



Tesis de Grado

“Desarrollo de empresa COMODINES, destinada a la confección y comercialización de indumentaria de descanso”.

- Nombre y Apellido: Julieta Ayelén Leiva.
- Institución: Universidad F.A.S.T.A.
- Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas.
- Cátedra: Taller final Plan de Negocios.
- Tutora: C.P. Mariela Inés Mattio.

1. Resumen Ejecutivo

El siguiente estudio de investigación se hizo con el objetivo de establecer un plan de negocios para la empresa COMODINES, dedicada a la confección y venta de pantalones pijameros, en la ciudad de Ushuaia, Tierra del Fuego.

La finalidad de este estudio es determinar la rentabilidad de este negocio teniendo en cuenta el análisis de diversas variables financieras.

En primer lugar, se analizó el mercado local y la demanda potencial del mismo, encontrando oportunidad para el desarrollo de la confección y venta online.

Las variables analizadas en el marco macroeconómico, como amenazas y oportunidades, demuestran que la situación económica y política del país es poco favorable por momentos.

Sin embargo, al analizar el microentorno se consideraron las fortalezas y debilidades de la empresa, y se establecieron estrategias para favorecer la implementación del negocio, aplicando tanto los conocimientos de los dueños y personal especializado, como el uso de maquinarias y herramientas digitales.

Estas herramientas digitales serán el medio de venta de la empresa y en donde harán la publicidad de la marca para tener alcance a la gente de la ciudad. Trabajarán con figuras destacadas que tengan seguidores en redes sociales y puedan mostrar los productos que comercializa la marca.

Respecto al análisis económico de la empresa, se calcularon la inversión y los gastos, costos y beneficios, estimando ingresos de \$381.502,03 (determinado por el indicador VAN -Valor Actual Neto-para un plazo de 3 años (2020, 2021 y 2022) y un período de recupero de 1 año ,7 meses y 22 días.

Se analizaron indicadores económicos como la Tasa Interna de Retorno que, para este proyecto, tiene un valor del 55,34% (para VAN cero) y esto significa que este negocio no solo recuperará lo invertido, sino que obtendrá ganancias, es decir que es un proyecto rentable.

La inversión inicial del proyecto es de \$1.585.799, 99, para lo cual los dueños aportarán ahorros personales, y no accederán a créditos bancarios. Esto es porque cuentan con capital propio y prefieren hacer las compras al contado para obtener descuentos, y no generar deudas cuando tienen dinero para invertir.



2. Índice

Contenido

| | |
|---|----|
| 1. Resumen Ejecutivo | 1 |
| 2. Índice | 2 |
| 3. Introducción | 3 |
| 4. Idea de negocio | 3 |
| 5. La Empresa | 4 |
| 5.1. Nombre de la empresa | 4 |
| 5.2. Historia de los miembros | 4 |
| 5.3. Misión | 4 |
| 5.4. Visión | 4 |
| 5.5. Valores | 5 |
| 5.6. Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos) | 5 |
| 6. Desarrollo Organizacional | 6 |
| 6.1. Macroentorno | 6 |
| 6.2. Microentorno | 13 |
| 6.3. Mercado Objetivo | 16 |
| 6.4. Diagnóstico F.O.D.A. | 20 |
| Conclusión de Diagnóstico FODA: | 22 |
| 7. Mercado Objetivo | 23 |
| 7.1. Investigación de Mercado | 23 |
| 7.2. Análisis de la Demanda Potencial | 24 |
| 8. Desarrollo del Nuevo Negocio | 29 |
| 9. Producción y Operaciones | 33 |
| 9.1. Recursos | 33 |
| 9.2. Tecnología utilizada | 37 |
| 9.3. Localización y Lay Out | 38 |
| 9.4. Proveedores | 40 |
| 9.5. Producción | 44 |
| 10. Presupuesto | 46 |
| 10.1. Presupuesto de Ingresos | 46 |
| 10.2. Presupuesto de Egresos | 57 |
| 10.3. Flujo de Fondos, índices de rentabilidad financiera y PRI | 62 |
| 11. Anexos | 67 |
| 12. Bibliografía | 71 |

3. Introducción

La empresa Comodines es un emprendimiento que arranca desde cero con la creación de una prenda ideal para usar en el hogar, sin llegar a ser un pijama como tal. La iniciativa surgió ya que uno de los dueños había visto pantalones similares, pero no los conseguía en Ushuaia, donde reside; con lo cual tuvo que recurrir a comprarlo en Buenos Aires. La experiencia no fue buena, ya que no consiguió el estampado que deseaba en su talle y debió esperar más de un mes a que llegara el producto.

Fue entonces que se le ocurrió cubrir esta falta de oferta en el mercado textil de su localidad, y al confeccionar las prendas allí, las demoras serían menores y tendrían la opción de conseguir talles y modelos de estampados, ya que son de fabricación propia.

Su objetivo es apuntar al público de todas las edades, para ofrecerles un producto cómodo y práctico que sustituya al pijama tradicional de conjunto; y una forma accesible de adquirirlos por medio de una plataforma web, MiTiendaNube.com, y recibirlos a domicilio de forma inmediata.

Se desarrollan a continuación las diversas etapas de Comodines desde la creación hasta la puesta en marcha, contemplando proyecciones según los objetivos que se plantean sus dueños, y considerando distintos factores del entorno a través de herramientas administrativas que permiten un análisis de estas variables involucradas.

4. Idea de negocio

La idea de negocio se basa en la confección de pantalones genéricos de pijama y su venta online (y a futuro presencial) en la ciudad de Ushuaia, Tierra de Fuego.

El objetivo principal de la empresa es desarrollar y ofrecer una prenda cómoda y de buena calidad que sirva para estar confortable en el hogar sin tener que recurrir al pijama tradicional, y con el plus de tener estampados originales y telas lisas también. Respecto a la venta, quieren apostar por una modalidad online y no tienda física; por eso pretenden usar una plataforma digital para vender (en el corto plazo).

En el mercado local hay negocios de reventa de marcas con productos similares al que quieren ofrecer, pero no cuentan con todos los talles ni modelos porque no son fabricantes, con lo cual están sujetos al stock que tienen en el momento. Hacer un encargo demora 35 días aproximadamente, por eso se orientan a la confección propia de las prendas, para que el cliente no espere y puedan darle una oferta variada. Se espera que Comodines tenga talles para todas las edades, incluyendo el área infantil, y que se pueda adquirir por medio de la web y llegando el producto al domicilio, en un corto plazo desde la compra.

5. La Empresa

5.1. Nombre de la empresa

El nombre COMODINES surge a partir de la intención que brinda el producto, que es ser cómodo, y también se refiere a esa prenda que se usa sin pensar, la que no tiene que combinar con nada, la que se elige cuando no se sabe qué usar y funciona, porque hace sentir bien a quien la usa, y porque tiene un toque personal que puede darle el comprador con el estampado que elija.



5.2. Historia de los miembros

Los dueños son una pareja que, debido a malas experiencias de compras, vieron una oportunidad de negocio en el mercado local y decidieron formar su propia empresa para ofrecer un producto diferente y de calidad en la ciudad de Ushuaia.

5.3. Misión

“Confeccionar y comercializar pantalones pijameros y prendas complementarias para el descanso, con diseños personalizados y materiales de 1° calidad, que brinden comodidad y confort al usuario”.

5.4. Visión

“Ser una empresa líder en el mercado textil reconocida por crear pantalones pijameros y prendas complementarias destinadas al bienestar y confort del usuario”.



5.5. Valores

Sustentar la empresa en base al *respeto* entre el equipo de trabajo y hacia los clientes, cumpliendo con tiempos de entregas y con lo solicitado por el comprador.

Calidad en cuanto a los materiales y a la confección de cada pantalón, para que el cliente se sienta satisfecho respecto a lo que pagó por ese producto.

Innovación y creatividad, al brindar opciones diferentes de estampados que sirvan para que el consumidor se identifique según su estilo y gusto personal.

Trabajo en equipo, ya que cada miembro de la empresa es fundamental para que se lleven a cabo las prendas, y se busca que estén cómodos trabajando entre sí valorando las ideas y las opiniones de cada uno.

También otro valor fundamental es el de la *responsabilidad social* pues eligen materiales nobles que no contaminen la ciudad, y también han buscado trabajar con otras pequeñas empresas locales para usar sus productos y favorecer el desarrollo de la economía local.

5.6. Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)

| MATRIZ EFI | | | |
|---------------------------|----------------|--------------|---------------------------|
| FORTALEZAS | | | |
| Factor | PESO/ VALOR | CALIFICACION | CALIFICACION PONDERADA |
| Poca competencia | 0,10 | 3 | 0,30 |
| Producción propia | 0,15 | 3 | 0,45 |
| Accesibilidad al producto | 0,10 | 4 | 0,40 |
| Calidad de atención | 0,15 | 3 | 0,45 |
| Stock y surtido | 0,07 | 3 | 0,21 |
| DEBILIDADES | | | |
| Poca población en la zona | 0,08 | 2 | 0,16 |
| Lejanía con proveedores | 0,15 | 2 | 0,30 |
| Marca desconocida | 0,05 | 1 | 0,05 |
| No hay local físico | 0,15 | 2 | 0,30 |
| VALOR PONDERADO | | | 2,62 |

Conclusiones: La matriz EFI permite analizar las estrategias internas de la organización. Los valores que se reflejan en la columna de peso indica la relevancia de esa fortaleza o debilidad. La suma de todos no debe ser mayor a 1.00, y se atribuye puntaje a los factores que repercutirán más en desempeño y productividad de la marca.

Luego el momento de la calificación indica si esa debilidad o fortaleza es de mayor o menor nivel, entonces las mayores debilidades se califican con 1 y las menores con 2; en tanto las mayores fortalezas se califican con 4 y las menores con 3. Multiplicando cada peso y calificación se obtiene la calificación ponderada, y finalmente se suman todas las calificaciones ponderadas a fin de obtener el valor ponderado.

Este valor obtenido 2.62 está por encima del promedio del valor ponderado (2.5) significa que la marca tiene fortaleza en su organización interna. Si el valor estuviese por debajo de la media, indicaría debilidad interna, pero no es el caso.

6. Desarrollo Organizacional

6.1. Macroentorno

Para el analizar el macroentorno de esta empresa es necesario saber la realidad en la que encuentra el país y, específicamente, la región en la cual se implementará el negocio. Entre los factores externos que afectarán a la empresa se pueden mencionar el político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal.

Un modelo de gran utilidad para hacer este análisis es el Modelo PESTEL. Este modelo consta de conocer qué posibilidades reales existen de tener éxito en un espectro comercial usando parámetros básicos, que son el marco de acción ideal para una empresa. Por eso recurre a una investigación de mercado, como la que haremos a continuación.

✓ Factor Político

Actualmente Argentina se encuentra bajo el gobierno del Sr. Alberto Fernández quien asumió la presidencia a fines del 2019 en un contexto político delicado, ya que las decisiones del gobierno anterior habían generado un descontento social debido a los aumentos impositivos, y a las medidas económicas tomadas que no favorecían al trabajador y a las pequeñas y medianas empresas.

El gobierno anterior, encabezado por el Sr. Mauricio Macri, se encontró con un país cerrado al resto del mundo y en una situación económica de estancamiento, motivo por el cual intentó impulsar la economía abriendo las importaciones, sacando los subsidios de los servicios, entre otras medidas.

Según fuentes, como las brindadas por Banco Santander, “la Argentina en 2020 se contrajo respecto a 2019, debiendo afrontar una nueva crisis económica, gatillada por un déficit y deuda crecientes, y la inestabilidad política con alternancias entre Gobierno de derecha e izquierda. Sin embargo, la causa profunda fue un déficit presupuestario que los inversores dudaron en financiar a medida que el antiguo gobierno de Macri perdía credibilidad.

No obstante, el nuevo presidente, Aníbal Fernández, se comprometió a reactivar la economía, aunque debe hacer frente a demandas de partidos de extrema izquierda de su coalición, que solicitan un mayor gasto social, mientras que los inversores desean que se dé prioridad a la negociación de las deudas. Existe una preocupación general en el mercado argentino de que Fernández vaya en contra de la postura pro-mercado de Macri. Además, según las previsiones actualizadas del FMI del 14/04/2020, se prevé que el crecimiento del PIB caiga a -5,7% y que repunte a 4,4% en 2021, sujeto a la recuperación económica esperada”. **(Argentina: Política y Económica, Santander Trade.com)**

En el contexto 2020 el gobierno actual ha determinado poner más atención en los controles de las importaciones, puso un cepo a la compra de moneda extranjera y estableció un impuesto del 30%, llamado impuesto solidario, durante 5 años para compras en el exterior y para la compra de divisas. Esto busca incrementar la industria nacional, y así generar empleos, de manera tal que se opten por productos locales a fin de evitar pagar impuestos extras. Para ello se hizo la ley 27541 llamada Ley de solidaridad social y reactivación productiva en el marco de la emergencia pública. **(Infoleg, ley 27541)**

La ley de talles se sancionó en 2019 y contempla una serie de cambios en las facultades que tiene el Poder Ejecutivo para administrar el Estado en materia económica, financiera, fiscal, administrativa previsional, tarifaria, energética, sanitaria y social.

Esta medida beneficia a las PyMes, ya que lo que se busca es ayudarlos a mantener sus negocios en un escenario de caída de la actividad económica e incremento de los costos. En este caso la empresa Comodines decidió apostar a la industria nacional, tanto para maquinarias, telas y repuestos, ya que si consideraba comprar en el exterior debería pagar los impuestos mencionados, y ante las fluctuaciones del tipo de cambio cada vez mayores, no se vería favorecida.

También han considerado trabajar con empresas nacionales para evitar posibles demoras en Aduana en las entregas de mercadería. Es por esto que apuestan por proveedores de Buenos Aires principalmente y algunos locales. De esta manera se asegurarían de estar abastecidos de materias primas, sin trabas aduaneras.

Teniendo en cuenta las limitaciones que existen para comprar bienes en el exterior, lo que Comodines pudiera llegar a adquirir fuera del país, debe pasar por la Aduana en Buenos Aires y luego nuevamente cuando llegue el momento de pasar del territorio nacional a la isla de Tierra del Fuego. Con lo cual las complicaciones pueden ser varias, y es por eso que prefieren trabajar con proveedores nacionales. **(Argentina.gob)**

Otro aspecto a tener en cuenta en lo político es el de apegarse a la ley de talles para incluir a personas con todo tipo de medidas y que puedan optar por un producto cómodo y adaptado a su cuerpo real. En 2019 se aprobó la ley 27521 de Sistema Único Normalizado de Identificación de Talles de Indumentaria, en Argentina.

Esta ley implica medidas corporales estandarizadas, para fabricar y confeccionar prendas de ropa con talles reales y diversos. Es decir que deberán confeccionar sus prendas de acuerdo a la tabla de talles publicada en la ley con sus respectivas medidas. Antes esto no se respetaba, y lo que sucedía era que confeccionaban prendas talle S, por ejemplo, pero ponían M o L, entonces lo cobraban más caro justificando que por ser un talle más grande se usaba más tela; cuando en realidad las medidas eran incorrectas. **(Boletín oficial de la República Argentina)**

✓ Factor Económico

Aquí se debe tener en cuenta la inflación, poder adquisitivo, estado de la industria textil en nuestro país, moneda extranjera, entre otros indicadores. En 2020 según datos del INDEC, la inflación de enero fue 2,3% y acumuló 52,9% en los últimos doce meses.



