



**UTN.BA** FACULTAD  
REGIONAL  
BUENOS AIRES

TRABAJO FINAL INTEGRADOR

ESPECIALIZACIÓN EN INGENIERÍA GERENCIAL

Título:

**“PROPUESTA DE NEGOCIO PARA CONFECCIÓN DE  
VESTIDOS RECREANDO DISEÑOS DE GRANDES  
MARCAS”**

Autor: Kenneth Josue Salazar Contreras

Tutor : Dra. Sandra Patricia Fernandez

Buenos Aires – Agosto/2023



## INDICE

INTRODUCCIÓN .....	3
EL PROBLEMA Y SUS ANTECEDENTES .....	6
MATERIALES Y MÉTODOS PARA EMPLEAR AL RESOLVER EL PROBLEMA .....	13
RESOLUCIÓN DEL PROBLEMA .....	17
Organización de la empresa.....	28
Análisis de Riesgos.....	37
CONCLUSIONES .....	38
REFERENCIAS .....	39

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo Canvas del Diseño de negocio.....	25
Figura 2 - Organigrama del emprendimiento .....	28

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Cronograma de actividades .....	27
Tabla 2 - Costos de Maquinarias iniciales.....	30
Tabla 3 - Insumos iniciales (no maquinarios) .....	31
Tabla 4 - Inversión inicial total (maquinarias + insumos).....	31
Tabla 5- Gastos fijos del emprendimiento.....	33
Tabla 6 – Resumen de costos variables .....	33
Tabla 7- Análisis financiero .....	35
Tabla 8 - Análisis financiero proyectado a 3 años.....	36

## INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo integrador tiene carácter de desarrollo innovativo con la finalidad de evaluar la ejecución de una idea de negocio/emprendimiento y posicionar un servicio que recrea diseños de vestidos alta costura de grandes marcas en la industria de la moda a medida/pedido de un cliente.

Los emprendedores son dos jóvenes residentes en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) con la intención de ofrecer un servicio en el rubro textil de indumentaria. Su objetivo es tener una fuente de ingresos independiente y lograr diferenciarse del resto de las ofertas del mercado. La propuesta se basa en el conocimiento de gerenciamiento de uno de sus miembros y la experiencia en el rubro del resto del equipo lo que les permite hacer una sinergia y ejecutar dicha propuesta con éxito.

Se busca abordar una oportunidad de negocio en la industria de confección textil local. Es importante entender que esta industria es altamente competitiva y dinámica por lo cual se presentará una solución específica para aprovechar la oportunidad de negocio en el sector de creación de vestidos de alta costura donde los talleres de ese estilo en Buenos Aires ya ofrecen vestidos de novia y de noche que parten de una base de grandes marcas y son analizados por dichos prestadores buscando materializar la idea. Una de las diferencias en el mercado local es que estos diseñadores y modistas que ya existen aprovechan la oportunidad del negocio que tienen para promover su propia marca/ diseños generando más ofertas que no se concentran solo en la demanda por la que el cliente llegó. Sin embargo, el diferenciarse además de la técnica en una atención personalizada con asesoría de imagen con lleva a enfocarse en la necesidad puntual del cliente que vino ya con una idea en mente, un diseño que ya tiene aprobación e impacto positivo en las elites sociales y lo que esta influenciado por las tendencias o conceptos ideales en su mente, es una forma de marketing natural que arrastra a esta persona a interesarse en este servicio; además ese tipo ofertas del mundo de la moda tanto en redes como el de la competencia local favorecen a la generación de estereotipos y canons, generan necesidades constantes (Urritia, 2020).

Esta propuesta de servicio ofrece una solución para la búsqueda de vestidos de alta costura por parte de la clase media en el país ya que la importación de prendas de este tipo ha disminuido, lo que ha aumentado la disponibilidad de materiales para la confección local. Este servicio proporciona una asesoría personalizada a lo largo del proceso, desde la evaluación inicial hasta la



entrega final. Se centra en diseñar solo modelos inspirados en grandes marcas, no hay ofrecimiento de diseños de autor local, con la inclusión de una estrategia de diferenciación enfocada en la satisfacción del cliente. Este servicio está dirigido a personas de entre 28 y 45 años en la ciudad Autónoma de Buenos Aires - Zona Norte.

Ampliando más acerca de lo que lo diferenciará, el servicio ofrecido será altamente personalizado, contará con una asesoría de imagen que es un plus y a veces se olvida en este tipo de ofertas. Será un servicio rentable para el cliente ya que el costo final variará según el diseño y las telas seleccionadas, generando una demanda inelástica favorecida por la crisis económica. La variación de precios dentro de los márgenes razonables no disuadiría a los clientes, ya que el precio final siempre sería mucho más bajo que el de las marcas importadas ya que el nombre cuesta y es el principal componente retirado de la ecuación de costo final.

Al ser la oferta un servicio eso flexibiliza la logística de materiales ya que es diferente para cada caso y los materiales básicos que son comunes en cada trabajo a realizar son muy simples de conseguir localmente. También la demanda no va a ser tan elevada para que responda con la capacidad de la estructura organizacional que se tiene para comenzar de 3 personas. Este tipo de emprendimiento espera en su primer año poder ampliar la estructura y aceptar mayor demanda para posicionarse en una evaluación de los 3 años y allí entender si se quisiera una segunda etapa de expansión para este emprendimiento.

El objetivo de este trabajo es detallar el análisis de viabilidad y proyección del negocio, el cual muestra un TIR de aproximadamente el 80% y una rentabilidad positiva proyectada para los próximos tres años. Es importante destacar que este servicio no requiere una gran inversión en maquinaria para comenzar y que las ventas generarán un retorno de inversión en un plazo razonable.



Los resultados del análisis tanto financieramente, en la logística, la dimensión del mercado etc... permiten posicionarlo como una propuesta atractiva para quienes están detrás de la idea, ya que la complejidad para llevar a cabo la ejecución inicial es baja dejando abierta la incógnita al final del plan proyectado sí quisieran expandir la operación y con esto incrementar la capacidad.

## EL PROBLEMA Y SUS ANTECEDENTES

En los últimos años, la industria textil en Argentina ha sido afectada por una retracción en la producción, el empleo y la economía en su conjunto, lo que ha llevado a que esta actividad se encuentre por debajo del nivel general de la industria desde 2016. Sin embargo, tras el impacto de la pandemia, se ha observado una recuperación tanto en la producción de productos textiles como en la fabricación de prendas de vestir. Cabe mencionar que las marcas internacionales que operan bajo el concepto de importación representaban el 30% de las importaciones del sector en 2018, pero en el año 2022 esta cifra ha disminuido al 14% (Busellini, 2022).

En este trabajo se busca brindar una solución a una oportunidad de negocio en el sector de confección de indumentaria textil en Buenos Aires, Argentina. Antes de profundizar en la solución propuesta, es importante tener en cuenta cómo funciona la industria de la moda. Esta industria se caracteriza por ser altamente competitiva, dinámica y cambiante. Las tendencias y estilos cambian rápidamente y las empresas deben estar en constante adaptación para mantenerse en el mercado. Además, la industria de la moda es muy influenciada por factores externos como la cultura, la economía, el clima y la tecnología, lo que hace que sea un mercado complejo y desafiante. Se explorará una oportunidad de negocio específica en el sector de confección de indumentaria textil y se presentará una solución que permita aprovecharla de manera efectiva.

La industria textil cuenta con una amplia variedad de diseños que, en última instancia, parten de la misma base de la prenda. Con esta premisa, resulta difícil determinar quién fue el creador del primer vestido o remera y establecer un derecho de autor. Por esa razón esta industria se considera libre y se trata como arte sin tener un reloj (Ailen, 2023). Cada año, los diseños parten de la misma base de patrones de prendas, lo que cambia es cómo se ensamblan esos patrones. Por ejemplo, un vestido puede ser tendencia con patrones en forma de "A" o con patrones en forma de "B" (como los vestidos anchos de los años 80 en la parte superior de la espalda). Lo que conforma el diseño final son la textura de las telas y otros detalles. (terzaghi, 2023)



Cuando se genera una tendencia en la moda durante el año, básicamente se escoge el color, las líneas y texturas según el género. Cada año se crean tendencias para las temporadas de Primavera/Verano u Otoño/Invierno, donde al resaltar los patrones antes mencionados, todos los diseñadores del mundo saben en qué deberían basar sus trabajos para formar parte de la red de la industria de la moda. Es como una ideología en la que nadie va en contra si quieren jugar en una propuesta ganadora.

