



Plan de Negocio para la marca Mary Stadler

Incorporación de nueva línea de producto



MARY STADLER

MAESTRANDOS:

Ana Belén Lazzara – Legajo: 1141788

José Sebastián Mancuello – Legajo: 1140231

TUTORA: *Marcela Escolar*

COHORTE: *MBAO 2122*

ABSTRACT

Mary Stadler, like any business dedicated to the sale of school supplies, faces the challenge of high seasonality in sales of school clothing, which affects its economic flow. To alleviate this problem, it is proposed to launch a line of sports clothing called “Urbis Sport” aimed at women between 30 and 50 years old to act as a seasonal sales complement.

The case study proposes to promote business sales with lower variations in periods that do not correspond to back to school, consists of promoting the pre-sale of school clothing in the last quarter of the year, in order to reallocate demand in those months. On the other hand, the aim is to generate cross-selling between sports and school clothing and in this way smooth out the seasonality of the business and improve its productivity throughout the year. Finally, it is recommended by 2024 to deliver a tote bag with the first purchase, which will function as a communication strategy and allow customers access to benefits such as discounts. The proposed actions are designed to generate awareness and attract customers to Urbis Sport and their loyalty to Mary Stadler.

Contenido

ABSTRACT.....	2
RESUMEN EJECUTIVO	5
1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	7
1.1 La empresa	7
1.2 Objetivo General	7
1.3 Objetivos Particulares	7
1.4 Misión	8
1.5 Visión.....	8
1.6 Valores	8
1.7 Planteo General	9
2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	10
2.1 Análisis del Macro Entorno (PESTEL).....	10
2.2 Análisis del Microentorno.....	25
3. ANÁLISIS DE MERCADO.....	31
3.1 Tamaño de Mercado.....	31
3.2 Mercado Objetivo	32
3.3 Particularidades del Mercado y Barreras de Entrada	34
3.4 Segmentación de Mercado	35
3.5 Competencia y Distribución Geográfica	36
3.6 Caso de Éxito.....	43
4. PLAN COMERCIAL	46
4.1 Selección de segmentos a servir	46
4.2 Objetivos comerciales previstos	47
4.3 El producto	50
4.4 El precio.....	54

4.5 Comunicación.....	56
4.6 Estrategia de venta	62
5. ESTUDIO TÉCNICO	63
5.1 Requerimiento Físico y Equipamiento.....	63
5.2 El Local e Instalaciones	63
5.3 Procesos y servicios del Negocio	66
6. ORGANIZACIÓN INTERNA DEL NEGOCIO	68
6.1 Características de la estructura orgánica.....	68
6.2 Características del personal: perfiles, habilidades y tareas.....	70
7. ESTUDIO DE LA INVERSION.....	71
8. ESTUDIO DE LOS INGRESOS Y EGRESOS	71
9. ANALISIS ECONOMICO Y FINANCIERO.....	75
10. CONCLUSIONES.....	77
11. BIBLIOGRAFIA	80
12. ANEXOS	83

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo, realizado por los candidatos a Magísteres, la Licenciada Ana Belén Lazzara y el Licenciado José Sebastián Mancuello, tiene como objetivo crear un plan de negocio que propone incorporar una nueva línea de producto en la marca Mary Stadler, dedicada a la comercialización de uniformes escolares desde hace 22 años

La industria de insumos escolares presenta una marcada estacionalidad en sus ventas, y lo que se busca con este trabajo es desarrollar una solución para mitigar el impacto que afronta Mary Stadler año tras año.

Este documento tiene como objetivo principal elaborar un plan de negocios que permita reducir las fluctuaciones de estacionalidad que enfrenta la empresa. Para ello, se propone la incorporación de una línea de indumentaria deportiva a la oferta actual, con el fin de ampliar la base de clientes y generar ingresos durante los períodos de baja demanda de uniformes escolares.