Según el Índice de precios al consumidor (IPC), el sector de indumentaria tuvo un 1.1% de crecimiento a pesar del cambio del dólar, con impuesto país incluido. Hacer compras en el exterior puede resultar más caro debido a las medidas tomadas por el gobierno nacional en cuanto al cepo de las divisas extranjeras, por lo que creo que este aumento en el sector se debe a que muchos consumidores están optando por invertir en productos nacionales con el objetivo de no pagar impuestos por sobre el valor de la prenda. **(Indec, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)**

Datos recientes brindados por el INDEC informan que el 3er trimestre de 2019 arrojó una Tasa de actividad 47,2%, una Tasa de empleo 42,6% y una Tasa de desocupación 9,7% a nivel nacional. Y los datos para el último trimestre de 2019 la región de Patagonia, Tasa de actividad 44.4%, Tasa de empleo 41.5% y Tasa de desocupación 6,6%. Particularmente Ushuaia-Río Grande, tiene una tasa de actividad de 43.2%; tasa de empleo 38,7% y tasa de desocupación 10.3%. **((Indec, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)**

Ushuaia y Río Grande, respecto a los datos del resto de la Patagonia, tiene menor tasa de actividad, menor tasa de empleo y mayor tasa de desocupación, y esto es así debido a lo ocurrido el año 2019 respecto al cierre de fábricas de ensamblaje y debido a la falta de turismo respecto a otras temporadas que dejaron sin empleo a muchas personas, aumentando la tasa de desempleo.

La crisis económica actual que atraviesa el país influye en el negocio, ya que al haber menos empleos la gente no destina sus ingresos en productos que no son los básicos, como alimentos o vivienda. Si bien la vestimenta es una necesidad básica, una persona puede prescindir de elegir un pantalón para estar en su casa y usar uno viejo que supla esta función. De todas maneras, pese a que el empleo ha caído, en Tierra del Fuego los salarios son más altos al resto del país, y esto permite tener un mayor nivel de vida. Sumado a esto, cabe mencionar que las medidas tomadas respecto al impuesto solidario y el cepo para divisas extranjeras, colabora a que se elijan bienes nacionales.

En el caso de la industria textil, más allá de estos indicadores, las ventas son alentadoras ya que el comerciante refleja estos aumentos al precio del producto. Esto los ha llevado a aplicar promociones o a hacer convenios con tarjetas de créditos o con algunos bancos para que sus clientes puedan financiar la compra.

✓ Factor Socio cultural

En esta industria las ventas varían según las necesidades, gustos, nivel económico, entre otros aspectos que determinan los consumidores. Los habitantes de Ushuaia tienden a hacer compras online ya que hay pocos locales comerciales y escasa variedad de productos, y las condiciones climáticas han colaborado a que se establezca una cultura hogareña, predominando una tendencia a estar dentro de casa luego de hacer las actividades diarias.

En esta zona geográfica el nivel de ingresos es diferente al del resto del país, debido a que los sueldos son altos (porque se abona un plus patagónico sobre el salario) y la población está exenta de impuestos como ganancias o IVA.

Este dinero extra que queda en el bolsillo suele ser usado para adquirir productos o servicios, para disfrutar en los hogares, porque no hay muchos lugares recreativos o espectáculos en donde se pueda ir. Esta situación favorece a la empresa COMODINES ya que como gran parte de la población tiende a estar en el hogar, y tiene recursos económicos para adquirir productos como juegos

electrónicos, se les puede ofrecer una prenda de ropa novedosa y cómoda, y que a la vez sea original y distinta a lo que se vende en la zona.

✓ Factor Tecnológico

Dentro de este factor se debe considerar que la empresa tiene como objetivo la venta online de los productos, por lo que será fundamental contar con una página web bien diseñada, acceso a internet, responder consultas por mail y estar conectados a las redes sociales, para poder publicitar y promocionar el producto. También cabe destacar el uso de maquinarias destinadas a la confección de las prendas, dado que será de vital importancia en el proceso de producción.

Analizando el mercado, cabe destacar que en el exterior se ofrecen máquinas de coser industriales con un sistema que reduce notablemente el ruido y las vibraciones, pero el costo es muy alto y se debe abonar en dólares, por lo que no sería viable adquirirla debido a que, por el tamaño de la empresa, sería demasiada la inversión que deberían hacer, considerando el cepo para comprar moneda extranjera y ante las subidas de precio en el tipo de cambio.

Un dato curioso para mencionar, es que desde 2016 se desarrollan telas inteligentes y tejidos interactivos; éstos tienen propiedades térmicas, resistencia a los rayos UV, alternando su naturaleza y modificando sus propiedades. Combinan telas con nanotecnología, microelectrónica y biotecnología, que reaccionan a condiciones ambientales y estímulos térmicos. Esto sería muy bueno poder aplicarlo en un futuro si se lograra desarrollar esta tecnología en el país. **(Diario Desnivel.com)**

✓ Factor ecológico

Este factor permite analizar los tipos de productos que se usarán para el desarrollo del producto. Debido a que a nivel mundial los parámetros de contaminación cada vez son mayores y las consecuencias están afectando al planeta y a la calidad de vida, la empresa quiere apostar por materiales no contaminantes y que puedan darles otro uso los clientes, para que sea reutilizable favoreciendo a que los clientes se sumen a la conciencia ecológica.

Por ejemplo, se podría optar por un packaging que no perjudique al medio ambiente, proponiendo no utilizar plásticos y optar por bolsitas de tela que sean reutilizables para usar en compras como el supermercado, y evitar el uso de las bolsas plásticas.

De esta forma aprovecharían el envase de los pantalones para hacer algo más y darle otra utilidad, y generar así, un compromiso social con la ciudad dado que es muy pequeña y no cuentan con planta de tratamiento para la basura.

✓ Factor Legal

En el marco legal se puede mencionar son las exenciones que goza la industria por estar ubicada en la provincia de Tierra del Fuego. En 1972 debido a las condiciones climáticas y a la ubicación de la isla, se le otorgó un beneficio aduanero y fiscal, normado bajo la ley 19640 de Régimen de promoción industrial para promover el desarrollo económico y la radicación de empresas en la zona. El beneficio consiste en la reducción y exención de impuestos nacionales, y en la sustitución de importaciones a través de instrumentos legales destinados a la promoción y desarrollo regional interno. Por ejemplo, la exención a la ley de IVA y Ganancias. **(Ley 19640, Infoleg)**

Otro aspecto legal que se puede citar la Ley de Talles. Como había comentado anteriormente, esta ley busca incluir a personas con todo tipo de talles, y que puedan acceder a productos cómodos y que sean adaptados a su cuerpo real.

Es común ir a comprar y encontrarse con talles únicos, o talles S, M y L y que no sean ni siquiera medidas reales. Sería muy bueno poder promover e implementar en la provincia o con el municipio la aplicación de esta ley, para incorporar una mayor oferta de ropa, y que los clientes potenciales se animen a usar las prendas que Comodines busca vender.

Una forma de promover esta ley y dar el ejemplo para que otras empresas y marcas se sumen, sería aplicar los talles reales que la ley establece, y mostrar las tablas con las medidas correctas.

6.2. Microentorno

Para analizar el microentorno se debe tener en cuenta factores como clientes, proveedores, nuevos entrantes, distribuidores y competencia. Para ello se puede utilizar el modelo de las 5 fuerzas de Porter. Estas fuerzas determinan la rentabilidad del sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia.

El punto de vista de Porter es que existen 5 fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es evaluar los objetivos y recursos de COMODINES frente a estas 5 fuerzas que rigen la competencia de la industria.

• Amenaza de nuevos entrantes/nuevos competidores

Analizando el mercado local, se detectó que en Ushuaia no hay emprendedores que se dediquen a la confección de ropa informal y menos del producto en específico que COMODINES quiere desarrollar, pero sí hay personas que se dedican a comprar ropa en Buenos Aires y a revenderla. Esto puede significar una amenaza, ya que pueden traer productos similares a los que la empresa busca ofrecer, por lo tanto la amenaza de nuevos competidores es ALTA.

Las barreras de entrada a la industria son bajas, porque no se requiere de conocimientos avanzados de tecnología, ni de una gran inversión de capital; de hecho las barreras de entradas cada vez son más bajas debido a que Internet permite crear empresas a bajo costo y sin tener que recurrir a un local físico.

Hay un fácil acceso a los canales de distribución y la materia prima no es precadera, por lo que es un mercado tentador para muchos que quieran participar.

• Amenaza de productos sustitutos

En el sector de la industria textil suelen haber productos sustitutos, en particular si se tratan de pijamas. Sin embargo, la empresa al principio se centrará sólo en la oferta de un producto en particular, que es el pantalón y no en un conjunto.

Cada vez más las empresas compiten por mejorar la calidad/precio de sus productos debido a que algunas de ellas llevan la producción a países lowcost, donde se consigue competitividad en precios, pero no en calidad. COMODINES busca enfocarse en que la calidad sea lo primordial, ya que es lo que va a satisfacer la comodidad del cliente es la calidad de la prenda.

La escasa oferta de productos en el mercado local y el alto nivel adquisitivo de la población de la zona son factores que van a favorecer a la empresa, al momento de lanzar al mercado sus prendas porque implica mayores posibilidades de la gente a adquirirlas.

Sin embargo, existe un gran abanico de posibilidades a la hora de comprar y podemos concluir que la amenaza de sustitución en COMODINES es ALTA.

•Poder de negociación con los proveedores

Los proveedores serán fabricantes de telas nacionales, principalmente ubicados en Buenos Aires, y se tendrá en consideración a proveedores locales, para que ante eventuales imprevistos se puedan, abastecer de telas y no frenen la producción.

El poder de negociación es BAJO, ya que como la materia prima fundamental para hacer las prendas es la tela, dependen de los proveedores de la misma para poder producir. Pero hay mucha oferta de proveedores de telas en Buenos Aires especialmente en zonas donde son fabricantes, y si se decide aumentar el precio, siempre se puede optar por otro.

No estarán sujetos a depender solamente de un proveedor, sino que las posibilidades son diversas y podrán elegir con quien trabajar, en base a la calidad y surtido que buscan.

Cabe mencionar que estas empresas proveedoras de tela pueden ser consideradas como competidores potenciales si decidieran confeccionar y producir prendas como las que COMODINES quiere lanzar al mercado.

• Poder de negociación con los compradores

Los consumidores no suelen estar concentrados en un grupo determinado ni tampoco a hacer grandes compras, salvo que hagan una compra al por mayor para revender, por lo que será común que quienes compren sean consumidores finales.

Este tipo de consumidor suele ser “poco fiel” a la marca ya que elige productos distintos constantemente dependiendo de sus necesidades, del costo del mismo y de su disponibilidad para gastar. En este caso el nivel de negociación con el comprador es BAJO.

La ventaja que tiene esta empresa es que al ofrecer productos para hombres, mujeres y niños y al tener variedad de talles y estampados, puede lograr que un cliente acceda a comprar prendas para varios miembros de su familia.

• Amenaza entre competidores existentes

El sector de la industria textil es grande y, por lo tanto, hay mucha competencia. Todas las empresas (locales, nacionales e internacionales) que ofrezcan productos con características similares a los que ofertará COMODINES son competidores.

Las marcas más conocidas en Argentina son Peppers y Elephants, y son los competidores más fuertes para COMODINES porque tienen buena imagen de su marca, años de experiencia y la confianza de sus clientes.

Estas dos empresas tienen base geográfica en Buenos Aires, pero cuentan con puntos de reventa en algunas ciudades del interior o bien locales comerciales de indumentaria que se dedican a revender distintas marcas, y tienen sus productos disponibles en sus locales.

La amenaza entre competidores existentes es ALTA. Lo que resulta ventajoso para COMODINES es que en Ushuaia solo se vende una de estas marcas en un local de reventa, y no tiene mucha variedad de estampados ni de talles.

Respecto a la venta online, tienen una demora de 35 días, aproximadamente, para que el producto llegue a la ciudad, y el comprador no puede probárselo. Por lo tanto, si quiere cambiarlo por otro talle o modelo, debe reenviarlo por correo físico y aguardar más de un mes hasta que vuelva el producto nuevo, debiendo abonar ambos costos de envío.

Conclusión:

Las fuerzas de Porter analizadas para este negocio sirven para implementar una estrategia competitiva y para analizar el ambiente competitivo, de manera tal de elaborar estrategias que sirvan para la toma de decisiones que permitan la mayor ventaja competitiva para el negocio.

En este caso el ingreso al mercado es fácil porque cualquier persona que se lo proponga, puede confeccionar ropa. Lo que los favorece, es que un bien sustituto podría ser el pijama, sin embargo, los comodines no son pijamas como tal, sino pantalones que ofrecen la comodidad de un pijama, pero con una impronta más informal para usarlo donde y como quieran. Creo que es bueno para la empresa contar con tanta oferta de proveedores, ya que les dará libertad de elegir y buscar mejores precios, y no depender de uno solo.

En cuanto a la competencia, las dos marcas que ofrecen productos similares son de Buenos Aires, y en las provincias cuentan con reventa, provocando que los precios sean más altos y no haya mucha variedad, ya que cada comerciante fija el precio final del producto. Esta oportunidad de ofrecer precios menores y disponibilidad de stock y surtido es ideal para COMODINES, para poder fidelizar clientes y que los elijan y recomienden.

6.3. Mercado Objetivo

COMODINES se dedicará a la confección y venta de pantalones genéricos de pijamas, y ofrecerá modelos para hombres, mujeres y niños, con una amplia variedad de talles y estampados.

El confort y la comodidad es lo que quieren que el cliente experimente al usar estas prendas, y para eso deben enfocarse en conseguir telas de buena calidad, de algodón, suaves al tacto y que tengan variedad de estampados para que el cliente pueda elegirlos obteniendo una prenda original y personalizada, con la que se sienta bien y especial al usarla.

En Ushuaia, la sociedad invierte sus ingresos mayormente en alimentos, vivienda, salud, educación, y vestimenta. La ciudad no cuenta prácticamente con oferta de espectáculos y actividades recreativas, dado que al ser una ciudad turística todo está apuntado al visitante y no al residente.

Quizás en ciudades más grandes existe una mayor oferta en el mercado destinada al ocio y entretenimiento, pero Ushuaia es una ciudad chica y como no hay ofertas de este estilo, la gente que vive allí suele destinar su dinero en adquirir otro tipo de bienes.

En esta zona de la Patagonia los sueldos no se ven afectados por ganancias, y cuentan con un plus por zona desfavorable, por lo que los salarios son mucho más altos comparados con los del resto del país.

Esto se refleja en los gastos que hacen los habitantes, por ejemplo, es una ciudad en la cual no es común ver vehículos viejos, mayormente son 0KM; y respecto al gasto en indumentaria suele ser alto, aunque las generaciones más jóvenes optan por hacer pedidos online en otras provincias porque como en esta ciudad hay poca oferta, no quieren estar todos vestidos iguales, entonces eligen productos diferentes a los que se venden aquí para innovar.

Se tomaron en cuenta mediciones realizadas por el INDEC y los resultados arrojados en el último Censo Nacional para poder analizar la situación de Tierra del Fuego, en especial de Ushuaia, que es de donde va a tomar punto de partida el desarrollo de esta empresa.

Según el último Censo Nacional de 2010 la población total de la provincia de Tierra del Fuego es de 152979 personas, de las cuales 78614 viven en la ciudad de Río Grande y 74365 en Ushuaia.

Para 2019 la proyección es de 37.512 varones y 36.935 mujeres. El siguiente cuadro muestra las edades de la población en el Censo de 2010. **(Censo Nacional 2010).**

Cuadro 1.5U Población total por sexo e índice de masculinidad, según grupo de edad.
Departamento Ushuaia. Año 2010.

| Grupos de edad | Total | Sexo | | Razón de masculinidad ¹ |
|----------------|---------------|---------------|---------------|------------------------------------|
| | | Varones | Mujeres | |
| Total | 56.956 | 29.130 | 27.826 | 104,7 |
| 0 – 4 | 5.035 | 2.545 | 2.490 | 102,2 |
| 5 – 9 | 4.980 | 2.591 | 2.389 | 108,5 |
| 10 – 14 | 5.183 | 2.650 | 2.533 | 104,6 |
| 15 – 19 | 5.117 | 2.582 | 2.535 | 101,9 |
| 20 – 24 | 4.473 | 2.326 | 2.147 | 108,3 |
| 25 – 29 | 4.962 | 2.510 | 2.452 | 102,4 |
| 30 – 34 | 5.174 | 2.644 | 2.530 | 104,5 |
| 35 – 39 | 4.733 | 2.419 | 2.314 | 104,5 |
| 40 – 44 | 3.989 | 2.045 | 1.944 | 105,2 |
| 45 – 49 | 4.194 | 2.187 | 2.007 | 109 |
| 50 - 54 | 3.318 | 1.772 | 1.546 | 114,6 |
| 55 – 59 | 2.153 | 1.131 | 1.022 | 110,7 |
| 60 – 64 | 1.489 | 760 | 729 | 104,3 |
| 65 – 69 | 889 | 434 | 455 | 95,4 |
| 70 – 74 | 594 | 280 | 314 | 89,2 |
| 75 – 79 | 324 | 140 | 184 | 76,1 |
| 80 – 84 | 215 | 77 | 138 | 55,8 |
| 85 – 89 | 101 | 30 | 71 | 42,3 |
| 90 – 94 | 27 | 5 | 22 | 22,7 |
| 95 – 99 | 4 | 1 | 3 | 33,3 |
| 100 y más | 2 | 1 | 1 | 100 |

¹ Cantidad de hombres por cada 100 mujeres.