La moda es libre y a menudo se repite tiene voz propia, se evidencia en la noticiabilidad del rubro (Rivas Cuba, 2014). Por eso es importante estar en el momento adecuado, se desarrolla a partir de gustos o tendencias, sino que también se desenvuelve a partir de los contextos sociales y es necesario que se adapte a las necesidades de los consumidores de la época y ese concepto estandarizado permite que los negocios de alta costura se introduzcan en el mercado y puedan confeccionar cualquier diseño. Hay tanta libertad en la confección de un diseño que suelen haber modificaciones cada vez que un modista lo toma como trabajo. Sin embargo, al final todos tienen su origen en el mismo lugar

Este tipo de negocios de confeccionar prendas base a algún diseño ya existente no es algo totalmente nuevo, siempre han existido ese tipo de servicios que se ven en otros talleres de Alta Costura o más conocidos, los talleres de vestidos de novias que suma a la oportunidad de éxito de este servicio. Estos talleres tienen un servicio donde el cliente revisa una serie de catálogos y revistas de los desfiles de moda de los diseñadores más importantes del mundo y van escogiendo como quisieran que quedara el vestido final. Al final consideramos que es una forma de mejorar la competitividad a razón que también la creación de productos de alto impacto social aporta esta dinámica en los sectores económicos que no la poseen (Lima Gonzalo, 2018).

En Buenos Aires, también se puede observar una amplia variedad de talleres de alta costura que ofrecen vestidos de novia y de noche, los cuales, como todo en la moda, parten de una base. Generalmente, esta base es analizada por el negocio que la ofrece, ya que juegan un papel importante la técnica, las telas y otros componentes que determinan en qué medida se acercará el resultado final a lo que espera el cliente.



En la industria de la indumentaria argentina, las empresas dueñas de las marcas no fabrican sus productos, sino que tercerizan la producción en talleres de confección (Lozano, 2009). El empresario se focaliza en la imagen de la marca y en busca de este fin Invierte recursos en publicidad y marketing, ya que son los pilares de su éxito.

Es una estrategia también entre los diseñadores/modistas aprovechar la oportunidad del negocio que ofrecen para meter sus propios diseños. Dado que la moda es tan libre hay espacio para hacer estas estrategias y empezar a generar presencia con su propia marca que incluso puedan identificar las prendas con sus propios sellos.

Sin embargo, más allá de la libertad que ofrece la moda es inevitable que grandes marcas ya tengan su presencia ganada y la mayoría de la gente se guía por lo que está más posicionado porque al final de allí también nace mucho la inspiración en distintos aspectos, no se considera una copia, sino un privilegio y así se lo toman muchos diseñadores no como una copia al trabajo (Ailen, 2023). Las redes sociales son un motor muy poderoso donde esas tendencias toman mayor posición y algún diseño muy alejado a esto, es más difícil que pueda competir.

La clase media en Buenos Aires tiene una necesidad constante de querer buscar lo más “top” para lucir en algún evento en cuanto a vestidos de noche buscando las mejores categorías y al mejor precio. Esta oportunidad de buscar algo top se ve desafiada por lo que las personas tienen en su mente como concepto de lo “ideal” en la prenda que buscan y normalmente tiene influencia de nuestra interacción con el mundo, redes sociales, etc.

Este desafío es más retador en un contexto como el de Argentina dado la situación económica, donde la importación de prendas elaboradas por fabricantes internacionales tuvo una reducción importante en el país, etc. Haciendo que las grandes marcas de ropa internacional cada vez tienen menor presencia o simplemente los costos para conseguir esos “ideales” son demasiado elevados viniendo del fabricante inicial.



Esta propuesta de servicio presenta una oferta ante la necesidad de esa clase media en buscar vestidos de alta costura, diseños exclusivos confeccionados en base a las tendencias del mundo de la moda para ese momento y que tengan en su elaboración una calidad notable tanto en técnica como en la tela final, aprovechando que dado este tipo de prendas en importación al país tuvo una recesión, la importación de tejidos subió más del 50% permitiendo incrementar la variedad en materia prima para confeccionar localmente CITA (Busellini, 2022) .

El diseño es un tema para trabajar siempre y genera esfuerzos adicionales, al venir de una base del cliente el trabajo para el modista es más sencillo. Es importante considerar la disyuntiva entre lo artístico en la perspectiva del diseño, aspectos que ponen de manifiesto el verdadero trasfondo del aporte del diseñador (Papanek, 1984) Evidentemente es una simplificación en la estructura del servicio que ofrece.

La importancia de las personas en preferir diseños exclusivos en cuanto a vestidos de alta costura es significativa en la industria de la moda. Las personas tienen una gran influencia en el mercado de la moda y son responsables de la mayoría de las compras de prendas de vestir. Al preferir diseños exclusivos, las personas están demostrando su deseo de ser únicas y destacarse en eventos especiales como bodas, galas o fiestas. Además, al optar por diseños exclusivos, las personas están buscando vestidos de alta calidad que les brinden un ajuste perfecto y una sensación de comodidad al usarlos durante horas. Estas preferencias de las personas también impulsan la creatividad y la innovación en los diseñadores, quienes se esfuerzan por crear diseños únicos y atractivos para satisfacer sus demandas. En resumen, las personas optan por diseños exclusivos de vestidos de alta costura algo que genera importancia no solo para ellas mismas, sino también para la industria de la moda en general.

Se resalta la importancia del problema basado en la escasa oferta de vestidos de alta costura originales de marcas mundialmente reconocidas, lujosas y a precios accesibles para una clase media. Esto genera una demanda que, sumada a la constante exposición a los medios, puede afectar la construcción de los ideales de las personas.



Las etapas que ofrece este servicio durante la asesoría se presentan como una estrategia para marcar la diferencia en el negocio, jugar en este mercado de talleres hoy en día en Argentina falta esa diferenciación en el servicio el evaluarlo más como un estudio de imagen de la persona o un asesoramiento de imagen previo (terzaghi, 2023). Esto se deberá a que empieza a generar un vínculo con el cliente más personalizado, un acompañamiento en todo momento para las decisiones importantes de cada ciclo; ejemplo la etapa de la primera evaluación la cual analiza el diseño traído ya que puede ser que la prenda no favorece a la persona, el color, tipo de tela, diseño, etc. El vestido será a medida es otro punto a favor, hay un gran peso que cargan las personas de tallas grande al salir a comprar ropa creyendo que lo más atractivo no les va a favorecer a su forma de cuerpo, y cuando salgan vestidas como más les gusta tienen riesgo de ser juzgadas; es por esta razón que la asesoría al cliente es clave para también romper esas barreras (Sierra, 2022).

Se diseñará un modelo de negocio que pueda ofrecer elaborar diseños de grandes marcas de vestidos en alta costura traídos por sus clientes y contando con una asesoría durante todo el proceso a través de etapas que lo garanticen como lo es: entender el diseño, proponer la técnica y telas a usar, prueba de resultado y entrega final.

El modelo de negocio deberá considerar el contexto país para la construcción de costos que permita generar una rentabilidad positiva. En Argentina, desde comienzos del año 2022 la cadena de valor de la industria textil e indumentaria empezó a atravesar una difícil coyuntura, caracterizada por la caída del consumo en el mercado doméstico, elevados costos de producción y una presión impositiva que golpea más fuerte a las pequeñas y medianas empresas, que son las que predominan en el sector.

Un relevamiento de la Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria (CAIA) explica que, en una prenda de marca, comercializada en un shopping o calle comercial el 55% del precio en promedio tiene que ver con gastos que genera el consumidor y que no remuneran a ninguna parte de la cadena de valor en la industria (Maltagliatti, 2016).

En Argentina, el precio de los productos está determinado por diversos factores. Los impuestos y cargas laborales representan el 27% del precio final. El IVA, por ejemplo, es del 21%, mientras



que en Estados Unidos varía entre 7% y 9%. Además, el costo de producción, que incluye materia prima, avíos, costos de fabricación y ganancias del confeccionista, representa entre un 20% y 25% del precio final. Los costos operativos y el desarrollo de marca se estiman en un 20%, y los costos comerciales, incluyendo la rentabilidad de marca, representan entre un 20% y 25% del precio de venta. Es importante tener en cuenta que estos costos también están sujetos a cargos adicionales como aranceles de tarjetas de crédito y descuentos de promociones bancarias. Por lo tanto, al establecer un precio para un producto, es necesario considerar todos estos factores para garantizar la rentabilidad y el éxito del negocio en el mercado (Maltagliatti, 2016).

Este servicio de confección en vestidos de alta costura estará diseñado específicamente para satisfacer las necesidades de la población de personas de indistinto género entre 28-45 años de una clase económica media/alta. El enfoque será en ofrecer un servicio personalizado y de alta calidad para aquellos que buscan un vestido único y exclusivo para una ocasión especial dentro de la ciudad Autónoma de Buenos Aires en Zona Norte.