Adicionalmente, se plantea implementar estrategias de marketing enfocadas en fomentar la preventa de uniformes escolares en el último trimestre del año, aprovechando la estacionalidad natural del período previo al inicio del ciclo lectivo. Asimismo, se busca incentivar el *cross-selling* entre la nueva línea de indumentaria deportiva y la indumentaria escolar existente, promoviendo la venta conjunta de ambas líneas de productos.

Para la elaboración de este plan, se llevará a cabo un análisis profundo y exhaustivo del mercado, abarcando tanto el contexto histórico como el actual. En primer lugar, se realizará un estudio detallado de las ventas y la cuota de mercado de Mary Stadler a lo largo del tiempo. Esto permitirá comprender el comportamiento histórico de la empresa y las tendencias del mercado, proporcionando información crucial para el dimensionamiento del problema y la estimación de la demanda para el año 2024.

En paralelo al análisis de mercado, se avanzará en el desarrollo de la línea de indumentaria deportiva. Se realizará un estudio cuantitativo para identificar las preferencias de las potenciales consumidoras en cuanto a las características de las prendas, el diseño y el precio que estarían dispuestas a pagar. Con base en los resultados del estudio, se diseñará una línea de indumentaria deportiva que se ajusta a las necesidades y preferencias del público objetivo.

Además, se realizará una estimación de ventas para la nueva línea, para lo cual se calcularon los costos variables y fijos, y se estableció una propuesta de precios de venta competitiva.

El presente caso de estudio, incluye la descripción del conjunto de acciones destinadas a apoyar el lanzamiento de la nueva línea, re-allocar la demanda para reducir las fluctuaciones de estacionalidad actual, y poder incrementar las ventas de uniformes escolares, como así también considerar los costos asociados a cada una de ellas, mediante el correspondiente presupuesto de Marketing. Posteriormente, se diseñará el plan de comunicación, con el objetivo de generar concientización sobre el nuevo lanzamiento, mientras que para la línea escolar se busca generar consideración y memoria con las comunicaciones. Por último, y para evaluar la viabilidad económica de la propuesta, se confeccionará el estado de resultados y el cálculo de la TIR

La realización del presente plan de negocio, permitirá a la empresa Mary Stadler, contar con información y estrategias de marketing para el lanzamiento de la nueva línea deportiva, poder incrementar sus ventas, y recalendarizar las actuales con el fin de lograr una curva de ventas mensuales a lo largo del año más suave que la actual, todo orientado a percibir ingresos en épocas del año donde normalmente estos son mínimos, y mejorar así la productividad del negocio. Cabe resaltar que, este plan permitirá a Mary Stadler aprovechar las oportunidades que ofrece la industria indumentaria que se encuentra en crecimiento en algunos rubros, utilizando la fortaleza que surge por la amplia experiencia en esta industria que posee la empresa.

1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

1.1 La empresa

Mary Stadler SRL, fundada en 2002, se presenta como un negocio líder en la comercialización de uniformes escolares en la zona sur del Gran Buenos Aires.

Esta empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Quilmes y ofrece una amplia variedad de uniformes para diferentes niveles educativos, desde preescolar hasta secundaria. Cuenta con un amplio portafolio de productos, desde pantalones, polleras kilt, jumpers, joggings, remeras de hockey y rugby, polleras y shorts deportivos, camisas, chombas, medias, corbatas, sweaters, entre otros.

Adicionalmente de la venta de uniformes, la empresa también ofrece otros servicios tales como el bordado de nombres y logos, la toma de medidas y la confección de uniformes a medida.

1.2 Objetivo General

El objetivo principal del presente, es el de elaborar un plan de negocio para determinar, la viabilidad económica, comercial y financiera, localizada en Quilmes, para la creación de una nueva línea de productos dentro de la empresa Mary Stradler, la cual se llamará Urbis Sport.

Urbis Sport será una nueva línea dedicada a la ropa deportiva para madres de entre 30 a 50 años, que se comercializará dentro del local comercial de Mary Stadler.

1.3 Objetivos Particulares

1. Determinar la viabilidad técnica de desarrollar un prototipo el producto.
2. Analizar el tipo de prendas deportivas que las madres estarían dispuestas a adquirir dentro de la nueva línea.
3. Determinar la viabilidad económica y financiera del producto.
4. Determinar los precios de los productos basados en el análisis de costos y la percepción de valor por parte de las madres.