Fuente: INDEC, Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

El Ministerio de Economía muestra que el consumo de la población incluye la alimentación, indumentaria, salud, educación, vivienda y servicios varios.

Es importante recalcar que Ushuaia es una ciudad en la que mucha gente llega por trabajo y al terminar sus contratos optan por irse de nuevo a sus provincias de origen. Es un lugar en el que hay gente de paso, que busca trabajar con la promesa de que hay empleo y sueldos altos, pero esto era así 20 años atrás cuando los habitantes eran menos y las empresas estaban recién instaladas y buscaban mano de obra.

Hoy en día con el cierre de las fábricas la realidad es diferente, y la situación económica del país tampoco ayuda a que la perspectiva a futuro sea esperanzadora. Sin embargo, a pesar de lo mencionado, quienes tienen empleo estable optan por gastar en alimentos, vivienda y ropa. Este último punto es el que interesa ya que la empresa analizada en este informe se dedicará a este rubro.

El mercado local no cuenta en este momento con un producto similar en sus comercios, y aquí es común que muchos usen la misma ropa. Por eso suelen recurrir a la compra online o algunos esperan a viajar al norte del país y comprar allá. Comodines ofrece un producto novedoso, y que se puede conseguir aquí sin tener que optar por lugares lejanos que no permiten probarse las prendas o ver la calidad en vivo.

Las condiciones climáticas y el alto nivel adquisitivo representan una ventaja a la hora de ofrecer un producto nuevo e innovador. Además, como la venta sería a través de una plataforma digital es más cómodo y amigable a la hora de ver el stock, el surtido y de efectuar la compra.

Como las distancias son cortas, esto los beneficia a la hora de hacer el reparto, y el hecho de fabricar las prendas en la localidad donde las van a vender, también los favorece al momento de abastecer el stock de algún modelo en particular o de un talle que no esté disponible en la web.

Se busca que el precio estimado de cada comodín sea accesible, y esté por debajo del rango de precio que ofrece la competencia, de manera que cualquier persona pueda acceder a ellos y no que esté dirigido a un sector social determinado.

Dicho esto, a continuación, se plantean los objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

• **En el corto plazo**, que sería para el año 2020, la empresa ha establecido como objetivo vender un 35% por encima de las cantidades de prendas mínimas establecidas para cubrir los egresos de la empresa.

Otro objetivo a corto plazo es posicionar la marca Comodines en el mercado textil local.

• **En el mediano plazo**, es decir para 2021, los socios de la empresa quieren aumentar sus ventas un 40% por encima de las estimadas para el año 2020.

Para 2021 pretenden aumentar estas ventas usando el recurso de reventa al por mayor a otros locales comerciales de la zona, y así expandir sus canales de venta, de online a presencial. Con esto quieren expandirse a localidades de la Patagonia cercanas a Ushuaia.

• **En el largo plazo**, para el año 2021, ya tienen como objetivo una expansión por todas las provincias de país, usando las reventas al por mayor y apostando por una franquicia de la marca. Esperan que las ventas sean 75% mayores a las del año anterior.

Esto es debido a las expectativas que tienen de crecimiento con motivo de la expansión territorial y de mercado que proyectaron por crear una franquicia de la marca.

6.4. Diagnóstico F.O.D.A.

| | | |
|--|--|---|
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">FACTORES INTERNOS</div> <p style="text-align: center;">→</p> | <p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Materia prima 1° de calidad. • Entrega inmediata y calidad de atención. • Relación con clientes. • Personal calificado. • Producto disponible para compra online por plataforma web. • Estampados diferentes a la competencia. • Variedad de talles (ley de talles) y producción propia. • Proveedores nacionales. • Poca competencia en la zona. • Promociones y financiación. | <p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • No hay local físico. • Lejanía con proveedores. • Marca desconocida en el mercado local. • Falta de maquinaria industrial. • Dependencia del servicio de internet para publicidad y ventas. • Inexperiencia en el rubro. • Tendencia a adquirir productos en Buenos Aires, para evitar tener lo mismo que el resto. |
| <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">FACTORES EXTERNOS</div> | | |



| | | |
|--|---|---|
| <p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> •Escasa oferta en el mercado local. •Población de todas las edades. •Demora en los envíos de productos por parte de la competencia. •Salarios altos en la región. •Oferta para sector infantil. (no tiene la competencia) •Disponibilidad de plataformas digitales para vender de forma online. •Manejar moneda nacional para la adquisición de materia prima. •Formas de pago/ financiación con tarjetas locales. (BTF/Actual) •Posibilidad de reventas. •Apoyo nacional a las PyMes. •Aceptación y uso de canales digitales de la sociedad. •Uso de plataformas digitales y acceso a redes sociales para publicitar la marca. | <p style="text-align: center;">Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> -Entablar fidelización de clientes, ofreciendo descuentos o formas de pago en cuotas. -Desarrollar nuevos productos para complementar los pantalones. -Ofrecer venta por mayor a otras tiendas de indumentaria, aumentando las ventas mediante terceros. -Publicitar las prendas en las redes sociales para darse a conocer. -Optar por productos de industria Nacional, sacando provecho debido a las restricciones aduaneras de Argentina. -Penetrar en el mercado local, donde no hay competencia. -Reparto con poca demora. -Aprovechar las ganancias de las exenciones de impuestos para invertir. -Obtener ventajas o beneficios en base a las políticas de Gobierno en apoyo a los negocios nacionales. -Apostar a la industria nacional y al desarrollo económico del país, evitando adquirir insumos del exterior. -Uso de redes sociales para promocionar y publicitar la marca y los productos. | <p style="text-align: center;">Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> -Implementar marketing digital para impulsar la marca por redes sociales, invitando a personas locales que participen de las fotos destinadas a publicidad. -Trabajar con personas influyentes en las redes para promocionar el producto. -Publicitar la marca por medios de comunicación, como la radio, pantallas en la ciudad. -Buscar proveedores que sean emprendedores y así apoyar el desarrollo económico local. -Invertir en nuevas tecnologías para la producción. -Fomentar el desarrollo económico local y la industria fueguina. -Al ser una marca nueva y desconocida para muchos, sería positivo adherirse a los programas de Nación para fomentar el consumo, como los Hot Sale o Cyber week, y ofrecer cuotas sin interés al cliente para adquirir el producto. |
| <p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> •Marcas conocidas ofrecen productos similares (competencia) •Contexto económico del país poco favorable. •Limitación geográfica con proveedores. •Poca oferta de servicio de internet de calidad en la isla. •Inflación. •Cargas impositivas. | <p style="text-align: center;">Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Establecer un punto de equilibrio entre precio-calidad para ganar clientes, analizando el proyecto a corto, mediano y largo plazo. -Trabajar con bancos para ofrecer formas de financiación, para clientes y proveedores. -Aplicar la Ley de Talles para incluir todo tipo de cuerpos. -Ofrecer productos diferenciales que destaquen de los de la competencia. -Optimizar recursos para mantener los costos de fabricación. -Asesoramiento personalizado al cliente para concretar la venta ofreciéndole alternativas de pago, talles y diseños. | <p style="text-align: center;">Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Marca desconocida y pequeña. -Distancia geográfica de los proveedores. -Retención de mercadería en aduana, por ser una isla. Esto puede provocar demoras en la confección y entregas o desabastecimiento. -Contratar internet con buen alcance de megas y buen servicio. -Ceder respecto al margen de ganancias para mantener los precios y no perder clientes. |

Conclusión de Diagnóstico FODA:

Una de las principales debilidades de COMODINES es que es una empresa que aún no está en marcha, con lo cual no es una marca conocida, y no tiene registro de ventas. Además, al no contar con local físico, puede generar desconfianza en el consumidor. La situación económica que atraviesa el país de constantes crisis desanima a los emprendedores a lanzarse al mercado, debido a la inflación constante y a los aumentos de casos de desempleo. **(Debilidad- Amenaza)**

Sin embargo, gracias a la globalización y revolución tecnológica que está atravesando la sociedad, es posible que puedan tener un mayor acceso al mercado haciendo uso correcto y estratégico de las redes sociales, mediante las cuales pueden publicitar y promocionar su producto. Lo mismo ocurre con la lejanía de los proveedores, pero usando internet es más fácil poder tratar con ellos y negociar los insumos que van a necesitar para producir las prendas.

Aquí cabe destacar que, aunque la empresa no tiene local físico, hay oferta de plataformas digitales que ofrecen el servicio de una web para poder vender y comercializar online, desde computadoras o celulares. **(Debilidad-Oportunidad)**

Ahora si bien la situación económica del país no es la mejor, la empresa cuenta fortalezas como contar con personal capacitado, acceso a materias primas nacionales, oportunidades de darse a conocer por ser un pueblo pequeño, trabajar con los bancos para que los productos se puedan financiar, entre otras. **(Fortaleza- Amenaza)**

Para COMODINES juega a favor que el mercado local no tenga competencia, que los sueldos sean altos debido al plus patagónico que cobran, la exención de impuestos, y no tener demoras en los envíos debido a la proximidad. Esto es muy favorable para ellos, ya que muchas veces la gente de la zona no compra productos de Buenos Aires por las demoras, además en caso de tener que cambiar la prenda por tema de talles, se deben hacer cargo del envío para el cambio y del envío de la prenda nueva. Entonces suelen desistir de comprar porque termina siendo más el gasto en correo, que el valor del producto.

También la gran adaptación de la sociedad al uso de la tecnología, favorece la implementación del sistema de venta virtual. **(Fortaleza-Oportunidad)**

7. Mercado Objetivo

7.1. Investigación de Mercado

COMODINES ofrece productos para hombres, mujeres y niños de todos los talles, y apunta a un mercado local y, en el corto plazo, pequeño; pues es una empresa en formación y a medida que pase el tiempo apunta a un mayor mercado y a nuevas zonas geográficas, como pueblos vecinos.

La localidad de Ushuaia cuenta con poca oferta de entretenimiento, es una ciudad turística, por lo que está muy enfocado en el desarrollo y explotación de lugares con recursos naturales atractivos para el turista, pero para el ciudadano que reside en esta ciudad, la situación es diferente.

El área comercial del centro de la ciudad se concentra en 10 cuadras, en donde se distribuyen restaurantes, supermercados, tiendas de ropa y calzado, panaderías y confiterías y locales que venden souvenirs.

Es por esto que la mayoría recurren a adquirir productos fuera de la ciudad y optar por el envío por correo, ya que en la ciudad no hay mucho para ver y elegir. Además, es común hacer vida social juntándose en casas con amigos, o bien elegir estar en el hogar, y planear ver películas, dado al clima frío que hay casi todo el año. Es en este punto donde hay una oportunidad de negocio, al ofrecer una prenda de vestir original, cómoda y atractiva por medio de diversos estampados.

Según el Censo Nacional de 2010 la ciudad de Ushuaia tiene una población de 75399, proyectada a 2019, de los cuales un 51% son hombres y 49% mujeres (entre ellos 26,7% de 0 a 14 años, 69,5% de 15 a 64 años y 3,8% de 65 años o más). Cabe destacar que la población que alcanza su jubilación tiende a irse de la isla retornando a su lugar de origen, ya que fuera de las actividades laborales no queda mucho por hacer en la ciudad, es por ello que el porcentaje de personas de 65 años en adelante es tan bajo. La gran mayoría de la gente se concentra en edades de 15 a 64 años, que son principalmente la población activa de la sociedad de Ushuaia. **(Censo Nacional 2010)**

Los salarios en Ushuaia son más altos respecto a los del resto del país, ya que se abona un plus por zona desfavorable que va entre el 20% del salario básico y un 50% más, dependiendo el organismo para el cual se trabaje o si es público o privado, también están exentos a pagar impuestos a las ganancias e IVA.

Esta localidad cuenta con una población económicamente activa alta debido a que la mayoría es gente que llegó a la isla con el objetivo de trabajar en los años 80' y 90', y llegada a la edad de su jubilación han optado por volver a sus ciudades de origen. Con lo cual hay poca gente jubilada o retirada que siga en la isla, y el porcentaje de gente empleada y activa es alto, y esto favorece a la empresa, porque al ofrecer un producto nuevo, este puede ser captado por clientes potenciales con un empleo que los respalde y se puedan dar el gusto de comprarlo.

El mercado es pequeño debido a la cantidad de población y comercios en la zona, además durante 8 meses del año hay mal clima y no hay mucha oportunidad de que la gente salga a diario a realizar compras.

Como la empresa está en su etapa de formación, no cuenta con un histórico de ventas, sino que se trata de una demanda potencial para un mercado pequeño en el corto plazo.

Según lo antes expuesto, los objetivos de sus dueños es que en el mediano plazo el negocio se expanda a un mercado mayor, ofreciendo sus productos a zonas aledañas y pueblos vecinos; y en el largo plazo poder invertir más fuerte en maquinarias y llegar al mercado nacional pudiendo hacer envíos a todas las provincias, y expandirse en otros locales mediante la venta mayorista o mediante una franquicia. Más allá de proyectar la expansión geográfica, se busca que se acompañe el porcentaje de las ventas, ya que en la medida que se abarque más población económicamente activa, habrá mayores posibilidades de aumentar las ventas en relación a los diversos mercados.

7.2. Análisis de la Demanda Potencial

Una forma de saber sobre los clientes potenciales para COMODINES, además de la investigación de mercado, fue hacer una encuesta para obtener la información necesaria para la toma de decisiones de la empresa.

La encuesta consistió en saber si utilizaban pijamas para estar de entre casa, y la respuesta general fue que no. La misma constaba de 6 preguntas a 100 personas al azar, relacionadas al uso del pijama (si lo usan para estar en casa cómodos o si lo usan solo para dormir), pidiendo como dato extra edad y sexo del encuestado.

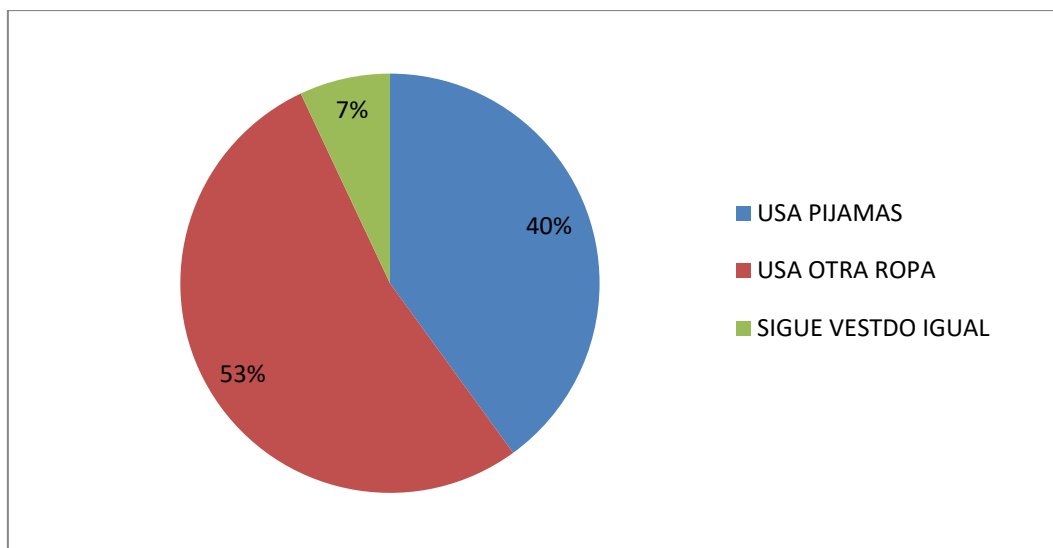
Resultados de encuesta:

-El 40% usa pijamas, y de ese porcentaje el 30% lo usa a la hora de dormir, y el otro 10% se lo pone apenas llega a su casa para estar cómodos.