El servicio de confección de vestidos se enfocará en brindar una atención de alta calidad, cuidando cada detalle para lograr un resultado excepcional. La estrategia de mercado se enfocará también en llegar a personas que valoran la tradición y el cuidado en la confección de su vestimenta, por lo se decidió no optar por una plataforma e-Commerce y apearse a lo más tradicional ya que al final indirectamente se favorece de las estrategias de marketing ya existentes que logran entregar posicionar ese diseño en el deseo del cliente, un mercado de marketing super competitivo entre las grandes marcas, además muchas veces el marketing se aprovecha de los vacíos emocionales para generar un vínculo estrecho con el comprador (Orduz, 2022). Aunque si habrán redes sociales para promocionar, la atención al cliente y proceso de ventas se basará en una mirada más personalizada y humano

La intención también está acompañada de una estrategia de diferenciación, para lograr un servicio distinto al de un modista cualquiera o la compra de una réplica en una tienda de segunda mano. Este servicio busca destacar y que el cliente valore el acompañamiento en todo el proceso, creando una percepción del negocio como un aliado de confianza. La mejor publicidad será el boca a boca de los clientes, ya que el círculo social formará parte del target deseado y al comentar los resultados, se demostrará por qué este servicio es diferente a otros.



UTN-FRBA

Propuesta de negocio para confección de vestidos recreando diseños de grandes marcas

La empresa tiene un plan previsto de surgimiento para la temporada de junio 2023 donde se espera poder salir al mercado local y a una clientela reducida con miras a la temporada primavera/verano 23/24



## MATERIALES Y MÉTODOS PARA EMPLEAR AL RESOLVER EL PROBLEMA

Este trabajo integrador evaluará la ejecución de una idea de negocio/emprendimiento para el sector de indumentaria específicamente alta costura en vestidos liderizado entre el autor y un amigo cercano con la idea de posicionar este servicio en la ciudad Autónoma de Buenos Aires buscando que la propuesta de negocio pueda dejar en claro la resolución del problema en base objetiva a la parte financiera y que genere ganancias al menos a partir del 1er año.

Se contarán con diferentes puntos de análisis para poder obtener las suficientes variables de decisión que al evaluar la propuesta pueda arrojar que tan viable es este negocio. Esto estará sectorizado en cuatro etapas:

**I Etapa Dimensionamiento comercial:** Para esta se analizará lo que es el mercado y la propuesta de servicio para presentar una introducción a lo que apunta el negocio. El análisis mediante las 5 fuerzas de Porter permitirá identificar aspectos importantes en el desarrollo de esta oportunidad de negocio.

Estas fuerzas vienen dadas por el poder de negociación frente a los compradores: analiza desde la mirada como el comprador puede decidir ir a otro negocio que ofrezca un servicio parecido o igual. Es el poder de retener al cliente ante la competencia. También está el poder de negociación frente a los proveedores lo cual evalúa la capacidad para alinear mejores acuerdos con los proveedores de acuerdo con la demanda, si hay mayor o menor de la materia prima que se le esté comprando, si es el único existente o qué variedad hay, etc.

Otra fuerza dentro del modelo de Porter es la Rivalidad entre las empresas, acá se enfoca en lo que es la competencia que dependiendo del tipo de negocio puede entrar a competir con mayor o menor facilidad, entonces en esa rivalidad empieza la lucha por la diferenciación, quien tiene cierta experiencia, conocimiento, tecnologías, etc. También juega la cuarta fuerza sobre Productos como nuevos sustitutos. Existe la posibilidad de una gran presión competitiva cuando un producto intenta sustituir a otro ya que afecta el precio de los productos que ya existían cuando ocurre la disminución del nuevo para entrar a jugar en el mercado.

La última fuerza para analizar es la amenaza de los nuevos participantes, ya que en todo rubro o espacio para realizar negocios siempre existirá una competencia y con eso una amenaza, sin



embargo, las mismas empresas se deben favorecer de esa competitividad para hacer crecer sus propios negocios en cuanto a la diferencia del valor que pueden otorgar a los clientes

También se realizará una Matriz de PEST que nos permita identificar qué factores externos al negocio pueden influir en el desarrollo y ejecución de este como son los factores políticos, económicos y sociales.

Posterior a la parte comercial, se evaluará el perfil del consumidor para poder entender a donde apunta el negocio más allá de tener ya identificado el mercado donde jugar, a quién busca atraer. Se realizará el uso de la matriz FODA, una matriz que presenta las fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas como herramienta muy valiosa para poder plasmar una estrategia.

Se utilizará el modelo Canvas como una valiosa herramienta para la elaboración del plan de negocios, ya que permite diseñar, evaluar y comunicar de manera efectiva la estrategia y el modelo de negocio de una empresa. El Canvas proporciona una visión holística al considerar aspectos clave como el segmento de clientes, los recursos, las estructuras de costos e ingresos, entre otros. Esta herramienta práctica se basa en un lienzo dividido en nueve bloques, cada uno representando un elemento fundamental del negocio, como la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales de distribución, las relaciones con los clientes y los recursos clave. Además de brindar una comprensión clara de la estructura del negocio, el modelo Canvas facilita la identificación de oportunidades y la toma de decisiones estratégicas. Es una herramienta flexible y adaptable que permite realizar ajustes y mejoras continuas en el modelo de negocio a medida que se obtiene retroalimentación y se adquiere un mayor conocimiento del mercado.



## **II Dimensionamiento físico y técnico**

Es un análisis de factibilidad respecto a lo que es la logística, el pronóstico de demanda, stock necesario y cronograma de actividades bajo un modelo Gant que permita ver las etapas/procesos que deberían ocurrir antes de una “puesta en marcha” del emprendimiento.

Los negocios deben poder tener en claro la logística que los soporta, la red de proveedores, la materia prima que usan, el flujo como lo necesario para poder entregar el producto o servicio sea posible. También es importante saber entender cuanto se pronostica tener de demanda como emprendimiento, cuanto se estima que será lo que la empresa debe entregar a sus clientes.

Esto que se menciona junto al análisis de la logística deben tener una sinergia, sobre todo con el stock ya que esto garantiza lo “indispensable” para que la empresa pueda ejecutar operaciones y entregar el servicio que se ofrece.

## **III Etapa respecto Dimensionamiento Organizacional y administrativo**

Como toda empresa es importante también hablar de cómo está construida organizacionalmente, se considera que una de las partes más importantes son los valores como negocio ya que es lo que guía a los empleados y a cada acción que se realiza en favor de ofrecer el servicio y lo que debe percibir los consumidores o clientes. Los valores también definen la forma como se interactuará dentro de la misma y permite establecer una naturaleza que debería ser compartida por todos sus colaboradores.

También se definirán la estructura organizacional mínima necesaria para arrancar el negocio, se presentará un organigrama sencillo que permita ver las jerarquías de las funciones y que estén orientadas a una misión, visión clara como empresa.

## **IV Etapa dimensionamiento económico - financiero**

Se evidenciará un plan de ventas contemplado para 3 años debido al crecimiento rápido que se espera que tenga el proyecto y también la alta rentabilidad que tiene cada vez que se realiza un trabajo. Esto se realiza en base a conocimientos y trabajos extraordinarios que hace uno de sus accionistas en sus tiempos libres que permiten analizar proyección al incrementar la actividad y darle la forma de negocio que se espera.



SE analizará las ventas, los gastos fijos y variables, como se espera que sea la proyección del flujo de caja en 3 años y con esto poder entender el VAN (Valor neto actual) y la TIR (Tasa interna de retorno) que permitirán evaluar financieramente la rentabilidad.

El TIR, será la tasa a la cual tendremos un retorno de la inversión en cierto tiempo y esta será viable siempre que sea mayor al costo de oportunidad. El VAN corresponderá al valor presente de los flujos de caja netos originados por la inversión.

Se tendrá en cuenta que en este proyecto en particular cuenta con el beneficio de uno de sus socios en poder tener prestamos hasta 12 cuotas sin interés mediante beneficio de la empresa a la cual trabaja. Es un beneficio justamente destinado para soportar la financiación en ideas de emprendimientos.

## RESOLUCIÓN DEL PROBLEMA

### Primera etapa, dimensión comercial

#### Dimensión del mercado

En cuanto a la dimensión del mercado, el emprendimiento se desarrollará en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires apuntando al segmento de confección de prendas. Para describir el sector a nivel industria textil según la ODEA a nivel país se habla de aproximadamente 6.222.909 puestos de trabajo en el sector textil, donde se abarcan diferentes segmentaciones, como la producción de textiles y la confección de prendas. Éste último tiene la mayor concentración del segmento en CABA con más de la mitad de estas empresas, seguida por GBA con el 20% y en menor medida por el resto de la provincia de Buenos Aires, con el 10%, (Sectorial, 2022).

El enfoque del emprendimiento se centraría en la Zona Norte, ya que no se planea expandir la estructura en el futuro cercano. Además, se considera que esta área puede ser beneficiosa para la competencia, ya que se atendería una demanda insatisfecha. Este servicio estaría dirigido a personas de entre 28 y 45 años, de una clase económica media/alta, sin importar su género. Al enfocarse en esta zona geográfica, se podría establecer una relación cercana con los clientes, lo que a su vez podría fomentar el boca a boca y atraer a nuevos clientes potenciales.