5. Identificar y comprender las necesidades, preferencias y comportamientos de las madres en este rango de edad.
6. Decidir si la línea de ropa deportiva se venderá exclusivamente en el local de Mary Stradler o si se explorarán otros canales (venta en línea, colaboraciones con tiendas locales, etc.).

1.4 Misión

- Proporcionar uniformes escolares de alta calidad a precios accesibles que satisfagan las necesidades de las instituciones educativas y sus estudiantes.
- Brindar un servicio al cliente excepcional, caracterizado por la amabilidad, la eficiencia y la atención personalizada.
- Contribuir al bienestar de la comunidad educativa fomentando la identidad y el sentido de pertenencia a través de uniformes que representen con orgullo a cada institución.

1.5 Visión

- Ser la empresa líder en la venta de uniformes escolares en la región, reconocida por la calidad de sus productos, la excelencia en su servicio y su compromiso con la comunidad educativa.
- Expandir nuestra presencia a nuevos mercados a través de la innovación constante y la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio.
- Convertirnos en un referente de responsabilidad social en el sector, promoviendo prácticas sostenibles y contribuyendo al desarrollo de las comunidades donde operamos.

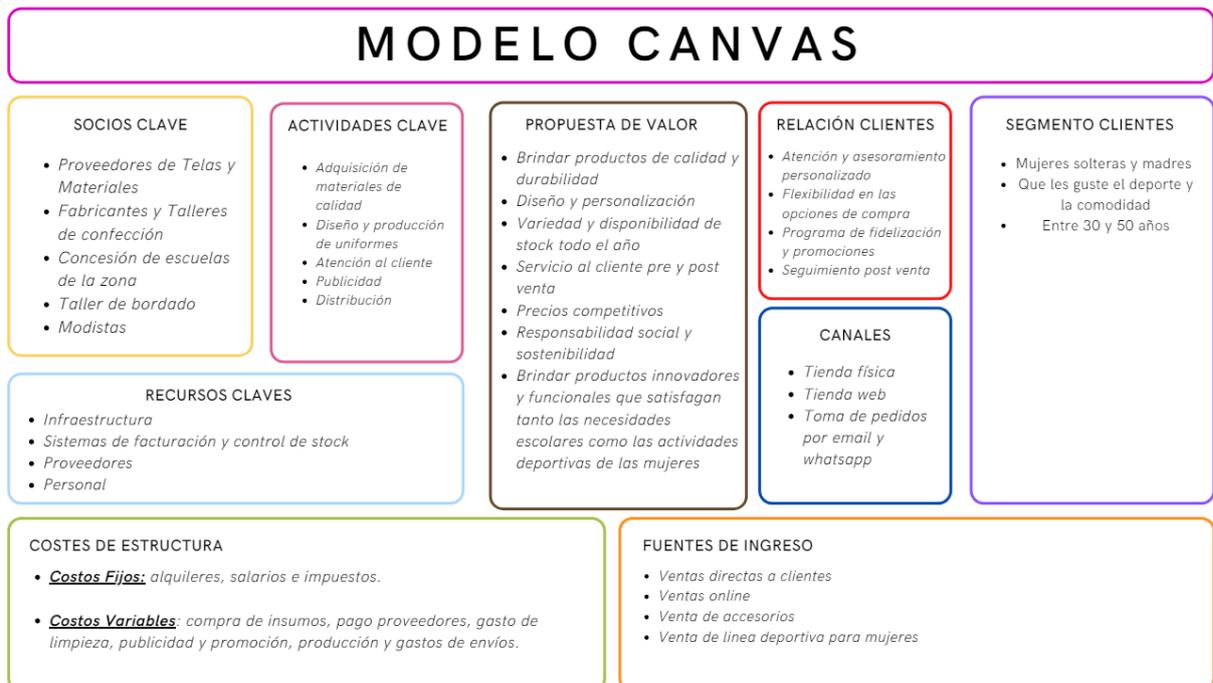
1.6 Valores

- **Compromiso**: se trabaja con dedicación y responsabilidad para cumplir con nuestros objetivos y satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- **Calidad**: se ofrece productos de alta calidad que superan las expectativas de nuestros clientes.
- **Innovación**: se busca constantemente nuevas formas de mejorar nuestros productos, servicios y procesos.