-El 53% de los encuestados se cambia de ropa también, pero opta por joggings o pantalones de gimnasia viejos, ya que con ellos se sienten cómodos, aunque no estén en el mejor estado. En esta pregunta se indagó un poco más en la mayoría de los casos optaban por esta modalidad porque por un tema de medidas, como no encuentran pijamas de sus talles prefieren usar algún pantalón elastizado o de gimnasia que les resulte más cómodo para estar en su casa.

-El 7% restante del total, sigue vestido igual al volver a casa hasta el momento de irse a dormir, y lo hace en ropa interior. En este caso el porcentaje es bajo debido a las bajas temperaturas que hay en la zona, es poca la gente que puede irse a dormir de esta manera.

Resultados de la Encuesta para la Investigación de Mercado



Luego de las encuestas, se tuvo la posibilidad de conversar con algunos encuestados, y al presentar la idea de un pantalón genérico de pijamas, la respuesta fue positiva, la mayoría los había visto alguna vez, pero no había accedido a ellos ya que no se venden muchos en la ciudad; y se mencionaron las marcas competidoras, como Peppers o Elephants, ya que por medio de las redes habían visto los productos.

En las observaciones los encuestados de edades de entre 15 y 30 años, sugerían modelos temáticos, como de personajes de Advengers, gracias a la popularidad que han ganado estos personajes de Marvel a lo largo de los últimos años con sus películas.

Aquí se puede relacionar las oportunidades y fortalezas de COMODINES, ya que hay una escasa oferta en el mercado y la gente tuvo una reacción positiva a la posibilidad de adquirir este producto en un plazo corto de tiempo en relación a uno que pudieran pedir desde Buenos Aires, por ejemplo.

Les pareció original e innovador, y se mostraron entusiasmados ante la idea de tener una prenda con la cual se sientan cómodos al llegar a su casa y con la cual se identifiquen por su gusto personal ante el estampado elegido.

Respecto a esto existe la desventaja de que los proveedores están lejos; Buenos Aires tiene mucha oferta y tendrían que ir hasta allá sus dueños para elegir materia prima de calidad y evitar pérdidas si optan por una tela ordinaria. Esto es importante, dado que, si bien hay poca oferta en el mercado local, se pueden obtener productos similares como los de las marcas de competencia ELEPANTS o PEPPERS.

La competencia revende sus prendas en algunos locales de la ciudad y se venden por un precio mayor al que lo tienen publicados en web (le agregan valor para obtener ganancia, y aprovechan que los vendedores de Buenos Aires tienen demora en los pedidos y la imposibilidad de los clientes de probarse la ropa), por lo que, si bien hay oferta, escasea la variedad de estampados y de talles, y los precios son mayores a los que deberían ser.

Ante esta situación hay en ventaja para COMODINES porque, al ser productores, cuentan con mucha variedad y reposición de stock en un tiempo menor que los locales de reventa. Además, como no cuentan con local físico para venta al público, sino que lo harán por medio de una plataforma online, pueden ofrecer sus productos a los locales de ropa de Ushuaia que revenden las otras marcas de competencia, con la posibilidad de abastecerlos más rápido.

Una de sus debilidades es que no son reconocidos como marca aún, por lo que pueden hallar una oportunidad en las redes sociales, promocionando sus prendas para ser más conocidos y que los clientes recomienden a sus conocidos estos productos, ya que aún en los pueblos el “boca a boca” sigue siendo muy importante.

La situación económica y laboral en la ciudad se ha visto afectada como en el resto del país, subiendo el desempleo y cayendo la actividad comercial. Esto si bien es un aspecto negativo por lo que se podría pensar que los clientes no querrían gastar dinero y perderían ventas, puede ser una oportunidad. Esto es así porque para salir a comer, ir a bailar o ir al cine se requiere dinero, y la mayoría opta por quedarse en casa y ver una película o series en Netflix, cocinar algo casero y compartir con los suyos. Entonces, qué mejor que ofrecer estos pantalones para que estén cómodos con una prenda que no es un pijama, y que puedan usar si tienen que salir de casa eventualmente.

Una forma de calcular la demanda de este producto es establecer el número de compradores por la cantidad de productos adquiridos por el comprador en un período determinado de tiempo, dando el volumen de ventas. O bien, saber el valor de las ventas usando como dato el volumen de venta por el costo unitario del producto. En este caso, como se mencionó, es muy probable que la gente de mayor edad no quiera acceder a un pantalón comodín, ya que no tienen la necesidad de buscar una prenda cómoda para estar en su casa, pues al no trabajar no tienen las mismas necesidades que las personas que desarrollan sus actividades fuera de la misma.

Estar fuera de casa entre 9 y 12 horas genera en las personas la necesidad de llegar a su hogar luego de su jornada de trabajo en búsqueda de descanso y comodidad. Además, en el caso de los niños y jóvenes en edad escolar, también está la necesidad de que se cambien de ropa para no estropear uniformes de colegio, por lo que tener un pantalón comodín es una buena forma de ayudar al cuidado del resto de la ropa que usan durante la semana.

Como se analizó, la empresa aún no cuenta con un histórico de ventas, pero en base a los datos analizados en la investigación de mercado, y en las encuestas realizadas, se espera que un 3 % de la población que trabaja, apueste a comprar el producto para probarlo y en base a su experiencia se espera que vuelva a adquirir otro para sí mismo o para una familia, y pueda recomendarlo.

Vale decir que se estima que, de unos 60 mil trabajadores activos en Ushuaia, el 3% apuesten a adquirir un producto, la demanda potencial sería de unos 1800 pantalones en la etapa inicial cuando se haya puesto en marcha la empresa.

Conclusión:

Los clientes potenciales son tanto hombres como mujeres y niños, de todas las edades, que vivan en Ushuaia. Al menos en el corto plazo (2020) el objetivo es vender para Ushuaia un 35% más de los pantalones, a precio de costo, necesarios para cubrir los egresos. En el mediano plazo (2021) el objetivo es expandirse a otras ciudades vecinas, y aumentar las ventas del año anterior en un 40%. A largo plazo (2022) el objetivo es ser reconocidos y vender al resto del país, e implementar una franquicia aumentando las ventas en un 75%.

Es un producto dedicado a los amantes de las actividades hogareñas que buscan una prenda confortable sin recurrir al pijama tradicional, y con el cual se identifiquen dados sus propios gustos. También apunta a la variedad en cuanto a surtido de estampados, y a la llegada rápida a manos del cliente.

Se puede hacer un análisis de factores externos a la empresa a fin de minimizar las amenazas y aprovechar las oportunidades, teniendo en cuenta variables sociales, económicas, culturales, políticas, etc. Todo esto permite tener una mayor percepción del entorno.

| MATRIZ EFE | | | |
|--|----------------|--------------|---------------------------|
| OPORTUNIDADES | | | |
| Factor | PESO/ VALOR | CALIFICACION | CALIFICACION PONDERADA |
| Uso de plataformas digitales | 0,10 | 4 | 0,40 |
| Reventa en locales de la ciudad al por mayor | 0,15 | 3 | 0,45 |
| Aceptar formas de pago con tarjetas(financiación) | 0,12 | 4 | 0,48 |
| Diversidad demográfica | 0,10 | 3 | 0,30 |
| Salarios altos | 0,15 | 3 | 0,45 |
| AMENAZAS | | | |
| Marcas conocidas(competencia)con producto similar | 0,08 | 2 | 0,16 |
| Envío de insumos (Proveedores) por zona geográfica | 0,07 | 1 | 0,07 |
| Contexto económico nacional | 0,15 | 2 | 0,30 |
| Políticas aduaneras | 0,08 | 1 | 0,08 |
| VALOR PONDERADO | | | 2,69 |

Conclusiones: Al igual que en la matriz EFI, se da valor a cada factor y la suma debe ser igual a 1. Luego según la importancia de cada factor se lo califica de 1 a 4, y se obtienen la calificación y valor ponderado. En este caso el valor ponderado es de 2,69; del cual 2,08 es el peso de las oportunidades y 0,61 de amenazas. Esto indica que el ambiente externo de la organización es favorable, aún pese a las amenazas latentes.

8. Desarrollo del Nuevo Negocio

Comodines es una empresa que busca ofrecer un producto de óptima calidad, ideal para estar cómodos y ligeros en el hogar, y sentir bienestar al contacto con la piel. Este producto se llamará **comodín**.

El bien en cuestión se trata de un pantalón pijamero versátil para combinarlo con cualquier prenda superior y que sea cómodo, ante todo, ya que el objetivo principal es cubrir la necesidad de tener una prenda de vestir confortable y original, sin recurrir al clásico pantalón viejo o al pijama tradicional.

Un comodín busca proporcionar la sensación de bienestar, ya que la tela con la que estará confeccionado es de algodón, suave al tacto y ofrecerá la opción de tenerlos con diseños originales e innovadores en los estampados como así también colores clásicos. La premisa de un comodín es ser cómodo pero funcional y versátil.

Quiere distinguirse no solo por su calidad, sino por los estampados que tendrían. Habría opciones para mujeres, hombres, adolescentes y niños. Además de todos los talles, adaptándose a todas las estructuras corporales, y respetando la ley de talles que rige en Argentina.

Los diseños contarán con colores básicos y lisos, como negro, gris y azul; además estampados sutiles como rayas, puntitos, y gamas de colores pasteles. También se buscará tener una línea destinada a los fans de los comics, con estampados de Batman, Superman, Star Wars, Iron Man, etc.; y para los más chiquitos, diseños de Los Simpsons, Monsters Inc., y otros personajes infantiles de moda.

La mayor ventaja de tener un comodín además de la sensación de comodidad en una prenda de ropa es que se puede usar como opción para evitar el desgaste de otras prendas de ropa que la gente usa para otras ocasiones. En lugar de estar en casa con ropa que usarían para salir o con uniformes de trabajo o colegio, lo podrían usar para evitar manchar la ropa diaria, y podrían combinarlo con

cualquier remera, sin llegar a ser un pijama tradicional que haga juego entre prenda superior e inferior.



Diseño:

El diseño de cada comodín, como mencioné antes, será de tela de algodón y resistente a los lavados, evitando que se generen pelotitas en la tela o pierda el color. La calidad del producto será fundamental para la puesta en valor del mismo.

El patrón que quieren seguir para su confección no es el de un modelo ajustado a cuerpo, sino más bien holgado para brindar mejor movimiento al usarlo. Tendrá elástico blando en la cintura, evitando molestias en la zona, y contará con un cordoncito para ajustarlo, adicionándole bolsillos en el frente y uno por detrás (lado derecho) para poder hacerlo más funcional, ya que se podrán poner objetos como pañuelos, el celular, etc.

El diseño es primordial a la hora de que un comodín cumpla con sus objetivos de comodidad y bienestar, también la elección de los estampados que lo harán más atractivos al momento de la elección por parte del cliente. El grosor de la tela puede variar en la temporada de verano respecto de las épocas de frío con telas más ligeras o gruesas dependiendo de la estación; como la mayoría de la población de Ushuaia en los meses de diciembre y enero se van a vacacionar al norte del país en busca del calor que no se tiene durante todo el año, pueden llevarse su comodín y usarlo para debajo de las prendas de baño en la playa o piletas, o bien para cuando refresca por la tarde.

Lo que más se destaca de este producto es la gran comodidad y sensación de bienestar al llevarlo puesto, con el valor agregado de que el cliente puede elegir el diseño con el cual se sienta más identificado y de esta manera tener algo personalizado con lo cual genere una empatía, y sienta que tiene algo único, que puede distinguirse de cualquier otro pantalón. Sus dueños creen que cuando uno está en la intimidad de su casa “somos nosotros mismos”, y cada uno puede permitirse vestir de forma informal y con el plus de tener algo con lo que se sienta identificado.

Esta es una de las razones que motivó a los dueños a elegir este negocio, ser uno mismo y estar feliz usando lo que le gusta sin temor al ridículo, porque al final ese es el objetivo de usar un pantalón Comodín, elegirlo como opción fácil para cuando no hay que vestirse para una ocasión especial o para ir a trabajar. La idea es tenerlo a mano, que sea una elección sencilla y segura para esos momentos en los que no se debe cumplir con una formalidad en la vestimenta.

Al optar por confeccionar con diseños de telas estampadas con personajes de MARVEL o Disney, se debe en cuenta que hay que solicitar un permiso especial para comercializar con estas marcas registradas. Para esto se contacta al licenciatarario oficial de las marcas de Disney y Marvel en Argentina, se hace una solicitud y registro, para obtener el permiso y certificación correspondiente para poder vender productos comercializando sus personajes patentados por las marcas. El importe del costo va a depender del volumen de venta y el tamaño de la empresa. Este trámite es fundamental para evitar problemas a futuro.

Packaging:

Otro tema a analizar es respecto al packaging. La idea de la empresa COMODINES es evitar el uso del plástico, para concientizar a la sociedad respecto a la contaminación y aportar su granito de arena a generar una conciencia ecológica, al menos a sus clientes. Como este producto está dirigido a las familias en general, creen que es un buen mensaje y también un plus para la empresa y su responsabilidad social. Es una manera de crear empatía con los clientes, ya que denota que la empresa más allá de buscar el beneficio económico, está apostando por materiales nobles y que no contaminan ni perjudican la salud de sus familias ni del entorno en el que viven.

La idea es que el pantalón esté presentado en una bolsa de tela, la cual tendrá el logo de Comodines, y tendrá un sellito con la descripción del contenido (modelo y talle).

Quiéren trabajar con productos no contaminantes y colaborar con emprendimientos locales, por eso contactaron una empresa pequeña que se dedica a hacer bolsas de tela ecológica y accedieron a trabajar con COMODINES, ofreciendo un buen precio con la compra al por mayor. Esta opción es muy útil a la hora de transmitir el mensaje de conciencia ecológica, dado que esta bolsa se puede lavar y usar en compras como las del supermercado, dejando de usar las plásticas tradicionales.

El mensaje que buscan dar pueden hacerlo llegar al público a través de la publicidad, promocionando el producto y la marca. Hoy en día es muy común usar Facebook o Instagram, en donde incluso se puede poner el precio y estar a un click de ir a la plataforma digital y hacer la compra. Estas son buenas herramientas para difundir la marca, por medio de fotos mostrando cómo se ve en otra persona, y generando el deseo por querer tenerlo. Todas las herramientas de comunicación servirán para alcanzar el posicionamiento que desean.



Entrega del producto:

La distribución del producto se va a hacer de forma directa y en mano al consumidor final, ya que lo producen y lo llevan al lugar elegido por el comprador, sin usar intermediarios como el correo. Así el cliente recibe el pedido de manos de sus dueños, en un corto plazo, y esta es una oportunidad para agradecerles por elegirlos, de generar un vínculo más allá de la pantalla de un celular o una computadora. Hacer la distribución de esta manera evitará la pérdida de control sobre la comercialización del producto, y mostrar la cara al entregarlo generaría una suerte confianza o vínculo entre el comprador y vendedor. Este tipo de prácticas, en los pueblos pequeños, aún son valiosas.

Precio:

El precio es algo que quieren mantener en el rango que maneja la competencia, para que sea accesible para los clientes y que no sea un obstáculo a la hora de elegirlos, teniendo en cuenta que se estarían ahorrando los costos del envío del producto. Es importante que el precio sea coherente no solo con la competencia, sino con los costos de fabricación, para evitar pérdidas y lograr que la empresa sea rentable. También será importante hacer presupuestos y analizar la inversión y los gastos de producción, administrativos, entre otros gastos, de manera tal que al vender los comodines dejen un margen de ganancia y se pueda reinvertir en insumos, pagar sueldos; siguiendo los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la empresa.