El servicio que ofrecemos se enfoca en proporcionar asesoría personalizada en las 4 etapas del proceso de confección del diseño (comprendiendo el diseño, recomendación de telas/técnicas a usar, prueba y entrega final), lo que brinda un enfoque detallado. Además, las prendas confeccionadas a medida dan una sensación de exclusividad. Por lo tanto, en un principio, no tenemos previsto operar en una plataforma e-Commerce, sino enfocarnos en lo tradicional. Aunque sí utilizaremos redes sociales para publicitar nuestros servicios.

La estrategia de diferenciación del servicio consiste en ofrecer un resultado único y personalizado en cuanto a la atención y asesoría, competiría con otros talleres de modistas sin embargo la calidad y técnicas del trabajo final en todo el servicio hablarían por sí solos. El servicio se centra en el



acompañamiento del cliente durante todo el proceso, con la intención de generar confianza y fidelidad. La segmentación de la audiencia se realizará a través de publicidad en redes sociales, aunque la principal publicidad será el boca a boca de los clientes, debido a que su círculo social se compone de personas de una categoría social similar, lo que será beneficioso para la promoción del negocio. Además, en una primera instancia, no se contempla la implementación de una plataforma de e-commerce, sino la adopción de un enfoque más tradicional.

### **Análisis Modelo 5 fuerzas de Porter**

Michael Porter sostiene que las fuerzas determinan el desempeño de la organización. Las 5 fuerzas se enfocan en analizar fuerzas externas y variables de la industria como sustento para lograr y conservar la ventaja competitiva (Fred, 2003). Habiéndose enfatizado un poco la diferenciación y segmentación, se direcciona con el modelo de Porter:

- 1) Poder de negociación frente a los compradores: El servicio ofrece un diseño a medida con toques personalizados, lo que aumenta el poder de negociación del emprendimiento y amplía su margen en el mercado. Cada cliente obtiene un resultado final único lo que les brinda mayor confianza y autoestima al usar una prenda de alta costura. Además, esta oferta diferenciada permite al emprendimiento negociar con los clientes de manera más efectiva y satisfacer sus necesidades de manera más completa.
- 2) Poder de negociación frente los proveedores: Se contará con un amplio grupo de proveedores, con el fin de realizar un análisis cada cuatro meses, y de esta manera determinar quién ofrece el mejor precio y condiciones de pago para adquirir las telas necesarias para la confección de los vestidos. Al ser un emprendimiento pequeño, los proveedores no correrían un gran riesgo al querer tener una ventaja al negociar con la empresa.
- 3) Rivalidad entre las empresas: Existen numerosos talleres que ofrecen servicios similares, como la tercerización que consiste en replicar prendas básicas para producir moldes. Nuestro emprendimiento se diferencia por ofrecer un servicio de confección de vestidos personalizados basados en diseños de grandes marcas, lo que lo hace más exclusivo y reduce la rivalidad. El objetivo principal del taller no es duplicar diseños, sino re aplicarlos

en función de las necesidades de cada cliente. Por esta razón, la demanda es más reducida, lo que evita tener que satisfacer una gran cantidad de clientes que quieran reproducir el mismo vestido que usó Jennifer Lopez en los Grammy del 2022, por ejemplo. Además, nuestro servicio permite cambiar el color u otras características del vestido para que sea único.

De igual forma, la presencia de varios talleres de modelistas y confección en el mercado es positiva, ya que se satisfacen las necesidades de la baja demanda y se fomenta una competencia sana basada en quién utiliza las mejores técnicas para obtener un resultado final de calidad y una selección adecuada de telas, entre otros beneficios. Esto ayuda a evitar que las capacidades productivas del negocio sean superadas y se evita caer en una mala publicidad.

Como ya se había mencionado es importante destacar la atención personalizada y asesoría de imagen, apearse al objetivo del sector elegido, las técnicas, etc., para que poca clientela inicial vea como destaca este negocio encima de otras ofertas. El espíritu de destacar la forma en que se da la asesoría más allá del producto final tiene semejanza con el modelo de negocio de Starbucks, una empresa de bar/café que no tiene como objetivo vender un buen café, sino vender la experiencia de ir al local a tomarse un café, sentarse, quedarse allí consumiendo, hablar (2022). La misión que tienen como empresa también soporta esa línea de pensamiento en la visión que buscan en cuanto a nutrir el espíritu humano con esa experiencia de servicio (Starbucks, 2023).

- 4) Productos nuevos sustitutos: En el mercado existen prendas de segunda mano, confecciones de diseños de menor calidad, a nivel técnico de indumentaria textil, se nota el resultado final en la calidad de las costuras, acabados, telas utilizadas, entre otros aspectos. Parte del plan de marketing es enfocarse en el servicio que se brinda y que las técnicas utilizadas son las que lo hacen diferente. Se tendrá en cuenta qué telas utilizar y el modelo de vestido que el cliente "sueña", para ver si realmente le favorece y, en caso contrario, hacer los ajustes necesarios. Se busca hacer énfasis en los testimonios y los resultados finales obtenidos.
- 5) Amenaza de los nuevos participantes: Se espera obtener un resultado positivo en la primera etapa (un año después del lanzamiento), pero también es posible que surjan nuevos



competidores. En ese caso, se planea expandir la capacidad productiva para poder aceptar más pedidos y mantener una posición fuerte en el mercado. Es importante mantener la línea de usar como base diseños exclusivos/importantes de alta costura que requieren esa complejidad en el trabajo, añade un valor agregado dando otra categoría y permite demostrar también la capacidad y habilidad técnica del personal que ayuda a posicionar la experiencia para enfrentar a nuevos competidores.

La estrategia es tomar todas esas 5 fuerzas y direccionarlas siempre recordando, destacarse en el servicio, al segmento que se dirigen y que está enfocado en ser un negocio pequeño, no se busca la escala máxima industrial porque pone en riesgo la exclusividad.

## **Matriz PEST**

### **Factores políticos-legales**

Al ser un emprendimiento pequeño sin visión de expandirse tanto y dirigido a una clientela reducida, es difícil pensar en un problema político como un obstáculo. El servicio que ofrecemos busca recrear diseños exclusivos de alta costura con un toque personalizado. Esta personalización no permite producirla en masa debido a la falta de otros procesos de la industria, como los moldes de tallas, y también que en la moda no se considera propia de nadie, es libre. Va desde la conceptualización de la prenda hasta su fabricación y técnica final, por lo que es una discusión legal que no existe.

Esta parte conecta respecto a los antecedentes del problema donde se hablaba de cómo funciona la moda, por la libertad que tiene la forma de evitar las grandes marcas que el diseño sea reaplicado visualmente igual, usan telas estampadas del logo o hebillas o broches que identifiquen; esos detalles en la prenda no se contemplarían, pero el diseño sí. Es por eso que se dice que se toma como base para reaplicar el diseño.



### **Factores económicos**

En la parte económica como la situación generalizada que se vive en el país, los costos de las telas especialmente si son importadas pueden aumentar significativamente. Sin embargo, a veces existe la opción de sustitutos, son situaciones que pueden manejarse.

La mano de obra si es algo que iría incrementando con la inflación además de los otros servicios.

Por otro lado, si vemos lo anterior mencionado, sobre todo como afecta a todo lo que es importado, pasará también con los precios originales de los vestidos/diseños, abriría mayor la posibilidad que las personas encontrasen este servicio más rentable y atractivo sobre todo porque el valor final toma como referencia cuánto costaría el original.

### **Factores Socioculturales**

El riesgo en cuanto a factores sociales sería bajo porque se mueve con la tendencia de lo que quiere el cliente, es decir, estos traen su prenda/diseño.

El tema de aceptar ciertos vestidos o diseños podría generar un sentimiento de discriminación clasista, ya que no todos comprenden qué es un vestido de alta costura, lo que podría provocar una discusión sobre qué criterios utiliza el negocio para aceptar un trabajo en particular. Además, podrían preguntarse por qué no se acepta un vestido más básico, por ejemplo. Es importante abordar este tema desde la visión del negocio y dejar claro el servicio que se ofrece para evitar malentendidos y confusiones.

Es como todo tipo de negocios y servicios VIP, está sobre entendido que no son dirigidos a todo tipo de público.

### **Factores Tecnológicos**

Siendo un emprendimiento pequeño que tiene maquinaria muy básica para hacer armados de las piezas que conforman la prenda, las costuras y lo que lo hace especial es la parte que



es a mano, los detalles del vestido. La tecnología puede colaborar en ciertos aspectos de la elaboración de la prenda, pero no en la concepción completa. Además, no necesariamente proporciona una ventaja frente a otros competidores porque es diseño a pedido del cliente y a medida no es una fábrica de indumentaria de ropa.