- **Eficiencia:** se optimizan recursos para ofrecer la mejor relación calidad-precio a nuestros clientes.
- **Respeto:** se trata a nuestros clientes, colaboradores y proveedores con respeto y consideración.
- **Responsabilidad social:** se actúa de manera ética y responsable, comprometidos con el cuidado del medio ambiente y el bienestar de las comunidades donde operamos.

1.7 Planteo General

A continuación, se presenta el modelo CANVAS del Plan de Negocios para un mejor entendimiento del desarrollo y de las interacciones entre los distintos elementos que componen al negocio.



2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.1 Análisis del Macro Entorno (PESTEL)

Factores Políticos

Es de vital importancia detallar el termómetro político, ya que, durante el transcurso del desarrollo del presente plan de negocios, se suscitó en la Argentina un radical cambio político. Luego de que Alberto Fernández haya estado en el poder durante cuatro años, atravesando la pandemia del COVID-19 desde el inicio de su gestión, el país comenzó a atravesar una caída de la actividad económica y afectando principalmente a los trabajadores informales.

La gestión de Alberto Fernández terminó en 2022 con más de 40% de la población en situación de pobreza, déficit fiscal y una inflación interanual del 142,7% respecto a octubre de 2022. ⁽¹⁾

El Domingo 19 de noviembre de 2023 se llevaron a cabo las elecciones nacionales (Ballotage) entre Sergio Massa y Javier Milei. Siendo la fórmula ganadora la de Javier Milei - Victoria Villarruel (La Libertad Avanza) con un 59,65% de los votos, versus la fórmula de Sergio Massa - Agustín Rossi (Unión por la Patria) con un 44,30% de los votos. ^{(2) (3)}

Javier Milei asume la presidencia el 10 de diciembre de 2023. Durante sus primeras semanas de gestión avanza con el DNU-2023-70 (Bases para la reconstrucción de la economía Argentina) siendo el objetivo del mismo, desregularizar varios aspectos de la economía, el cual se vio afectado por una serie de amparos judiciales. Asimismo, también se presentó ante el congreso una Ley Ómnibus que fue tratada durante sesiones extraordinarias en cámara de diputados, pero la misma se cayó el 06 de febrero. ^{(4) (5)}

Finalmente, la ley bases se presentó nuevamente ante el parlamento y se aprobó en la cámara baja el 28 de junio de 2024. ⁽⁶⁾

⁽¹⁾ Que país dejó Alberto Fernandez. Fecha Diciembre 2023, <https://chequeado.com/balance-alberto-fernandez/>

⁽²⁾ Resultados de las elecciones 2023: así fueron los números del balotaje Milei-Massa, Fecha Diciembre 2023, <https://www.lanacion.com.ar/politica/resultados-de-las-elecciones-2023-asi-fueron-los-numeros-del-balotaje-milei-massa-nid09122023/>

- (3) Resultados balotaje elecciones 2023 en Argentina entre Javier Milei y Sergio Massa: todos los datos oficiales, Fecha Noviembre 2023, <https://www.infobae.com/politica/2023/11/19/resultados-balotaje-elecciones-2023-en-argentina-entre-javier-milei-y-sergio-massa-todos-los-datos-oficiales/>
- (4) BASES PARA LA RECONSTRUCCIÓN DE LA ECONOMÍA ARGENTINA, Fecha Diciembre 2023, <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/301122/20231221>
- (5) Revés del Gobierno en Diputados: por qué se cayó la sesión y la Ley Ómnibus vuelve a comisión, Fecha Febrero 2024, https://www.clarin.com/politica/revés-gobierno-diputados-cayo-sesion-ley-omnibus-vuelve-comision_0_cgAG5FgWEh.html?gad_source=1&gclid=Cj0KCQiA84CvBhCaARIsAMkAvkiYC2xcbCYi0LLicOqimvRz0iKajXVssH1EXkg2G_jNoFbJ1L8elaEaAhNDEALw_wcB
- (6) Ley Bases: el texto definitivo aprobado por Diputados y el Senado, artículo por artículo, Fecha Junio 2024, <https://www.infobae.com/politica/2024/06/28/ley-bases-el-texto-definitivo-aprobado-por-diputados-y-el-senado-articulo-por-articulo/>