9. Producción y Operaciones

9.1. Recursos

- Listado de recursos, disponibilidad (Teoría de los recursos y capacidades)

Los recursos con los que cuenta la empresa son tangibles e intangibles. Entre los primeros podemos citar los recursos financieros, activos físicos, como las materias primas: telas, hilos, alfileres, moldes, packaging, mesones y sillas, soporte para telas, carritos para transportar los productos, estanterías, cortadoras de tela, elásticos; y tecnológicos, como las máquinas de coser, la plataforma web para las ventas y redes sociales que serán de vital importancia para promocionar y publicitar el producto, las licencias y patentes. Entre los intangibles están los recursos humanos, los cuales se conocen como capital humano, y son las capacidades, actitudes y potencial de los miembros de la organización, las relaciones con los clientes, proveedores o instituciones, y los sistemas que son desarrollados a fin de mejorar procesos.

Respecto a las capacidades, estas son la habilidad de un conjunto de recursos de actividades que generan una ventaja competitiva, como por ejemplo que uno de los socios sea técnico informático e idóneo en redes, esto facilita el hecho de no tener que contratar personal para que se dedique a ello, y ahorrarían dinero y además nadie mejor que los dueños se hagan cargo del negocio, ya que entienden el proceso desde el inicio y la idea general del negocio; por lo que el nivel de compromiso es muy alto.

Contarán con 3 modistas/costureras para el corte y confección de los pantalones. Se trata de mujeres de oficio, con quienes tuvieron entrevistas y manifestaron su necesidad de una oportunidad laboral, ya que debido a su edad no conseguían nada en el mercado laboral y en esta área. Ellas son: María de 42 años, Lidia de 48 años y Juana de 51 años. Todas cuentan con años de oficio y tienen hijos grandes. Y destaco esto porque no tendrían inconvenientes de horarios, ni pedidos de permisos especiales por tener menores a su cargo.

También cuentan con personal capacitado en finanzas y tecnología/sistemas, Federico que es Técnico en sistemas informáticos, y Ayelén, licenciada en Administración de Empresas; ambos socios del proyecto.

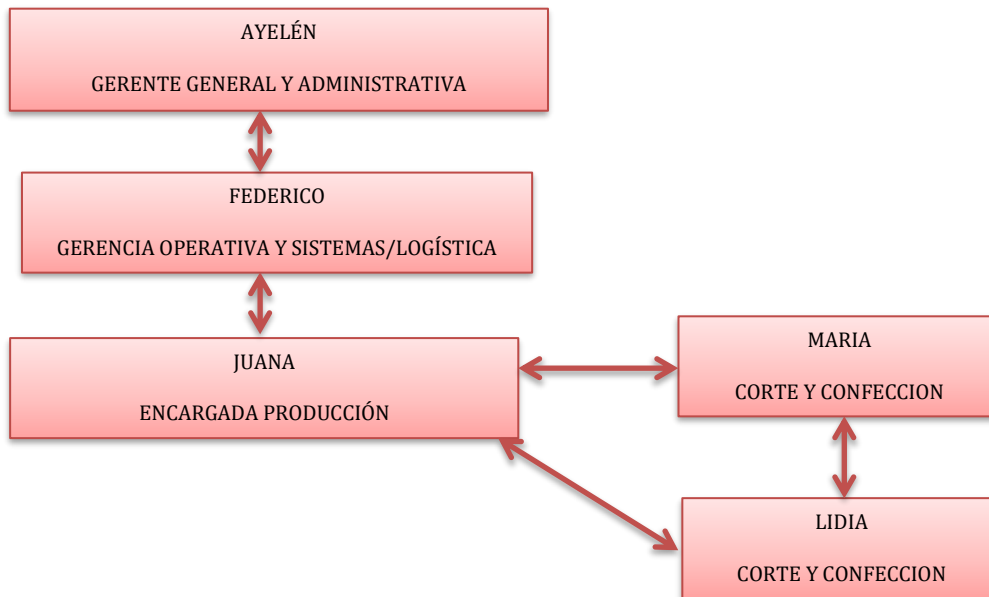
Cada puesto tendrá una tarea específica:

-Costureras/ modistas: Tanto Lidia como María primero deberán hacer moldería y corte, es decir dependiendo los talles a realizar según cada estampado, primero se deberá hacer la moldería con las medidas correspondientes a cada talle y hacer el corte de la tela en serie. Luego el proceso siguiente será el de la costura de la prenda.

-Supervisión proceso productivo: Juana es la encargada y, si bien supervisará el proceso, como cuenta con mayor experiencia también intervendrá en el corte y la costura ejerciendo control de calidad para que ninguna prenda salga con defectos.

-Gerencia operativa y sistemas/ Logística: Federico tendrá a cargo la web donde se harán las ventas y deberá tomar los pedidos solicitados, para trasladárselo a Juana, de manera que sepa los productos, talles y motivos de telas seleccionados por el cliente por la web. Luego, cuando el pedido haya pasado por costura y esté finalizado, deberá encargarse de guardarlo en el packaging correspondiente, para luego llevarlo el día de los repartos al domicilio asignado por el cliente en la web, y previo al control de pago confirmado del producto.

-Gerencia general y administración: Ayelén es la encargada de la parte administrativa, es decir desde llevar adelante los pagos y cobros del local, de los salarios, y de las ventas. Este puesto requiere el manejo de los recursos financieros, desde verificar el pago del producto, el pago de los salarios, trato con los bancos, presentación mensual de los permisos y pagos de servicios, manejo de proveedores y abastecimiento de insumos.

Organigrama de COMODINES


Esta empresa es pequeña, con lo cual es importante que, en lugar de establecer jerarquías, todos puedan hablar entre sí de manera de poder comunicarse y evitar contratiempos futuros. Lo ideal es que las modistas se dirijan a la supervisora, y ella a Gerencia de operaciones, para que después operaciones transmita las novedades a administración; pero en cada etapa es importante que sean comunicativos, ya que si las modistas o la supervisora detectan que están escasas de insumos lo avisen con tiempo, para no quedarse sin material, a operaciones y a administración para que se realice la compra pertinentemente y eviten el desabastecimiento e interrupción en la cadena de producción.

- **Requerimientos logísticos** (transportes, almacenes, control de tiempos, ...)

Comodines es un emprendimiento familiar, por lo que el tamaño de la empresa es chico. Lo que buscan sus dueños, en un principio, es tener modelos para las diversas edades y estampados surtidos, como para estar stockeados ante posibles ventas. Y una vez que la empresa esté en marcha analizarán cuáles estampados son los más demandados, o qué talles, y de esta manera podrán ir ajustando la producción a la demanda de los clientes.

No tendrán local físico ya que quieren darle prioridad a la producción y a la calidad de materiales y de servicio, por lo que es importante invertir en estos aspectos.

En tanto contarán con el garaje de su casa propia, que es de 10 metros de largo por 4 metros de ancho, el cual es cerrado y está conectado a la casa, teniendo acceso a baño y a la cocina.

En el garaje planean poner las máquinas de coser, las telas en soportes para que el cilindro de tela sea más cómodo de usar, y fácil de encontrar; y un mesón en el cual van a hacer las molduras y el corte de las prendas para después pasar a la etapa de costura.

Luego en otra mesa harán el empaque de los pantalones, etiquetando el envase según modelo y talle para ponerlo en la estantería destinada al stock de comodines; que estará en la oficina donde van a manejar la web, para tener a la vista los productos disponibles, y así será más sencillo ubicar los productos que tendrán listos para entregar o bien detectar algún pedido que haya que confeccionar; y de esta manera tener un control de tiempos en relación al producto solicitado dependiendo si está hecho o si deben hacerlo, dependiendo del talle elegido y del estampado.



Etiquetas para poner talle y modelo.

El transporte lo harán con su vehículo propio, el cual van a aportarlo al proyecto, y dado que la ciudad es muy chica y las distancias son cortas, les sirve mucho tenerlo de antes y poder usarlo para el reparto de los comodines, y será afectado en un 40% de su valor.

9.2. Tecnología utilizada

- Aspectos técnicos especiales equipo e instalaciones necesarias

La tecnología que usarán en este proyecto será la de dos computadoras, una para la parte operativa que atenderá la plataforma de MiTiendaNube.com y las ventas; y otra para administración y contabilidad, destinada a las finanzas, publicidad y community manager.



Modelo de Web y Redes Sociales de COMODINES

En este rubro se tendrán en cuenta las máquinas de coser y cortadoras, y el servicio técnico para mantenimiento, roturas o cambios de repuestos de las mismas.

Las instalaciones están en el garaje cerrado de la casa de los propietarios, con conexión al baño y la cocina, y la parte operativa será en la oficina destinada a la parte administrativa y de ventas. Vale destacar que es requisito tener salida de emergencia, matafuegos (con los controles mensuales), baño y cocina en condiciones de higiene para el acceso del personal, y la habilitación municipal.

9.3. Localización y Lay Out

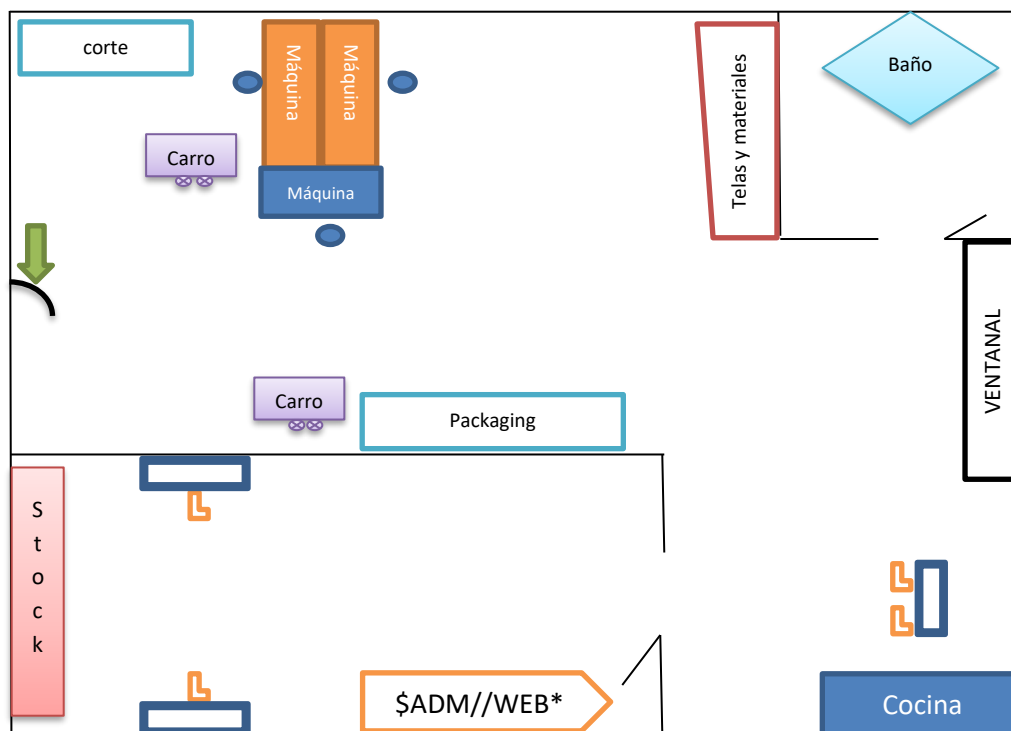
- Localización de la producción del bien o servicio

Como se mencionó antes, la planta de producción estará ubicada en la zona céntrica de la ciudad de Ushuaia, Tierra del Fuego. El lugar edilicio destinado será el garaje cerrado de 10x4 metros, con conexión a baño y cocina, y habrá una oficina aparte del garaje donde los socios de la empresa manejarán la administración y la plataforma web.

El garaje será el taller de confección, en donde Juana será la encargada de taller ya que tiene más experiencia que María y Lidia, pero trabajará a la par de ambas tanto para el corte y confección de las prendas. La estructura de la organización es pequeña, ya que es una empresa en formación. En el área de garaje se ubicará el sector de producción, y la oficina será usada para poner las computadoras para el trabajo de web y recepción de pedidos, y para el sector administrativo y de manejo de redes. Allí pondrán también el estante donde irán los productos terminados con los comodines listos para la venta.

Lay-out de las instalaciones

El proceso de producción será como lo graficado a continuación.



Como se aprecia en el gráfico, en la parte superior se ve el sector del garaje, el cual tiene salida de emergencia habilitada para que puedan salir en caso de algún siniestro (flecha verde).

A continuación, está la mesa de corte, y los mesones para las máquinas de coser, de manera tal que a medida que se vaya cortando puedan ir cosiendo las prendas, y se aprovecha la pared para poner los estantes donde ubicarán las telas y los materiales para el comodín. Los productos en proceso se pondrán en carritos de manera que los vayan agarrando para coser y luego sean dejados en el carro de productos terminados para el empaquetado.

La intención es maximizar los espacios, por eso se pensó en un soporte como este que muestro a continuación.



Este tipo de soportes permiten que las telas con las que van a trabajar estén ordenadas y sean más fáciles de manejar, ya que como van a ofrecer diversos estampados es más práctico y ordenado al momento de la producción.

También en el salón habrá un mesón donde harán el proceso del packaging, en el cual tendrán las bolsitas de tela listas para guardar el comodín elegido, y ahí pondrán la etiqueta con el modelo elegido y el talle, se ponen en un carrito y lo llevan al sector de stock en la oficina, donde será fácil de visualizar el stock y de ubicar para el momento de hacer la venta y separar el producto vendido, para irse a reparto.

Como se observa hay conexión directa a baño y cocina, con una mesa y silla para que sea usado como espacio común y zona para tomarse los descansos, y hay un ventanal para la circulación de aire.

La idea es que el personal esté cómodo y tenga un momento para descansar, ya que el trabajo es muy repetitivo y puede cansar, por lo que intentaron acondicionar todo para que las empleadas estén motivadas para trabajar, y se sientan bien, brindándoles los cuidados pertinentes.

Además, se tiene acceso a la zona de la oficina administrativa, en donde estarán los responsables de la parte operativa y ventas, publicidad y contabilidad. Es importante que todo fluya de forma ordenada. Los pedidos se van a cargar en la web y Federico es quien pasará estos pedidos al sector de operaciones, para la confección según el talle y motivo de estampado elegido por el cliente. Luego, cuando esté listo, va al sector de packaging, a la estantería de productos listos para el reparto.

9.4. Proveedores

- Disponibilidad de proveedores

Los socios optaron por trabajar con proveedores de Buenos Aires (de la zona de Once en especial), ya que Ushuaia sólo cuenta con 2 mercerías pequeñas, y no tienen la cantidad ni la variedad que buscan los dueños; sin embargo, se pueden hacer compras eventuales para que en casos de emergencia (como la demora en entrega de algún pedido) puedan acceder a los productos de estos negocios, que pueden salvar la producción por unos días hasta que se concrete la entrega.

En Buenos Aires, la variedad de productos es diversa, como la calidad de las telas y los estampados. El tema de las distancias es complicado, pero por eso luego de pedir muestras, analizar precios y calidad, optarían por hacer una compra grande de manera tal que los viajes no sean tan seguidos, y a su vez consigan un mayor descuento por hacer una compra de gran volumen, y poder así coordinar con aquellos proveedores elegidos para seguir las operaciones de compra de forma online.

Lo positivo, es que hay muchas opciones por lo tanto si les suben los precios hay otros fabricantes disponibles y pueden darles mejores precios; y al ser fabricantes se les puede pedir diseños determinados para los comodines. La elección dependerá de aquellos proveedores dispuestos a ofrecer muestras de telas para hacer una evaluación de calidad, pasando estas telas por procesos de lavado,

planchado, y demás que les permita ver a sus dueños la calidad y la respuesta de la tela a los procesos de gastado. También considerarán proveedores que cuenten con la opción de poder diseñar estampados diversos, ya que la empresa tiene como bandera el hecho de contar con telas originales que pueden personalizar las prendas de los clientes.