La ventaja a otros competidores viene dada en las habilidades y conocimientos técnicos necesarios para realizar el trabajo.

### **dimensión del consumidor y FODA**

#### **El consumidor**

Definimos al consumidor como cualquier persona, aunque en su mayoría mujeres identificables entre 28 y 45 años, de clase económica media baja a media-alta, residentes en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, de estado civil indistinto y con un nivel educativo secundario completo o superior (Casas, 2022). Estas características sociodemográficas engloban a un consumidor que, en cualquier situación como un evento importante, fiesta o salida nocturna, puede necesitar lucir diferente con clase y elegancia, soñando con reproducir el diseño de algún famoso o de alguna gran marca. En muchos casos, el costo o la posibilidad de encontrarlo sin utilizar este servicio puede resultar una odisea

Como segmentación conductual, los consumidores se van a destacar por la variable de buscar “exclusivo” lo “top” entonces cualquier vestido de alta costura que ya exista puede cumplir con lo exclusivo, sin embargo, los diseños de grandes marcas y famosos llevan el deseo por buscar lo más “top” a otro nivel. Dado el poder adquisitivo medio-alto que tendría este público estarían logrando costear un diseño de muy buena elaboración textil y con las mejores opciones en telas dado que saben que de donde viene el diseño original que le propondrían al taller para reapplicar, pudiese costar más de 3 veces lo que les saldría y no sería ni a medida y tampoco permitiría hacer pequeños cambios como el color u otro detalle menor en el diseño.



Este negocio se basará en crear una alianza y confianza con el cliente desde el primer momento, utilizando los diseños que traigan como base para generar un resultado a medida. Durante todo el proceso, el cliente podrá ver cómo su concepto de vestido/prenda se hace realidad.

### **Análisis FODA**

#### Fortalezas

- Sin límites de diseños, variedad alta.
- Precios accesibles debido a que se busca simplificar técnicas y costos.
- Mejoras en el Diseño y tela original
- Se pueden sacar modelos que a la persona no le quedarían originalmente igual y se le hace a medida.

#### Oportunidades

- Llegadas a otros lugares fuera de CABA
- Tiempos extensos en la confección de algunos diseños.
- Complejidad para selección de Telas

#### Debilidades

- Tiempo de espera muy volátiles
- Dependiendo de la complejidad del diseño y falta de algunas técnicas o maquinarias para acabados especiales se requeriría mayor “artesanía” para obtener el mismo resultado y con esto mayor tiempo de ejecución
- Mano de obra calificada



#### Amenazas

- Clientes que no vean valor esperar el tiempo que se indique por un vestido, capaz la quieren lo más pronto
- Riesgo de que otras marcas de ropas pidan hacer lo mismo, pero para reproducir a gran escala modelos y genere conflictos de reputación

El modelo CANVAS como se puede apreciar en la Figura 1 nos permite mostrar el orden de ideas a la hora que estuvimos definiendo el modelo de negocio. Es ideal para crear modelos innovadores con el objetivo de generar valor para los clientes.

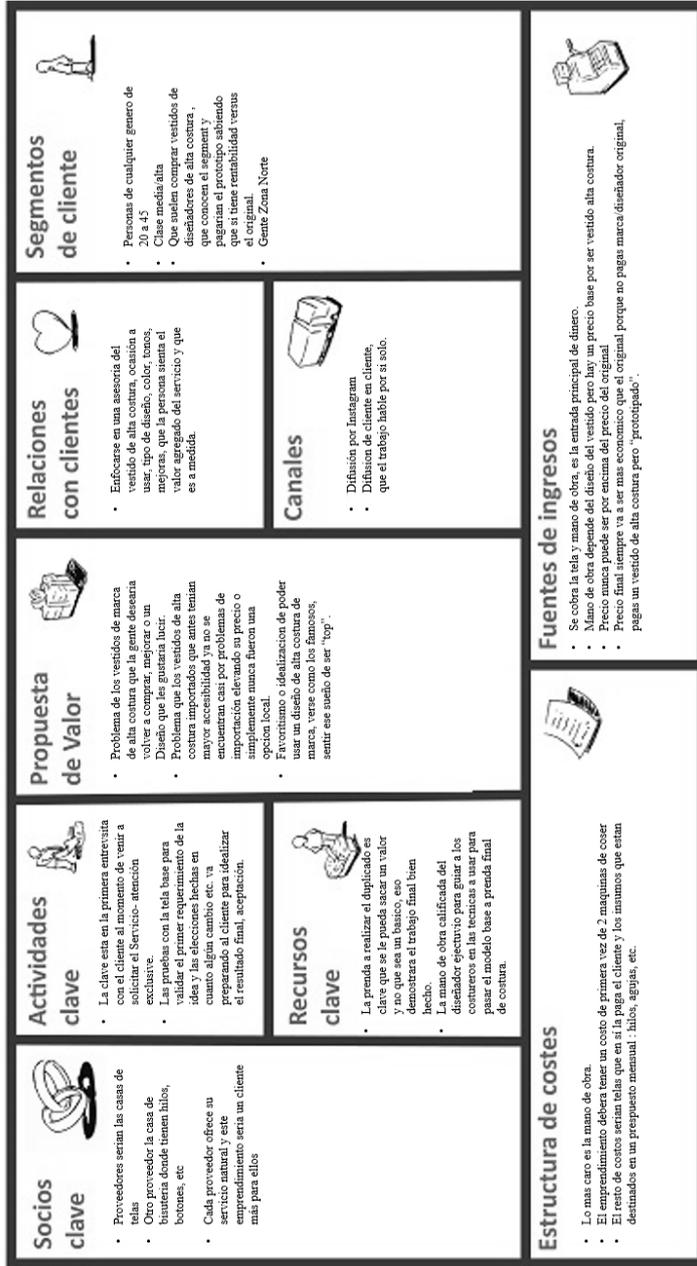


Figura 1 - Modelo Canvas del Diseño de negocio



El servicio será muy personalizado y el costo final del producto variará según el diseño y las telas necesarias. Aunque hay una base de venta, el precio final dependerá del modelo, lo que significa que tendríamos una demanda inelástica que se favorecería por la crisis económica en comparación con los vestidos originales. Esto atraería a más clientes a considerar nuestra opción, y la variación del precio dentro de los márgenes razonables no los haría desistir de la demanda, ya que al final el precio sería mucho más bajo que el de las marcas importadas o de alta costura originales.

## **II Dimensionamiento físico y técnico**

### **Logística**

Como el producto a ofrecer es confección de vestidos de alta costura en base a un diseño que trae el cliente directamente, no es necesario una logística para el producto final. Sin embargo, si se requiere una logística muy básica para el stock de insumos.

En cuanto a los materiales, la logística de dichos proveedores, se tendrás una relación comercial con uno para las telas dentro de la zona Núñez y así pueda surtir a pedido de lo que el cliente escoja en base al muestrario. El resto de los materiales básicos de materia prima como agujas, hilos, tela molde etc., se repondrían mensualmente de acuerdo con la demanda del mes anterior garantizando un stock mínimo.

### **Pronóstico de la demanda**

La demanda dependería de la cartera de clientes que vaya ganando el negocio, sin embargo, esta se espera que sea más alta para 2 meses como mínimo antes de la temporada Primavera-verano que es cuando empiezan a haber más eventos sociales, fiestas, etc. y se mantendría con cierta tendencia hasta finales de esta.

La demanda del negocio depende mucho de la confianza que vayan depositando los clientes y que se vaya haciendo conocido el servicio por lo que se ofrece, más adelante cuando ser revisen los costos financieros se verá que para arrancar con tener de 1 a 2 trabajos por mes el negocio sigue siendo sostenible en su primera etapa.

### **Cronograma de actividades año 2023**

A través de la siguiente Tabla 1 se detallan las actividades necesarias para la puesta en marcha y funcionamiento de este modelo de negocio, un servicio de confección de vestidos de alta costura en base a diseños importantes traídos por su cliente.

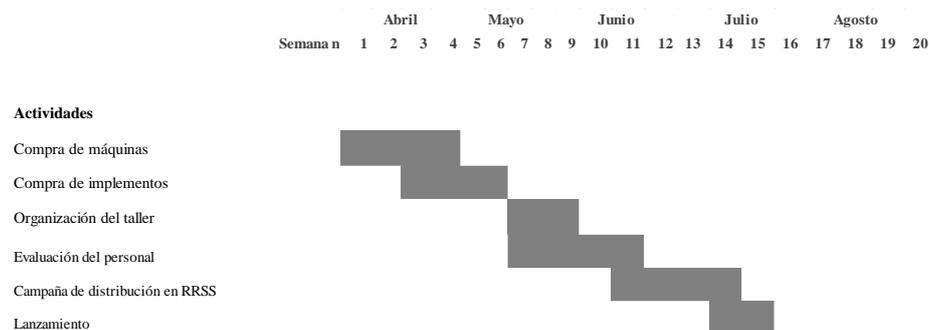


Tabla 1 - Cronograma de actividades

Las primeras actividades se concentran en la compra del equipamiento necesario para esta puesta en marcha como lo son las máquinas de coser, surtir de los implementos, el ordenar el taller para que este apto para recibir a la clientela.