Factores Económicos

A grandes rasgos, podemos observar que los indicadores de la economía Argentina no arrojan tendencias que sean favorables, esto es causa de un arrastre de contracción en la economía que se viene dando desde los últimos 4 años. Podemos mencionar como aspectos principales un contexto de alta inflación y recesión, un PBI de variación negativa, cepo para la compra de dólares, varios tipos de cambios y altas tasas de interés.

En la presente sección de factores económicos, detallaremos tendencias del PIB, IPC, tasa de interés y tipo de cambio (Peso/Dólar). Esta información se basa en el informe de Resultados de Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) correspondiente al mes de abril de 2024. ⁽⁷⁾

Relevamiento de abril del REM: proyecciones para la economía argentina en 2024

- **PIB 2024:** Se espera una caída del 3,5% respecto al promedio de 2023, según el conjunto de analistas del REM. Esta proyección se mantiene sin cambios desde el relevamiento anterior. El Top-10 de los analistas proyecta una caída ligeramente mayor, del 3,7%.
- **Primer trimestre 2024:** La mayor parte de la caída del PIB se concentraría en este período, con una contracción estimada del 3,4% según el REM.

- **Recuperación a partir del segundo trimestre:** Se espera que la actividad económica deje de contraerse a partir del segundo trimestre y comience a recuperarse en el tercero, con un crecimiento trimestral desestacionalizado del 0,6%.
- **PIB 2025:** Para el año 2025, el REM proyecta un crecimiento promedio del PIB del 3,4%.

Se detalla a continuación las expectativas del crecimiento del PIB y las expectativas del PIB a precios constantes:

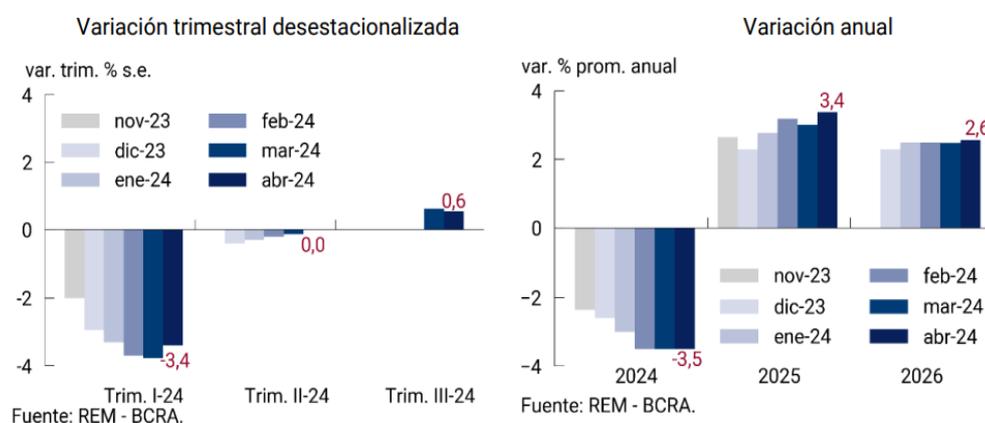


Ilustración 1: Expectativas del Crecimiento del PIB

Fuente: REM - BCRA (abril 2024)

Período	Referencia	Mediana (REM abr-24)	Dif. con REM anterior*	Promedio Top 10 (REM abr-24)	Dif. con REM anterior*
Trim. I-24	var. % trim. s.e.	-3,4	+ 0,4	-2,9	+ 0,5
Trim. II-24	var. % trim. s.e.	0,0	+ 0,1	-0,4	- 0,3
Trim. III-24	var. % trim. s.e.	0,6	- 0,1	0,5	- 0,1
2024	var. % prom. anual	-3,5	+ 0,0	-3,7	+ 0,4

*Comparación en relación al relevamiento previo, pudiendo no coincidir exactamente por efecto de redondeo.