A cada uno se le pedirá aparte una lista de precios de manera de poder analizar y hacer comparaciones de precios, calidad, surtido, etc. Y una vez elegido el proveedor con quien desean trabajar, se contactarán vía telefónica o mail para hacer los pedidos, y eventualmente los socios viajarán a Buenos Aires de manera de seguir contando con la oportunidad de testear las telas.

Los dueños no quisieron apostar por mercadería importada porque podría haber restricciones o bien cobrarles en dólares y eso los complicaría porque los productos se cobran en pesos; además de que con el cepo y el impuesto país acceder a productos importados para venderlos en pesos, sería algo nada rentable.

Optaron por ver la lista de precios de 5 proveedores, por medio de su página web:

-Locos por las telas <http://www.locosporlastelas.com.ar/>

-Telas por metro <https://www.telasxmetro.com/>

-American cotton <http://www.americancotton.com.ar/>

-Tela Vendo <https://www.telavendo.com.ar/>

-Telas Once <https://www.telasonce.com/>

Estos fueron los proveedores preseleccionados, ya que accedieron a hacerles un envío de tela de muestra para las pruebas de calidad. Esto es lo que más allá de los precios, ayudará a que los dueños de COMODINES los testeos a las telas y comprar productos buenos.

Antes de concretar la compra quieren establecer una relación con los proveedores por medio de la web, accediendo a enviar las listas de precios con las variedades y hacerles llegar por correo físico las muestras de las telas, para que los dueños de la empresa puedan someterla a los diversos procesos de control de calidad. Planean trabajar con dos proveedores como mínimo, para poder tener opciones en caso de que alguno no pueda responder a las demandas en algún momento dado.

En esta etapa también se considerarán otros proveedores como los de maquinarias, hilos y elásticos, y el proveedor de la plataforma web donde se publicarán los productos y del proveedor de internet.

Los proveedores de los hilos y elásticos que accedieron a dar muestras gratis para hacer las pruebas son:

-Novotex <https://novotex.com.ar/>

-Kotex <https://www.kotexsrl.com.ar/>

Luego respecto a las máquinas de coser se van a manejar con proveedores que venden las máquinas de coser y los repuestos, estos son:

-Casa Ruere <https://casaruere.com.ar/>

-Italmac <https://www.italmac.com.ar/>

-Maquinería Beiro <https://maquineriabeiro.com.ar/>

Las máquinas de coser industriales, las cuales usarán 3 en principio, 1 recta y 2 overlock, esta última tiene la función de coser y cortar el borde excedente. Hay marcas como Typical, Jack y Singer, y los proveedores ofrecen las mismas en cuotas, o bien, con descuento si se abonan en efectivo.



Este proveedor tiene en stock las cortadoras de tela industrial cuyo valor ronda los \$6 mil pesos cada una.



En cuanto al proveedor de internet, Ushuaia cuenta con poca oferta, y por la ubicación del local de fabricación, solo hay una empresa que puede ofrecer el servicio. Esta empresa es Ushuaia Visión, la cual los dueños de COMODINES ya usaban, pero tenían el paquete más sencillo, porque era para uso personal y no empresarial. Con la implementación de COMODINES, decidieron ampliar el paquete de megas de 6 megas que usaban, a 100 megas (\$5980 por mes).

Luego, la plataforma de MiTiendaNube.com es un servicio de e-commerce que permite crear tu tienda online para vender por internet sin intermediarios. Simula tener un local o showroom, pero de forma virtual. Allí se puede poner el producto, fotos, descripción y proceder a la compra a través de diversos medios de pago.

Este servicio tiene 3 packs, de los cuales el full es muy sencillo y el avanzado abarca monedas extranjeras y otros idiomas, con lo cual el ideal para COMODINES es el **pack Plus**. Este cuenta con un diseño flexible y soporte vía whats app, su costo es de \$1999 mensuales.

9.5. Producción

- Exigencias de calidad por parte de los clientes

Lo que busca COMODINES ofrecer a sus clientes con sus productos es la sensación de bienestar, con lo cual es importante confeccionar las prendas con una tela de 1° calidad como el algodón, que sea suave al tacto, y que con el uso no sufra deterioro, como por ejemplo que el color se vaya, se deforme el pantalón, que no se encoja, ni se le hagan pelotitas.

La idea principal es que el cliente quiera ponerse un comodín para sentirse cómodo y confortable al llevarlo puesto. Es un plus que al cliente le guste también por tener un estampado con el que se pueda identificar y hacerlo aún más personalizado.

Cuando se realizaron las encuestas se tuvo la oportunidad de conversar con la gente y allí surgió que la calidad de la prenda era un factor primordial para el cliente, es por ello que se presta atención a la elección de la materia prima.

La encuesta realizada consistía en determinar el porcentaje de personas que usaba pijamas, los que no se sacaban la ropa del trabajo o el uniforme al llegar al hogar, y los que sí se cambiaban, pero no usaban pijamas en particular.

Al conversar con los encuestados, en especial quienes usaban pijamas u optaban por cambiarse y ponerse algo más cómodo, coincidían con que lo que buscaban haciendo este cambio de ropa era buscar sentirse cómodos. Para muchos era un plus tener además una prenda especial en cuanto al diseño, pero el común denominador entre ellos era la comodidad y la calidad de la tela de esa prenda.

Para los clientes es importante adquirir un producto duradero, y más debido al uso destinado. Como es una prenda destinada a usarse de entrecasa, va a estar expuesta a manchas y roces, y brindarles calidad en la misma es necesario para que sigan eligiendo la marca. Nadie quiere comprar ropa que se deforme, o pierda color, se rompa o se formen pelotitas en la tela, ya que esto afectará a la sensación de suavidad al tacto que busca ofrecer el negocio por medio de sus productos.

• Sistemas de control de calidad y servicio técnico

Para evitar caer en la compra de telas e invertir en materias primas que después resulten malas, los dueños decidieron trabajar con proveedores que accedieron a darles muestras gratis de las telas para someterlas a distintas pruebas y analizar cómo reaccionan al lavado con lavarropas, al lavado a mano, al roce diario, entre otros testeos para analizar la calidad.

Esta es una manera de hacer el control de calidad a las telas previamente a la compra, y así elegir aquellas que respondan mejor a las diversas pruebas y mantengan su calidad. Este paso es clave porque es sin duda una de las mayores prioridades de la empresa, dado que la tela es la materia prima principal de su proyecto.

Antes de que salgan al mercado los comodines, quieren hacer pruebas con hilos diferentes para elegir aquellos más resistentes, haciendo hincapié en reforzar zonas como las entrepiernas, ruedos y los bolsillos. Para esto con las muestras enviadas se confeccionarán pantalones modelos, con cada tela recibida de los proveedores. También se usarán en cada uno de los modelos de prueba hilos y elásticos diferentes para ver cómo reaccionan a las pruebas que se van realizar.

Para estos testeos lo que quieren hacer es someter a los pantalones a procesos de lavados para ver cómo reacciona la tela y el color, luego volverían a ensuciarla con chocolate o salsa, pasando por procesos de lavado y planchado.

También es una oportunidad para hacer pruebas a los otros elementos como por ejemplo tirar de los hilos para ver la resistencia de estos y de los elásticos, y hacer una comparación de la muestra inicial con la que pasó por los distintos procesos. Con esta comparativa se podrá hacer un filtro de aquellas telas, hilos y elásticos que mejor hayan reaccionado, y así junto con el precio, se podrá determinar cuál es más conveniente según la relación precio/ calidad.

Al momento de que hayan pasado por esas pruebas y los dueños estén conformes con los resultados que buscan, se procederá a hacer el pedido grande al proveedor que tenga el mejor producto y precio, y de esta manera se evitará invertir dinero en telas y materiales malos que a largo plazo serían pérdidas para la empresa, porque provocaría devoluciones o desprestigiaría a la marca.

Respecto al servicio técnico de los equipos de computación, cuentan con los conocimientos de Federico, uno de los dueños, que es técnico electrónico e informático; y para las máquinas de coser se requerirá de un servicio tercerizado para revisiones mensuales o las propias en caso que se rompa algo puntual.

Pero es importante mencionar que, aunque funcionen bien las maquinarias, se les hará revisión general igual para evitar inconvenientes y demoras en la producción. Es decir que se busca evitar llegar a que se rompan las cosas para atenderlas.

10. Presupuesto

En este apartado se analizará el negocio desde una perspectiva económica y financiera.

Para ello se tendrá en cuenta el desarrollo elaborado en los presupuestos de ingresos y egresos, proyecciones de ventas, flujo de fondos y cálculo de indicadores de rentabilidad y período de recupero de inversión.

10.1. Presupuesto de Ingresos

Se considerará el aporte de capital necesario, por los socios, para la inversión inicial y el capital de trabajo para la puesta en marcha del negocio.

El capital necesario para este negocio es de \$1.585.799,99 y se compone por los elementos desarrollados en el siguiente cuadro.



| CAPITAL INICIAL | MONTO UNITARIO | CANTIDAD | PRECIO TOTAL |
|---|----------------|----------|------------------------|
| INVERSION INICIAL | | | |
| Rodado (afectado 40%) 700.000*0,4 | \$ 280.000,00 | 1 | \$ 280.000,00 |
| Alquiler vivienda (Afectado 60%) 35.000*0,6 | \$ 21.000,00 | 1 | \$ 21.000,00 |
| Muebles | \$ 200.000,00 | 1 | \$ 200.000,00 |
| Equipos informáticos | \$ 350.000,00 | 1 | \$ 350.000,00 |
| Máquina de coser recta | \$ 95.000,00 | 1 | \$ 95.000,00 |
| Máquina de coser overlock | \$ 120.000,00 | 2 | \$ 240.000,00 |
| Cortadora de tela | \$ 6.000,00 | 2 | \$ 12.000,00 |
| Mesones | \$ 5.000,00 | 3 | \$ 15.000,00 |
| Silla ergonómica | \$ 2.100,00 | 3 | \$ 6.300,00 |
| Estantería | \$ 2.000,00 | 6 | \$ 12.000,00 |
| Carro traslado | \$ 3.500,00 | 2 | \$ 7.000,00 |
| Estructura sostenedor tela | \$ 3.500,00 | 1 | \$ 3.500,00 |
| Materiales vs. (alfileres, moldería, tijeras) | \$ 5.000,00 | 1 | \$ 5.000,00 |
| Matafuegos | \$ 750,00 | 2 | \$ 1.500,00 |
| Packaging | \$ 45,00 | 500 | \$ 22.500,00 |
| Total inversión inicial | | | \$ 1.270.800,00 |
| CAPITAL DE TRABAJO | | | |
| Rollo de tela surtido 25mts*1,5m | \$ 6.000,00 | 50 | \$ 300.000,00 |
| Hilos (colores varios x20) | \$ 400,00 | 20 | \$ 8.000,00 |
| Elásticos x 5 unid. C7u | \$ 2.333,33 | 3 | \$ 6.999,99 |
| Total capital de trabajo | | | \$ 314.999,99 |
| TOTAL CAPITAL INVERSIÓN | | | \$ 1.585.799,99 |

Vale aclarar que la inversión total es de \$1.585.799,99, y se compone del aporte de los socios Federico y Ayelén. Federico aporta \$1.000.000 y Ayelén \$585.799, 99, y el dinero de ambos es de ahorros que fueron adquiriendo con la ilusión de acceder a una vivienda.

Pero debido a los aumentos en el sector inmobiliario y a su cotización en dólares no pudieron acceder a su casa propia, y en lugar de tener ese dinero ocioso decidieron apostar a un negocio propio que los ayude a generar nuevos ingresos.

En el cuadro de capital inicial se hace referencia al porcentaje de afectación del vehículo, el cual se estimó en un 40% como, también, el alquiler y los gastos por los

servicios (en cuadro egresos) con una afectación del 60% del total de la facturación.

• Capital de Trabajo

El capital de trabajo es la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente, es decir, son los recursos que la empresa requiere para llevar a cabo sus operaciones. En el caso de Comodines, no tiene pasivo corriente dado que no tiene deudas ni compromisos de pago, ya que los dueños invirtieron su dinero en efectivo para adquirir los materiales.

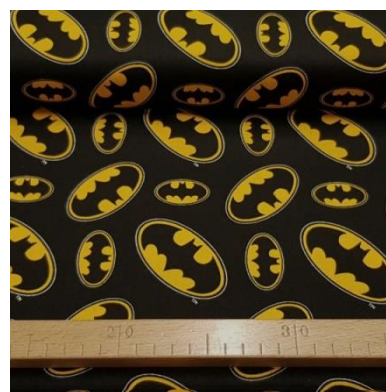
Respecto al activo corriente, la empresa incluye en este apartado los activos clasificados en base a su liquidez como podría ser dinero y materias primas que forman parte del stock, como mercaderías a la venta. Son activos usados como inversión que luego se van a multiplicar en el flujo de caja.

Por eso como se observa en el cuadro de presupuesto de ingresos, el capital de trabajo abarca materias primas como telas, hilos y elásticos, no dinero ya que está todo invertido.

En el flujo de fondos se proyecta el capital de trabajo para 2020,2021 y 2022, considerando el porcentaje esperado según lo calculado en la proyección de ventas para cada año, y se toma en cuenta una inflación en de precio de un 40%.

A continuación, se presentan imágenes ilustrativas de elementos que se incluyen en este apartado.

•Telas





•Elásticos



•Rollo de hilo



- Inversión Inicial

Los activos que forman parte de la inversión inicial son aquellos que funcionan para el mantenimiento cotidiano y normal de la empresa, como bienes muebles, equipos informáticos, maquinarias, sillas, estanterías, mesones.

Se presentan a continuación algunas imágenes ilustrativas de los elementos que se incluyen en este apartado.

- **Mesones**



- **Sillas ergonómicas (para cuidar la postura del personal).**





•Rack / soporte de telas.



•Estanterías





•Carros



Cálculo de precio de costo del producto

Para poder hacer este cálculo se debe determinar la materia prima, la mano de obra y el % de ganancia esperada.

Por eso se calculó que para hacer 1 pantalón de talle promedio se usarán 2 metros de tela* 1.50 del ancho que trae el rollo, considerando la tela para los bolsillos.

Es decir que del rollo de 20 metros pueden obtener 10 pantalones. Luego se calculó que por pantalón se ocuparán 1 metro de elástico, 270 metros de hilo y para los 10 pantalones serían 10 metros de elástico y 2700 metros de hilo.

Se estimó que con el trabajo de las 3 empleadas se hacen los 10 pantalones en 2 días, uno para la moldería e hilvanado y otro solo para costura y empaque.

Para calcular la mano de obra se obtuvo que la misma por día, de cada costurera es de \$790.97 y \$1212.83, de la encargada.

Entonces, para hacer 10 pantalones se usarán:

- 20 metros de tela (1 rollo) \$6000
- costurera por día \$790.97, son 2 costureras* 2 días de trabajo \$3763.88
- encargada por día \$1212.83, por 2 días \$2425.66

Es decir que la mano de obra por 2 días de trabajo para las 10 prendas es de \$5589.54

- elástico 10 metros, si los 5 rollos de 10 metros cuestan \$2333.33, el costo de 10 metros es de \$233.33
- cada carrete de hilo trae 4000 metros, y cuesta \$200. Se estima por pantalón 300 metros de hilo. En este caso se tomará un carrete de hilo para los 10 pantalones, \$200.
- El margen de ganancia que se espera obtener es de 40%.

El precio de costo es de \$1202.29, redondeado en \$1203.

Cálculo de precio de venta del producto

Precio de venta= (materias primas+ mano de obra) * ganancia /cant. unidades

Precio de venta= [(\$6000+\$233.33+\$200) +(\$5589.54) +40%]/10

Precio de venta= (\$12022.87+40%) /10

Precio de venta=\$16832,01/10

Precio de venta=\$1683,20, redondeado en \$1685.

Aquí se determina que el precio de venta de cada pantalón será de \$1683,20, obteniendo una ganancia del 40%, y el precio de costo será de \$1203.