Se realizará una campaña de distribución en redes sociales via Instagram y Whatsapp por mensaje de difusión a los más allegados que ya conocen el trabajo y la experiencia de uno de sus fundadores, para empezar a recibir propuestas de confección

### III Etapa Dimensionamiento Organizacional y administrativo

La idea de este negocio empezó conversaciones en el 2022 entre sus autores, inició como una conversación en una merienda donde por la situación económica estaban pensando buscar un ingreso extra. En ese momento uno de sus autores trabaja desde hace años como modelista supervisor para una importante marca de ropa local y había comentado que estaba en la confección de un vestido de compromiso para una amiga cercana que le había pedido el favor ya que conocía su experiencia y la calidad del trabajo.

Cuando conversaron acerca del diseño de dicho vestido que como lo había pensado el modelista contaba que la amiga le había traído una foto de la alfombra roja de una celebridad y él solamente había visto que tela usar y que técnicas para conseguir el mismo resultado, lo único distinto fue el cambio del color.

La propuesta de negocio es arrancar dos personas a manejar el taller y después de un año de crecimiento empezar a considerar sumar personal a la estructura.

### Organización de la empresa

El emprendimiento para arrancar no se tendrá previsto que cuente con todo el personal de la grilla base como se observa en la Figura 2 que serían (6) seis personas, hay un diseño de estructura base. Existirá una junta directiva liderizada por el director y el diseñador ejecutivos. Sin embargo, el reporte estará como se muestra en el organigrama inferior. Durante el primer año esperamos que el director ejecutivo absorba las funciones como administrador para posteriormente evaluar si esa tarea pudiésemos contratarla como un outsourcing al igual que las redes sociales dependiendo del movimiento.

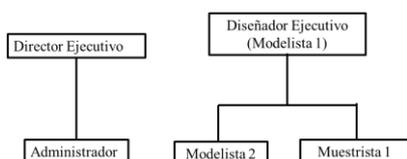


Figura 2 - Organigrama del emprendimiento

Algo que hay que saber es que en esta idea de confeccionar en base a un diseño que trae el cliente el muestrista juega un rol super critico ya que es el encargado de analizar técnica del vestido, sacar la base a construir, etc.: es la mente del concepto y el modelista se encarga de trabajar el molde para hacer la producción y costura del vestido final

El diseñador ejecutivo asumiría el rol del Modelista en el primer año mientras algunos de los muestristas son entrenados para asumir ese rol. Al inicio habría un solo muestrista en la estructura



con visión para luego añadir otro más en el equipo. Todos los trabajadores fuera de la junta directiva serían trabajadores en dependencia.

Esta estructura es la estructura para al menos el primer año y así poder analizar una expansión en estructura que poco a poco permita a la junta directiva encargarse de las decisiones más gerenciales del negocio y no al día a día.

**Misión:**

Ofrecer una experiencia de asesoría, acompañamiento en la confección de vestidos basado en diseños exclusivos de alta costura sugeridos por el cliente y a medida.

**Visión:**

Ser una empresa creadora de sueños al tener la capacidad de transformar las ideas, inspiraciones y pasiones de nuestros clientes en un producto real que les permita seguir soñando.

**Valores:**

La confianza en dar una atención especial en la elaboración de nuestros vestidos. Ofreceremos una seriedad y garantía, creemos en el trabajo en equipo, en el compromiso con el cliente y respeto hacia éste, en la integridad y en apertura total a la innovación cuidando cada detalle.

**Medios y sistemas de pagos**

De contado y billeteras virtuales como Mercado Pago.

**Etapa IV dimensionamiento económico / financiero**

Esta oportunidad de negocio requiere el dimensionamiento que pueda dar una perspectiva aterrizada en cuanto a la puesta en valor económica, que tan rentable puede llegar a ser, cuánto se requiere de inversión etc.



Habiendo hablado del dimensionamiento comercial y de la parte organizacional veremos los financieros en base a esos escenarios planteados

### Inversiones

Para poder iniciar el emprendimiento se requiere un cierto capital de inversión que permita soportar la estructura mínima para ofrecer el servicio que posteriormente en el tiempo permita una recuperación de esta y a su vez poder presentar propuestas de valor/mejoras al servicio que se ofrece en base a la experiencia del día a día.

La inversión inicial de máquinas nació de entender la teoría y una construcción del precio para el servicio, bajo esa mirada se evalúa el comprar el equipamiento necesario para la ejecución de la confección textil del vestido, los elementos base de materia prima como hilos, agujas; el espacio adecuado y el pago de los servicios básico para mantener ese espacio (Maltagliatti & Ivaldi, 2016)

Habiendo entendido en detalle el equipamiento, se describe en la Tabla 2 a continuación donde se contará con una Juki Recta un equipo para hacer gran parte de las técnicas de costura y una Surfiladora conocida como sobrehilado siendo una máquina que permite realizar sobre el borde de una o dos piezas encapsularlo o unirlos con un acabado profesional.

Máquinas de inversión inicial	ARS
Juki Recta	350,000.00
Surfiladora	158,375.00
<b>Total</b>	<b>508,375.00</b>

Tabla 2 - Costos de Maquinarias **iniciales**

**Commented [MOU1]:** Agregarlo al índice de tablas del word

Dicha puesta en marcha del taller requiere los insumos básicos que se observan en la siguiente Tabla 3 analizada para realizar al menos 4 trabajos de confección permitiendo generar una seguridad de stock a la vez. Es importante mencionar que hay técnicas de algunos vestidos como lo es el Plisado Soleil o plizado al forzado que se pueden realizar en otros talleres de confección de indumentarias y como el servicio va a ser muy a demanda no hace sentido que el negocio compre para uso diario dichas maquinas. Esto es un ejemplo como el conocimiento de técnicas y los equipos correctos llegaran a obtener resultados deslumbrantes.



<b>Inversión inicial de insumos</b>	<b>precio (ARS)</b>
hilo poliéster	5,100.00
agujas	1,360.00
reglas	3,570.00
insumos de oficina	5,100.00
bobina papel madera	3,910.00
tela lienzo base	7,820.00
<b>Total</b>	<b>26,860.00</b>

*Tabla 3 - Insumos iniciales básicos*

Los insumos iniciales son básicos de tener ya que permiten adecuar el lugar para prestar el servicio lo que serían las agujas, hilos, etc. Hay elementos como la tela para cada vestido, en la estructura de costos veremos a detalle que no estaría incluida como parte de los insumos porque está dependiendo del vestido la modalidad conviene que la pague el cliente a su totalidad. Concluyendo sobre este primer punto significa que tendríamos una inversión inicial de aprox 535,235.00 ARS como se observa en la tabla 4.

<b>Inversión</b>	<b>Precio (ARS)</b>
Máquinas	508,375.00
Arranque del taller	26,860.00
<b>Total</b>	<b>535,235.00</b>

*Tabla 4 - Inversión inicial total (maquinarias + insumos)*

No se estará considerando gastos de alquiler ya que uno de los dueños cuenta con un espacio para realizar este tipo de servicio, un espacio que usaba hace años para arreglos de costura menores antes de arrancar en relación de dependencia con la marca de ropa en la que realiza el rol de supervisor de modelistas.



Posteriormente al pasar por el tema de rentabilidad se hablará también de cómo se espera el retorno de esta inversión. Para esa conversación falta pasar por la estructura de costos y otros análisis financiero que al final den una conclusión del negocio en cuestión.

### **Soporte de la inversión y expansión**

La inversión se abonará de acuerdo con el plan de pago que se usará con una tasa 0 interés para emprendedores que otorga la empresa de uno de sus socios y que pide el retorno hasta 12 cuotas. Se espera que esta oportunidad permita apalancar el crecimiento rápido del negocio para entender si luego del primer año podría seguirse el plan de expansión que consiste en contratar a un modelista y a su vez comprar otra rectificadora para así aumentar la capacidad de trabajo.

Dependiendo del volumen de trabajo del primer año se contempla poder contratar a un monotributista (costurera) que pueda soportar la operación si el incremento a finales de ese primer año es elevado. En caso de que a los 3 años el emprendimiento haya superado sus estimados de ventas y rentabilidad se podría considerar una segunda expansión en cuanto a infraestructura.

La expansión sería para realizar el doble de capacidad, es decir un promedio de 8 trabajos mensuales que sería el doble de ingresos que el primer año.

### **Financiación**

Para la financiación del proyecto se tiene planteado solicitar una línea de crédito en la empresa de uno de los colaboradores que por beneficio a empleados ofrece préstamos especiales a tasa 0 para emprendimientos a devolver en máximo 24 cuotas.

Analizando esta opción junto con las estadísticas de precio de mercado del Banco de la Nación Argentina donde proyectan un alza de precios 6-7% mensual de acuerdo con la proyección inflacionaria de 80% (Argentina, 2023). Este sería el mejor acuerdo que pueden encontrar en el mercado argentino en cuanto a préstamos para realizar el emprendimiento dado si comparamos un préstamo para pymes o de cualquier índole en dos bancos se observa que las TNA son del 78% al 80% y esto demoraría ver la rentabilidad y un flujo de caja positivo para el negocio.

Si usamos como ejemplo los créditos del BBVA, banco al cual uno de los autores puede acceder a tasa preferencial por beneficio cuenta sueldo la TNA sería del 78% a 12 cuotas, si se solicitan mayores cuotas la tasa puede llegar al 80%. Es la mejor oferta que el negocio utilice el beneficio



del interés a tasa 0 bajo el programa de préstamos especiales que otorga la compañía multinacional a uno de sus colaboradores por los años en servicio.

### Estructura de Costos

Para este análisis analizamos los costos fijos y costos variables. Los fijos están definidos por los gastos administrativos, como se menciona no se rentaría un espacio al inicio, será tipo modalidad de un showroom, esto para potenciar la rentabilidad y permitir evaluar en un plazo de 1 año el crecimiento del emprendimiento para entender el ampliarlo en un local de mayor dimensión y aumentar la capacidad de respuesta ante una mayor demanda. Los gastos fijos estarían representados en la Tabla 5 a continuación:

	Precio mensual (ARS)
Luz	3,500.00
Agua	2,800.00
Manejo de RRSS (40 horas mensuales)	20,000.00
<b>Total</b>	<b>26,300.00</b>

Tabla 5- Gastos fijos del emprendimiento

Respecto a los costos de comercialización, la forma se basará en un portafolio de clientes de antiguos contactos del diseñador ejecutivo y el director. Luego habrá una campaña en redes sociales para dar a conocer casos de ejemplos y poder ir capturando clientes generando un nivel de reputación que sea el mejor ciclo de publicidad. Mencionado lo anterior solo se incluyen ciertas horas de manejo de redes sociales como costos fijos.

En cuanto a los costos variables tendríamos los siguientes ítems detallados en la Tabla 6:

	Precio mensual (ARS)
Insumos de oficina	10000
Reposición insumos de costura	10000
Telas total (algunos casos)	15000
<b>Total</b>	<b>35000</b>

Tabla 6 – Resumen de costos variables



En cuanto a la estructura del costo al cliente la conformidad del precio estaría basada en la Tela principal y/o materiales especiales requeridos para ese diseño, algún proceso adicional en la intervención de la tela como se mencionó la del plisado soleil que es una técnica donde a la tela en modo circular se le hacen pliegues naciendo desde el centro del círculo a modo de radio. Es la técnica que tiene el famoso vestido Blanco de Marilyn Monroe, esa técnica permite pliegos fijos que soporten el uso y lavados. Por último, se usará una variable de referencia del costo de cualquier vestido de fiesta, como una tarifa regular, es decir, si un vestido de alta costura de fiesta en el mercado está en 200,000ARS a eso se le sumara el resto del trabajo. La estructura quedaría por la ecuación de base en referencia añadiéndole el precio de la tela a usar más las técnicas de intervención.

Esa estructura del costo de cada confección a realizar permitiría cierta elasticidad versus el precio del vestido original importado de grandes marcas, dando como mejor oferta realizarlo con este tipo de servicios.

#### **Flujo de caja - rentabilidad**

Para el análisis financiero de la Tabla 7 a continuación, detalla cómo se comportaría el negocio en el primer año podremos observar una tabla de ingresos y egresos que a su vez permite dar visibilidad de como con la caja se espera tener un fondo para invertir, pago a los accionistas, etc.

	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	TOTALES
<b>Ingresos:</b>														
Ingresos por rubros	350.000,00	350.000,00	700.000,00	1.050.000,00	1.050.000,00	1.400.000,00	1.400.000,00	1.400.000,00	1.400.000,00	1.400.000,00	1.400.000,00	1.400.000,00	1.400.000,00	14.700.000,00
Total Ingresos	350.000,00	350.000,00	700.000,00	1.050.000,00	1.050.000,00	1.400.000,00	1.400.000,00	1.400.000,00	1.400.000,00	1.400.000,00	1.400.000,00	1.400.000,00	1.400.000,00	14.700.000,00
<b>Egresos:</b>														
Egresos por gastos fijos	291,20	291,20	291,20	291,20	291,20	291,20	291,20	291,20	291,20	291,20	291,20	291,20	291,20	1.302.666,00
Sueldos fijos	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	978.141,00
Impuesto(21%) de Ingresos variables	73.500,00	73.500,00	147.000,00	220.500,00	220.500,00	294.000,00	294.000,00	294.000,00	294.000,00	294.000,00	294.000,00	294.000,00	294.000,00	4.662.270,00
Otros gastos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Resultado final</b>	252.620,00	252.620,00	396.620,00	396.620,00	396.620,00	473.120,00	473.120,00	473.120,00	473.120,00	473.120,00	473.120,00	473.120,00	473.120,00	5.415.560,00
<b>Caja Inicial</b>	350.000,00	350.000,00	700.000,00	1.050.000,00	1.050.000,00	1.400.000,00	1.400.000,00	1.400.000,00	1.400.000,00	1.400.000,00	1.400.000,00	1.400.000,00	1.400.000,00	14.700.000,00
<b>Caja después de Egresos</b>	97.380,00	97.380,00	373.880,00	650.380,00	650.380,00	926.880,00	926.880,00	926.880,00	926.880,00	926.880,00	926.880,00	926.880,00	926.880,00	9.284.440,00
<b>Egresos Variables</b>														
Pago de inversión en bienes de inversión (15%)	14.607,00	14.607,00	56.082,00	97.557,00	97.557,00	139.032,00	139.032,00	139.032,00	139.032,00	139.032,00	139.032,00	139.032,00	139.032,00	1.302.666,00
Pago de Salarios (10%)	9.738,00	9.738,00	37.380,00	65.034,00	65.034,00	92.688,00	92.688,00	92.688,00	92.688,00	92.688,00	92.688,00	92.688,00	92.688,00	978.141,00
Pago de depreciación (50%)	48.690,00	48.690,00	186.840,00	325.170,00	325.170,00	463.440,00	463.440,00	463.440,00	463.440,00	463.440,00	463.440,00	463.440,00	463.440,00	4.662.270,00
Pago accionistas minoritarios (25%)	24.345,00	24.345,00	93.470,00	162.845,00	162.845,00	231.720,00	231.720,00	231.720,00	231.720,00	231.720,00	231.720,00	231.720,00	231.720,00	2.321.110,00
<b>Resultado final</b>	97.380,00	97.380,00	373.880,00	650.380,00	650.380,00	926.880,00	926.880,00	926.880,00	926.880,00	926.880,00	926.880,00	926.880,00	926.880,00	9.284.440,00
<b>Caja Final</b>														
<b>Financiamiento</b>														
Inversiones	535.235,00	520.628,00	506.021,00	449.930,00	352.387,00	254.825,00	115.793,00	(23.230,00)	(162.271,00)	(301.303,00)	(440.335,00)	(579.357,00)	(718.599,00)	(718.599,00)
Pago de inversiones - recupero	14.607,00	14.607,00	56.082,00	97.557,00	97.557,00	139.032,00	139.032,00	139.032,00	139.032,00	139.032,00	139.032,00	139.032,00	139.032,00	1.302.666,00

Tabla 7- Análisis financiero



La proyección de flujo de caja toma en cuenta un horizonte de 3 años, detallando las inversiones iniciales y gastos fijos anuales comentados anteriormente, con una base de financiación del 100% del total de las inversiones del año 0 (sin capital propio) pero recordemos que será a una tasa 0 de interés ya que es un beneficio de emprendedores a devolver en 12 cuotas.

Con respecto a la rentabilidad del negocio, se analizará a partir de la Tasa Interna de Retorno (T.I.R.) y el Valor Actual Neto (V.A.N.), ya que permiten obtener una estimación de las características financieras del proyecto. Para ello se utiliza una tasa de rentabilidad mínima esperada del 30%. Este análisis numérico puede observarse en la Tabla 8.