Este valor puede variar si se opta por modelo infantil o tela sin estampado, ya que incluso el costo sería menor. Con lo cual en el cuadro de proyección de ventas se pondrá un valor estimativo de venta para cada segmento en relación al valor calculado.

En base a lo analizado, obteniendo un 40% de margen de ganancia, el precio de venta de un comodín de talle promedio, y de tela estampada tendría un precio de venta de \$1683,20, o para hacer un valor más redondo, \$1685.

Esto resulta una ventaja para la empresa ya que la competencia tiene precios más altos. Peppers está vendiendo sus productos en \$2380 y Elepants en \$2490.

Esta diferencia se debe a que ya son marcas fuertes dentro del mercado textil nacional, pero le da un punto a favor a COMODINES para ofrecer sus productos a un menor precio, ya que aún no son conocidos y aún así obtener una ganancia el 40% respecto al costo.

Proyección de ventas

Ahora lo que se debe determinar es cuántas unidades debería vender COMODINES para alcanzar sus objetivos.

Como se mencionó previamente en este trabajo de investigación, la empresa busca en el corto plazo poder confeccionar y vender los productos en el mercado de Ushuaia. Es decir, se debe calcular una proyección de ventas para 2020 de un 35% por encima de las ventas mínimas para cubrir los gastos, tomando el precio de costo.

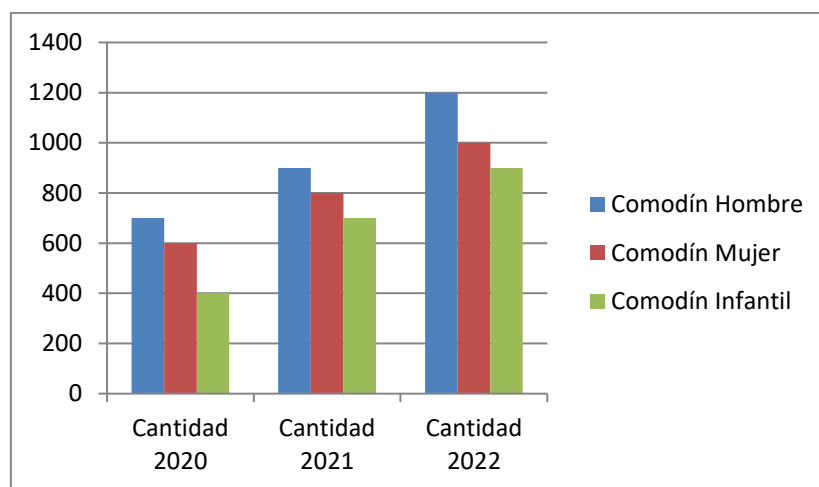
En el mediano plazo aspiran a expandir sus ventas al mercado regional, llegando a otros pueblos de Tierra del Fuego y Patagonia e iniciar ventas por mayor a otros negocios que quieran incorporar comodines a su mercadería aumentando la proyección de ventas un 40% respecto al 2020. Esto se estima para 2021.

En el largo plazo quieren expandirse al mercado nacional, adquiriendo más maquinarias, generar más puestos de trabajo, ofrecer nuevos productos e incluso empezar a ofrecer una franquicia de la marca, logrando un 75% de ventas respecto al 2021. Esto se espera para 2022.



La proyección de ventas en relación a los objetivos planteados para 2020, 2021 y 2022 es:

| Producto | Cantidad 2020 | Cantidad 2021 | Cantidad 2022 |
|------------------|---------------|---------------|---------------|
| Comodín Hombre | 700 | 900 | 1200 |
| Comodín Mujer | 600 | 800 | 1000 |
| Comodín Infantil | 400 | 700 | 900 |
| | 1700 | 2400 | 3100 |

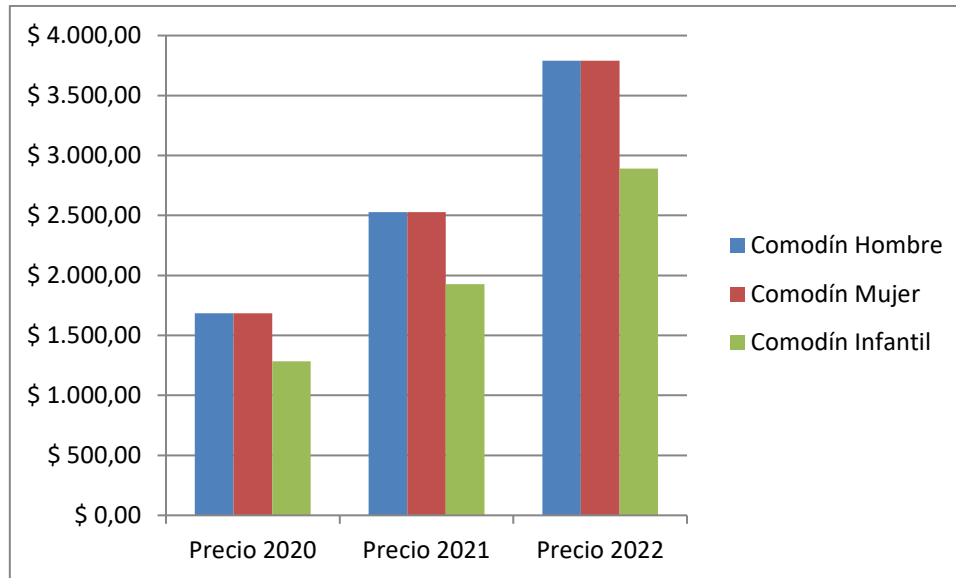


Como Ushuaia, por su ubicación geográfica, es una zona de frío desde marzo a noviembre el clima es un factor que va a colaborar a que ese número sea viable, además de poder promocionar la venta en ocasiones especiales como día del padre, día de la madre, día del amigo, día del niño, navidad o regalo de reyes, entre otras estrategias que puede usar para alcanzar mayor cantidad de ventas.

Proyección de precio de venta

| Producto | Precio 2020 | Precio 2021 | Precio 2022 |
|------------------|-------------|-------------|-------------|
| Comodín Hombre | \$ 1.685,00 | \$ 2.527,50 | \$ 3.791,25 |
| Comodín Mujer | \$ 1.685,00 | \$ 2.527,50 | \$ 3.791,25 |
| Comodín Infantil | \$ 1.285,00 | \$ 1.927,50 | \$ 2.891,25 |

Precio unitario de cada comodín, por segmento para 2020/2021 y 2022



Dado el precio de venta calculado, se redondeó a \$1685 el precio para los pantalones de adulto tanto hombre como mujer, y en el caso de los niños se puso a un valor menor ya que con los materiales mencionados antes se van a obtener más prendas por rollo de tela ya que las medidas son más chicas.

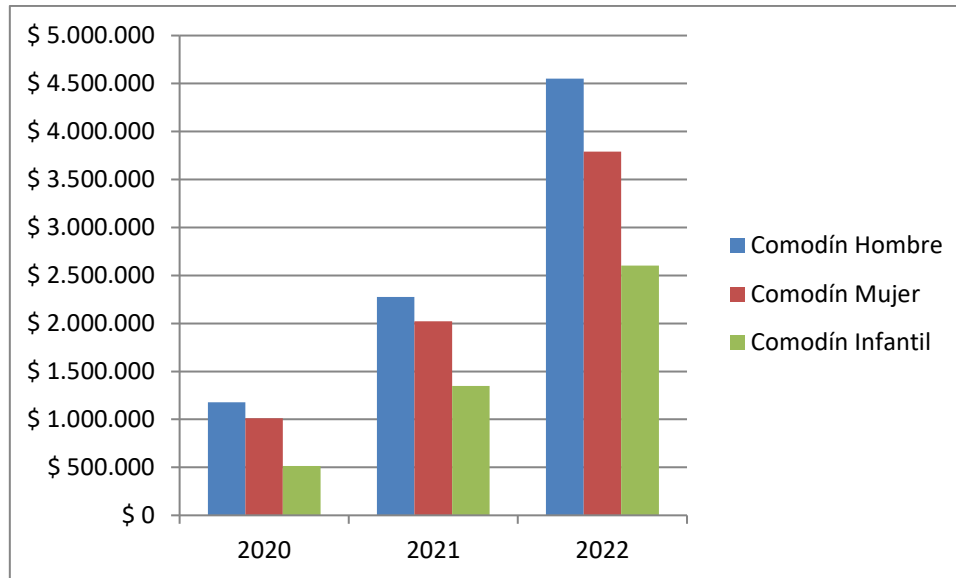
Luego para la proyección se consideró un valor estimado del promedio de inflación promedio entre 2018 y 2019 de 50%, según datos consultados en el INDEC.

Por lo que se obtendría un proyectado ventas/precio para 2020,2021 y 2022 de:

| \$ X Unidad | 2020 | 2021 | 2022 |
|------------------|--------------|--------------|---------------|
| Comodín Hombre | \$ 1.179.500 | \$ 2.274.750 | \$ 4.549.500 |
| Comodín Mujer | \$ 1.011.000 | \$ 2.022.000 | \$ 3.791.250 |
| Comodín Infantil | \$ 514.000 | \$ 1.349.250 | \$ 2.602.125 |
| | \$ 2.704.500 | \$ 5.646.000 | \$ 10.942.875 |



Precio x Cantidad estimadas (por segmento) para 2020,2021 y 2022.



10.2. Presupuesto de Egresos

| GASTOS/ EGRESOS | | | |
|---|--------------|---|----------------------|
| Recarga + control matafuegos | \$ 800,00 | 1 | \$ 800,00 |
| Service de máquinas | \$ 1.700,00 | 1 | \$ 1.700,00 |
| Internet | \$ 5.980,00 | 1 | \$ 5.980,00 |
| Luz, gas, tel., agua (60%) | \$ 8.500,00 | 1 | \$ 8.500,00 |
| Servicio MiTiendaNube.com | \$ 1.999,00 | 1 | \$ 1.999,00 |
| Licencia para uso de telas animadas | \$ 2.000,00 | 1 | \$ 2.000,00 |
| Honorarios estudio Jurídico/Contable | \$ 3.500,00 | 1 | \$ 3.500,00 |
| Transporte (seguro, patente y nafta) | \$ 6.000,00 | 1 | \$ 6.000,00 |
| Seguro | \$ 5.000,00 | 1 | \$ 5.000,00 |
| Sueldos costureras | \$ 23.729,70 | 2 | \$ 47.459,40 |
| Sueldo supervisora | \$ 36.385,87 | 1 | \$ 36.385,87 |
| 1% x vta. por uso de telas animadas (65%) | \$ 17.579,25 | 1 | \$ 17.579,25 |
| Ingresos Brutos (1,5%) | \$ 40.567,50 | 1 | \$ 40.567,50 |
| TOTAL EGRESOS | | | \$ 177.471,02 |

La licencia por el uso de las telas animadas es un costo fijo de \$2000, para el licenciatarario, más un 1% de las ventas con esas telas. Entonces se estimó que, del total de las ventas, los productos con telas animadas serían de un 65%.

Para calcular los Ingresos Brutos se recurrió al nomenclador publicado en la página AREF (Agencia de Recaudación Faguina), donde establece que para la fabricación de productos textiles (código 172900), el importe a pagar es el del 1,5% del total de las ventas.

• **Costos operativos**

Respecto a los costos operativos pueden mencionarse los gastos que tendrá la empresa posterior a la inversión inicial, por ejemplo, los salarios de las 3 costureras que se determinarán bajo el Convenio Colectivo de Trabajo 501/07(303/98), para empresas que se dediquen a la confección de indumentaria.

La jornada de trabajo será de 200 horas al mes, y 8 horas diarias, distribuidas de lunes a sábados. El S.I.T.A. (Sindicato de Empleados Textiles de la Industria y Afines) publicó en la web la escala salarial actualizada desde el 1 de febrero al 31 de mayo 2020 indica que para empleados de categoría B (María y Lidia) el básico es \$23825, sin tener en cuenta deducciones y cargas sociales, ni el plus patagónico que se debe incluir por la zona geográfica.

Se las incluyó en esta categoría ya que ambas cuentan con experiencia previa y habiendo visto la velocidad y prolijidad con la que trabajan se les valora estas aptitudes. Luego para Juana, que es encargada, el básico indica \$36532.

También cuenta con una calculadora online que permite hacer el cálculo de las cargas sociales para el personal. Recordando que estas son: 11% de Jubilación, 3% INSSJP, y 3% de Obra Social. De más está decir que para los meses de julio y diciembre se debe considerar SAC y las vacaciones para cada empleada.

Por lo que inicialmente los sueldos serían estos, en donde aún no se contempla antigüedad dado que no está en marcha la empresa. Tampoco se consideran en este ejemplo el SAC ni las vacaciones.



A estos valores se les debe sumar si les otorgan premio por presentismo o asistencia perfecta, siendo un 10% más del salario básico y a modo de incentivo. También va a variar, como se mencionó antes, cuando se calculen tanto SAC como vacaciones, que llegado el caso una vez puesta en marcha la empresa, deben considerar cuando lo liquiden.

| Empleadas CAT B | | |
|---------------------|---------------------|--------------------|
| Sueldo Básico | \$ 23.825,00 | |
| Plus zona Patagonia | \$ 4.765,00 | |
| Total Bruto | \$ 28.590,00 | |
| Jubilación 11% | | \$ 3.144,90 |
| INSSJP 3% | | \$ 857,70 |
| Obra Social 3% | | \$ 857,70 |
| Retenciones | | \$ 4.860,30 |
| Salario Neto | \$ 23.729,70 | |

| ENCARGADA | | |
|---------------------|---------------------|--------------------|
| Sueldo Básico | \$ 36.532,00 | |
| Plus zona Patagonia | \$ 7.306,40 | |
| Total Bruto | \$ 43.838,40 | |
| Jubilación 11% | | \$ 4.822,22 |
| INSSJP 3% | | \$ 1.315,15 |
| Obra Social 3% | | \$ 1.315,15 |
| Retenciones | | \$ 7.452,53 |
| Salario Neto | \$ 36.385,87 | |

Aquí, además de los salarios, entran los gastos de mantenimiento de las máquinas de coser, que serán de 1 vez al mes y en caso que no se rompa algo repentinamente, ya que ese gasto sería aparte con su repuesto. Cada visita les cobra \$1700 pesos, por revisar ambas máquinas. De todas maneras, se le haría semanalmente la limpieza de polvo e hilos, el engrasado a las partes, ya que ese tipo de cuidados no requieren de personal especializado.

• Gastos de comercialización

Los gastos de transporte forman parte de los gastos de comercialización, pues si bien no hay una compra de vehículo para reparto porque usarán el de los socios, sí se contempla el gasto de combustible, los gastos de seguro y patente. Todo esto ronda los \$6000 mensuales.

Las pérdidas y el almacenamiento son otros gastos que a medida que la empresa esté en marcha deberán considerar en este punto.

Los gastos por la prestación de servicios como el de Mitiendanube, que ofrece un pack Full (\$799 al mes), un pack Plus (\$1999 al mes) o pack Avanzado (\$6999 al mes). Estos precios son para contratos de 1 año.

Para esta empresa el pack plus sería el más acorde, ya que se ajusta más a las necesidades de COMODINES, ofreciendo soporte a los clientes por whatsapp y tiene integración con Mercado Libre.

Para comercializar las telas estampadas, se va a requerir que contraten la licencia o permiso con la empresa o agencia de licensing encargada de representar a esa marca. Se cobra un valor del 1% según las de ventas realizadas. En este punto cabe destacar que todo el negocio de COMODINES no será de venta de estos estampados exclusivamente, la proyección debe ser sobre lo que se calcularía vender con estas telas, y no sobre el total de ventas, y por eso se estimó el valor en un 65% del total de las ventas.

Se consideró el dato proporcionado por IMC (International Merchandising Consultants) quien trabaja con marcas como Disney, Marvel, Warner; y cobra \$2000 mensuales por el servicio para usar estas estampas, más el 1% de las ventas de productos que tengan estos estampados impresos.