Ingresos	Concepto/año	0	1	2	3
	Ingresos por ventas		4,100,000.00	8,200,000.00	10,660,000.00
Egresos	Egresos fijos		2,289,560.00	2,355,164.00	4,474,811.60
	inversión		535,235.00	665,000.00	
	total egresos		2,824,795.00	5,672,164.00	7,922,411.60
	impuestos (35%)		988,678.25	1,985,257.40	2,772,844.06
	Resultado económico		286,526.75	542,578.60	(35,255.66)
	depreciación de equipos		169,458.33	286,124.99	286,124.99
Flujo de caja		(535,235.00)	286,526.75	829,105.35	793,849.69

Tabla 8 - Análisis financiero proyectado a 3 años

- VAN: 537,098.57
- TIR: 82.73%

Con estos valores podemos observar que se obtiene un TIR muy alto por tanto el negocio es muy rentable además de ser por encima de la tasa de descuento que usamos de 30%.



## Análisis de Riesgos

Este tipo de emprendimiento de talleres de modelado/muestrista (realizar réplicas de diseños) basara su publicidad en que se ofrece es un servicio de asesoría para realizar confección de alta costura de diseños a medidas traídos por su cliente, se pretende vender esa asesoría y que no es una fábrica de reproducción de varios diseños. Para cuidar esto en la técnica el molde muestra no se vende ni se le entrega nunca al cliente, forma parte de los archivos de la compañía.

El tema de reemplazar un vestido que se pueda interpretar como duplicar un vestido de un diseñador original o marca, es un gris muy grande ante la batalla legal y de medios. En cada uno de esos riesgos pequeños que pudiesen ver son los siguientes:

- 1) Infringir derechos de copyright: Es un tema muy ambiguo de analizar porque las prendas existen, nadie puede considerar que copio el vestido de otra marca porque al final son vestidos. También está el hecho se debe probar una conceptualización y por ser elaboración distinta a la original ya que el modelista busca realizar técnicas más sencillas que obtengan el mismo resultado; todo eso personaliza el resultado final de una forma que es complicado y muy bajo este riesgo.
- 2) Reputación como piratería: Dicho lo anteriormente, es importante que se venda la experiencia, además que es a medida el vestido final que ayuda a que evite verse como una copia. Al final es un taller de confección de alta costura que se basa en un diseño, no necesariamente sea al 100% el resultado, pueden variar telas y colores además es un tipo de servicios que hoy en día también se da y existe indirectamente en las tiendas de modistas.

## CONCLUSIONES

Esta idea de negocio se presenta como una oportunidad de potenciar las habilidades de los creadores de este modelo, se basa en una idea apasionada en generar valor siendo una buena oferta entre todas las existentes a la demanda textil en este aspecto que cada vez se hará más presente mientras la importación presente las restricciones de hoy en día y el costo de esos productos sean menos accesible para la población del mercado a la que se dirige el emprendimiento.

El desarrollo del modelo de negocio tiene una mirada algo distinta para su segundo año en cuanto a la estructura operativa. Para el primero estaría conformada únicamente por sus dueños y tendría la menor estructura operativa posible, es necesaria y justa para empezar a trabajar y recuperar la inversión de la puesta en marcha. En el segundo año, se puede pensar en ampliar la capacidad operativa para aceptar una mayor cantidad de trabajos y, si es necesario invertir, se podría utilizar el mismo flujo de caja del porcentaje de inversión que se ha estado contemplando.

En cuanto a una posible expansión mayor a los 2 años, en el 3ero tendría que tomarse la decisión de si expandirlo o no a otro nivel. Este razonamiento fue base de los cálculos realizados, los análisis y la estrategia la cuales generan una confianza en los creadores teniendo en cuenta que en algún momento uno de sus representantes tuvo una experiencia similar.

Este modelo de negocio si bien competirá con otros talleres de modistas o ventas de vestidos de alta costura, el concepto planteándolo más como si fuera un “laboratorio” creativo con una atención personalizada garantizada al cliente, es el marco general de la diferenciación al resto logrando también permitir que el cliente confié en este lugar para rehacer sus mejores ideas de la base de los más famosos diseños del mundo de la moda.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Ailen, A. (13 de Abril de 2023). Argentina y la moda en el ultimo tiempo. (K. Salazar, Entrevistador)
- Argentina, B. C. (Febrero de 2023). *Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM)*. Obtenido de BCRA: [https://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento\\_Expectativas\\_de\\_Mercado.asp](https://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp)
- Busellini, L. (Marzo de 2022). *Informe de cadenas de valor - ficha sectorial*. Obtenido de Argentina - Ministerio de Economía: [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ficha\\_sectorial\\_textil\\_-\\_indumentaria\\_-\\_web.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ficha_sectorial_textil_-_indumentaria_-_web.pdf)
- Casas, X. (Agosto de 2022). *Qué es hoy ser de clase media?: resignación, consumos efímeros y la aspiración de perder lo menos posible*. Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/economia/2022/08/07/que-es-hoy-ser-de-clase-media-resignacion-consumos-efimeros-y-la-aspiracion-de-perder-lo-menos-posible/>
- Dargoltz, M. A. (Noviembre de 2021). *El impacto del marketing de influencia en las marcas de moda argentinas*. Obtenido de Repositorio UE siglo 21: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/24066/TFG%20%20-%20Mar%C3%ADa%20Estefan%C3%ADa%20Argibay%20Dargoltz..pdf?sequence=1>
- Fred, D. R. (2003). La Evaluación Externa. En D. R. Fred, *Conceptos de administración estratégica* (págs. 82-85). Mexico: PEARSON EDUCACION.
- La estrategia de Starbucks para vender experiencias*. (Marzo de 2022). Obtenido de Casos Exitosos: <https://www.casosexitosos.com/restaurantes/estrategia-starbucks/>
- Lima Gonzalo, L. G. (Abril de 2018). *Tesis Producto de alto impacto social , no innovador*. Obtenido de CIC Digital Repositorio institucional: <https://digital.cic.gba.gov.ar/items/15d7cc08-78e6-46b6-a6e6-b12bf2cfd89>
- Lozano, S. (Septiembre de 2009). *Tercerización en la industria de la indumentaria en Argentina* . Obtenido de Biblioteca digital UBA: [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0488\\_LozanoSA.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0488_LozanoSA.pdf)
- Maltagliatti, N. (2016). Industria textil, costos detrás del precio. *INSOD - UADE*, 10.
- Maltagliatti, N. (28 de Agosto de 2016). *La industria Textil y la indumentaria en alerta por una posible ola importadora*. Obtenido de Repositorio UADE: <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/handle/123456789/5063>
- Maltagliatti, N., & Ivaldi, C. (2016). *¿Cómo se conforma el precio de la Industria Textil y de Indumentaria?* Obtenido de INSOD - UADE repositorio: <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/handle/123456789/5265>
- Orduz, A. M. (Noviembre de 2022). *Marketing: La clave del éxito detrás de la industria de la moda*. Obtenido de Difundiendo el conocimiento: <http://eduneuro.com/revista/index.php/revistaneuronum/article/view/396>
- Papanek, V. (1984). Diseñar para el mundo real. En V. Papanek, *El mito del perfecto indolente* (págs. 55-58). Barcelona: Pollen Edicions. Obtenido de [http://catedra.javierbalcaza.com.ar/textos/VictorPapanek\\_Diseniarparaelmundoreal.pdf?fbclid=IwAR0zKG8Z0mZyj-Dp9R5JQXlZLp8faqGRImprXkeM\\_qYvptAFMZX3toZZ3eg](http://catedra.javierbalcaza.com.ar/textos/VictorPapanek_Diseniarparaelmundoreal.pdf?fbclid=IwAR0zKG8Z0mZyj-Dp9R5JQXlZLp8faqGRImprXkeM_qYvptAFMZX3toZZ3eg)
- Rivas Cuba, M. E. (2014). *Noticiabilidad de la Moda en Argentina*. Obtenido de Repositorio Universidad Siglo 21: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/13523>
- Sectorial, S. d. (Marzo de 2022). *Ficha sectorial - textil*. Obtenido de Informes de cadenas de valor: [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ficha\\_sectorial\\_textil\\_-\\_indumentaria\\_-\\_web.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ficha_sectorial_textil_-_indumentaria_-_web.pdf)
- Sierra, L. (Mayo de 2022). *La inclusión de las tallas grandes en la industria de la moda*. Obtenido de Repositorio Digital CUN: <https://repositorio.cun.edu.co/handle/cun/115>
- Starbucks. (2023). *Nuestra Misión*. Obtenido de Starbucks Argentina : <https://www.starbucks.com.ar/articulo/nuestra-mision>



UTN-FRBA

Propuesta de negocio para confección de vestidos recreando diseños de grandes marcas

terzaghi, F. (23 de Enero de 2023). Entrevista acerca de como la industria de la moda y la tendencia Europea influencian en el mercado Argentino. (K. Salazar, Entrevistador)

Urritia, F. (Julio de 2020). *TFIG Videodanza: la conceptualización*. Obtenido de Universidad Siglo 21 Repositorios: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/12113>

Valassina, J. F. (2020). *Repositorios*. Obtenido de Fundacion UADE: .