• **Gastos de administración**

Los gastos de administración, a diferencia de los operativos, son los que no tienen una implicancia directa en la calidad del producto terminado, por ejemplo, los gastos de agua y electricidad, internet, los gastos de librería, gastos por viáticos cuando deban viajar por mercadería o para ver nuevos proveedores.

Algunos de estos gastos son los de servicios como luz, gas y teléfono, que se abonan mensualmente, por el 60% del total, ya que parte de los gastos son de los dueños. Se hace esta separación ya que en la misma vivienda de uso personal de los socios es donde se va a desarrollar la empresa.

También se consideran gastos de un seguro contra todo riesgo en caso de que ocurra algún siniestro en la empresa y cubra los daños.

• **Impuestos**

En cuanto a los impuestos la Provincia de Tierra del Fuego está exenta de algunos impuestos, como el de ganancias o el de IVA, por ejemplo.

Sí está alcanzado por el impuesto a los Ingresos Brutos, afectando a aquellas actividades a título oneroso, por lo cual deberán estar inscriptos en la AREF (Agencia de Recaudación Fueguina) y abonar el valor que determinen según el volumen de ventas.

Por lo que se verifica en AREF, que el monto que corresponde abonar es el 1,5% del total de las ventas, según el código 172900, del nomenclador de actividades NAES-CUACM, publicado en la web.

10.3. Flujo de Fondos, índices de rentabilidad financiera y PRI

• Flujo de Fondos

| | año 0 | 2020 | 2021 | 2022 |
|--|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| CAPITAL INICIAL | | | | |
| Inversión Inicial | -\$ 1.270.800,00 | | | |
| Capital de Trabajo | -\$ 314.999,99 | -\$ 551.249,98 | -\$ 992.249,97 | -\$ 2.133.337,43 |
| | | | | |
| INGRESOS | | | | |
| Ventas Pantalón Hombre | | \$ 1.179.500,00 | \$ 2.274.750,00 | \$ 4.549.500,00 |
| Ventas Pantalón Mujer | | \$ 1.011.000,00 | \$ 2.022.000,00 | \$ 3.791.250,00 |
| Ventas Pantalón Infantil | | \$ 514.000,00 | \$ 1.349.250,00 | \$ 2.602.125,00 |
| TOTAL INGRESOS | | \$ 2.704.500,00 | \$ 5.646.000,00 | \$ 10.942.875,00 |
| | | | | |
| EGRESOS | | | | |
| Compras | | | -\$ 1.500.000,00 | -\$ 4.000.000,00 |
| Alquiler (60%) | | \$ 252.000,00 | \$ 277.200,00 | \$ 304.920,00 |
| Recarga + control matafuegos | | \$ 9.600,00 | -\$ 14.400,00 | -\$ 21.600,00 |
| Service máquinas | | -\$ 20.400,00 | -\$ 30.600,00 | -\$ 45.900,00 |
| Internet | | -\$ 71.760,00 | -\$ 107.640,00 | -\$ 161.460,00 |
| Luz, gas, tel., agua (60%) | | -\$ 96.000,00 | -\$ 153.000,00 | -\$ 229.500,00 |
| Servicio MiTiendaNube.com | | -\$ 21.989,00 | -\$ 35.982,00 | -\$ 53.973,00 |
| Licencia para estampados | | -\$ 24.000,00 | -\$ 26.400,00 | -\$ 29.040,00 |
| Honorarios Jurídico/Contable | | -\$ 42.000,00 | -\$ 46.200,00 | -\$ 50.820,00 |
| Seguro todo riesgo | | -\$ 5.000,00 | -\$ 5.750,00 | -\$ 6.612,50 |
| Transporte (seguro, patente y nafta) | | -\$ 72.000,00 | -\$ 82.800,00 | -\$ 95.220,00 |
| Cargas sociales costureras | | -\$ 116.647,20 | -\$ 134.144,28 | -\$ 201.216,42 |
| Sueldos costureras | | -\$ 575.512,80 | -\$ 748.166,64 | -\$ 972.616,63 |
| Cargas sociales supervisora | | -\$ 89.430,36 | -\$ 116.259,47 | -\$ 151.137,31 |
| Sueldo supervisora | | -\$ 436.630,44 | -\$ 567.619,57 | -\$ 737.905,44 |
| 1% por venta por uso de telas animadas (65%) | | -\$ 17.579,25 | -\$ 36.699,00 | -\$ 71.128,69 |
| INGRESOS BRUTOS (1,5%) | | -\$ 40.567,50 | -\$ 84.690,00 | -\$ 164.143,13 |
| Depreciación Rodado | | -\$ 28.000,00 | -\$ 28.000,00 | -\$ 28.000,00 |
| TOTAL EGRESOS | | -\$ 1.395.916,55 | -\$ 3.441.150,96 | -\$ 6.715.353,12 |
| | | | | |
| UTILIDAD | | \$ 757.333,47 | \$ 1.212.599,07 | \$ 2.094.184,45 |
| Exento de ganancias 0% | | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 |
| UTILIDAD NETA | | \$ 757.333,47 | \$ 1.212.599,07 | \$ 2.094.184,45 |
| Depreciación Rodado | | \$ 28.000,00 | \$ 28.000,00 | \$ 28.000,00 |
| Flujo de Fondos | -\$ 1.585.799,99 | \$ 785.333,47 | \$ 1.240.599,07 | \$ 2.122.184,45 |

- **Indicadores de Rentabilidad TIR/VAN**

En este apartado se presentan los indicadores de rentabilidad que van a ayudar a determinar si el negocio es rentable y sirven para tomar la decisión de llevarlo a cabo o no.

Primero se debe hallar la tasa de corte, que es la tasa de costo de oportunidad, es decir representa la tasa de descuento que se debe aplicar a los flujos para ver y analizar si se agrega valor al proyecto.

En este caso, los dueños de COMODINES van a aportar dinero propio, de sus ahorros personales, van a poner su vehículo personal al proyecto, como bienes muebles.

Con lo cual por el momento no optaron por acceder a ningún crédito bancario para financiar el proyecto. Prefieren ponerlo en marcha, y luego, cuando deban apostar por un crecimiento usarían ganancias y si hiciera falta un crédito para invertir en nuevas maquinarias o materiales para la expansión.

Es por ello que, para calcular la tasa de corte, necesaria para calcular Van, se va a tomar como referencia la tasa de inflación promedio de los últimos años (2017-2018-2019). Esto servirá para demostrar cuánto valdrá el dinero y si perderá valor o no a futuro. La tasa es del 40%.

VAN: VALOR ACTUAL NETO

$$\text{VAN} = -1.585.799,99 + \frac{785.333,47}{(1.40)^1} + \frac{1.240.599,07}{(1.40)^2} + \frac{2.122.184,45}{(1.40)^3}$$

$$\text{VAN} = -1.585.799,99 + 560.952,48 + 632.958,71 + 773.390,83$$

$$\text{VAN} = -1.585.799,99 + 1.967.302,03$$

$$\text{VAN} = 381.502,03$$

Como se observa el VAN es positivo, y esto significa que el proyecto es viable.

TIR: TASA INTERNA DE RETORNO

Para calcular TIR es necesario contar con el cálculo de VAN ya que lo que esta fórmula intenta es llevar al VAN al valor de cero.

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$

TIR= 55,34 %

La TIR resulta mayor a cero, lo cual lleva a determinar que el proyecto es viable ya que la rentabilidad es mayor a la esperada

• Período de Recupero de Inversión

Este es el período que va a tardar la empresa en recuperar la inversión inicial, por medio de los flujos de fondos del proyecto analizado.

| | Momento 0 | 2020 | 2021 | 2022 |
|-----------------------|----------------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| Período de recupero | -1.585.799,99 | 785.333,47 | 1.240.599,07 | 2.122.184,45 |
| Recupero de Inversión | | -800.466,52 | 440.132,55 | 2.562.317,00 |

Si se observa esto sucedería en el transcurso del año 2021. El año 2020 es el último año que la empresa tiene valores negativos, por lo tanto, se considera que va a demorar 1 año en recuperar la inversión inicial, y para ser más exactos, se calcula:

$800.466,52 / (1.240.599,07 / 12) = 7,7427 \dots$, es decir 7 meses

$0,7427 \dots * 30 = 22$ días

Con lo cual el período de recuperación de la inversión inicial se dará en **1 año, 7 meses y 22 días** después del momento cero.

Conclusiones:

Para concluir, se considera que el proyecto es viable en la ciudad de Ushuaia ya que les será rentable desarrollar esta empresa en el mercado textil.

En el análisis del macroentorno se analizaron diversas variables que demostraron que la zona geográfica donde se planea hacer el negocio favorece el desarrollo del mismo, ya que están exentos de impuestos. Apostar por la industria nacional recurriendo a proveedores de Argentina evitará trabas aduaneras.

También acudir a emprendedores locales para insumos ecológicos servirá para demostrar que quieren colaborar y fomentar la economía local y su compromiso con el medio ambiente.

Cabe mencionar que Argentina es un país con inestabilidad, tanto económica como política, y ante los grandes cambios que ocurren con las medidas que toman los gobiernos y la inflación y crisis económica cíclica, es difícil para una empresa tomar la decisión de invertir.

Luego cuando se analizó el microentorno, se vio que la empresa cuenta con acceso a muchos proveedores lo cual les favorece, ya que, si no consiguen los materiales que buscan o si sus precios suben, pueden considerar otros. En cuanto a los competidores y clientes, la empresa no es conocida ya que aún no está en funcionamiento, pero lo favorable es que la competencia está en Buenos Aires y como son marcas conocidas los precios son mucho más altos a los que COMODINES pretende ofrecer. Esto lleva a pensar que los clientes potenciales pueden elegir una marca desconocida, con precios mucho más accesibles, y que se desarrolla dentro de la ciudad.

Considerando la publicidad y marketing es una gran oportunidad para que la marca sea conocida y se ponga de manifiesto el valor agregado que los dueños pretenden ofrecer. Tener una plataforma digital para las ventas favorece que el uso de redes sociales publicite el producto y estar a un click para obtenerlo. Vale destacar que el que se confeccionen en la misma localidad los tiempos de demora en llegar son menores que los que maneja la competencia desde Buenos Aires.

En cuanto a los índices de rentabilidad calculados, se demuestra que los resultados obtenidos son favorables para el desarrollo de la empresa, y que la inversión se recuperará al año, 7 meses y 22 días, obteniendo ganancias por producto vendido del 40%.

Como la empresa no está en marcha aún se trabajaron con datos proyectados y estimados, ajustados a los índices de inflación históricos, lo cual puede ser relativo y un punto a tener en cuenta al momento de tomar la decisión.

Recomendaciones Finales

Las recomendaciones finales, luego de haber analizado este plan de negocios, son:

- Incorporar productos complementarios para hacer más atractiva la oferta para el consumidor. Podrían ofrecer los pantalones, y agregar remeras o buzos en conjunto, como también pantuflas u onissies.
- Como son una empresa de Ushuaia, sería bueno que consideren invertir en publicidad previamente al lanzamiento hacia nuevos mercados geográficos (para mediano y largo plazo), para no ser desconocidos cuando empiecen a comercializar en las zonas nuevas. Con publicidad podrían darse a conocer previamente y preparar el terreno comercial, antes de llegar con la propuesta. Pueden hacer un análisis económico previo, ya que las zonas donde proyectan expandirse no cuentan con plus en los salarios como el de zona desfavorable en los salarios, el estilo de vida es diferente y no están exentos al pago de impuestos.
- Sería favorable que al momento de ofrecer sus productos a comercios de reventa o para la franquicia, analicen hacer una propuesta para brindar descuentos, de manera tal que a la otra parte interesada le sea rentable elegirlos y no opten por hacer su propia confección.
- Es importante que lleven un control de stock de materias primas para no tener que frenar la producción en caso de que surja alguna traba aduanera, o de abastecimiento. También deberían llevar un control de la inflación en el costo de insumos, de manera que lo puedan reflejar en los precios y así evitar incurrir en pérdidas o en mayores gastos que los calculados.
- Considero que una buena forma de complementar la forma de venta online, sería implementar la venta mediante showrooms que podrían organizar y publicar mediante redes sociales para convocar gente un día determinado en un salón o quincho, o bien en los eventos que se organizan junto con el municipio en colegios, donde se presentan emprendedores para ofrecer sus productos y colaborar con la economía local. De esta forma no tendrían que alquilar locales ni contratar personal fijo, sino hacerlo de forma eventual, compartiendo gastos con otras pequeñas empresas, y así exhibir sus productos.
- En base a lo anterior expuesto, podrían organizar sorteos y publicarlos en las diversas redes sociales, invitando a seguidores a etiquetar a otros amigos. Así podrían sumar potenciales clientes y mostrar los productos.

11. Anexos

Competidores

*Peppers



*Elepants



Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria

A través de la **Resolución 254/2019** de la Secretaría de Comercio Interior del Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación, publicada en el Boletín Oficial el viernes 31 de mayo del corriente, se estableció la **vigencia de los planes**

| Cuotas | Plazo de cobro | Tasa de interés directa |
|----------|------------------|-------------------------|
| Ahora 3 | 10 días hábiles | 2,44% |
| Ahora 6 | 10 días hábiles | 4,75% |
| Ahora 12 | 60 días corridos | 7,00% |
| | 10 días hábiles | 9,15% |
| Ahora 18 | 60 días corridos | 11,18% |
| | 10 días hábiles | 13,26% |

Logo para COMODINES





Idea para packaging de COMODINES



Ley de talles

- <http://www.telam.com.ar/notas/201903/342570-el-senado-aprueba-un-proyecto-sobre-talles-de-indumentaria.html>
- <http://www.ciaindumentaria.com.ar/camara/ley-de-talles-por-jurisdicciones/>
- <http://servicios.infoleg.gov.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=333533>



Ley 19640 de Exención impositiva

- <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/28185/norma.htm>

Indec

- https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_3trim19BCC9AAAD16.pdf
- <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-58>

S.E.T.I.A. (Escala Salarial)

- <http://setia.org.ar/pdf-setia/gremiales/convenio501-07/Acuerdo%20Setia-faiia%2012%20de%20junio%202019.pdf>

Modelo de encuesta (Mercado Objetivo)

| | | | | | |
|---|---|--|---------|---------|-------|
| EDAD | | | | | |
| SEXO | F | | | | |
| | M | | | | |
| 1-Acostumbra a usar pijamas para estar en casa? | | | SIEMPRE | A VECES | NUNCA |
| 2-Suele usar pijamas para ir a dormir? | | | | | |
| 3-Al llegar a casa se cambia la ropa por algo más cómodo? | | | | | |
| 4-Encuentra pantalones cómodos de su talla? | | | | | |
| 5-Encuentra diseños de su agrado en el mercado local? | | | | | |
| 6-Hace compras online de ropa? | | | | | |
| Observaciones..... | | | | | |

12. Bibliografía

- <https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/>
- <http://www.ciaindumentaria.com.ar/camara/category/informes-sectoriales/>
- https://ead01.ufasta.edu.ar/pluginfile.php/496944/mod_resource/content/1/Universidad%202002%20Las%20cinco%20fuerzas%20competitivas%20Michael%20Porter.pdf
- Las 5 fuerzas Competitivas de Michael Porter, Harvard Business Review -América Latina. Enero 2018.
- Plan de Negocios, Análisis Externo PDF, Lic. Natalia Ferrari.
- Investigación de Mercados, Naresh Malhotra, 5ta Edición, Pearson.
- Conceptos de Administración estratégica, Fred David, 9na edición, Pearson.
- Plan de Negocios, Análisis Integral PDF, Lic. Natalia Ferrari.
- Marketing, Philip Kotler & Gary Armstrong, 11^a edición, Pearson.
- https://ipiec.tierradelfuego.gob.ar/wpcontent/uploads/2015/09/1_Estadistica_poblacion1.pdf
- INDEC, Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.
- Fundamentos de la Administración Financiera, James Van Horne y John Wachowicz, Perason Educación, México, 2010.
- Principios de la Administración Financiera, Gitman y Zutter, Pearson, México, 2012.