Ilustración 2: Expectativas de PIB a precios constantes

Fuente: REM - BCRA (abril 2024)

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) es un indicador económico que refleja la variación mensual del nivel general de precios minoristas de una canasta de bienes y servicios representativos del consumo habitual de los hogares en un período determinado.

En el Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) se consideran dos índices:

- Nivel general del IPC: Se detallan proyecciones para el mes en curso y seis meses posteriores.

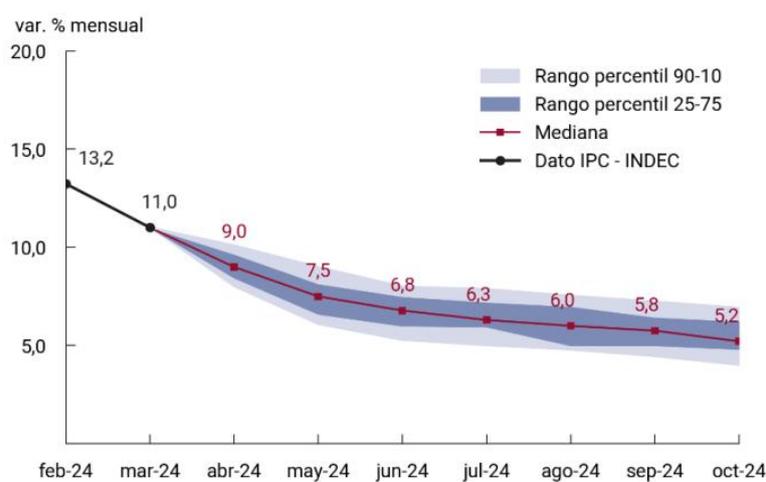


Ilustración 3: Expectativas de inflación mensual — IPC Nivel General

Fuente: REM - BCRA (Abril 2024) e INDEC

Evolución del IPC: Se detallan proyecciones para los próximos 12 y 24 meses, y previsiones para 3 períodos anuales.

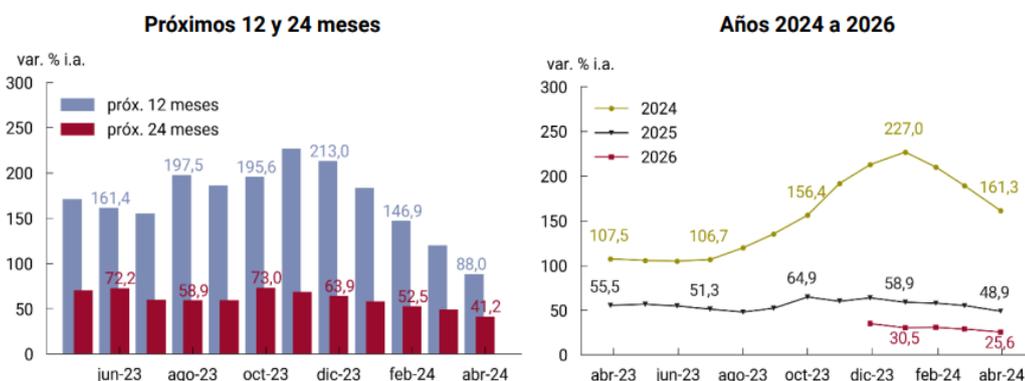


Ilustración 4: Evolución de expectativas de inflación interanual — IPC Nivel General

Fuente: REM – BCRA

La tasa de interés BADLAR es el promedio ponderado por monto de las tasas de interés ofrecidas por los bancos privados para depósitos a plazo fijo de 30 a 35 días, con un monto mínimo de un millón de pesos.

El Banco Central de la República Argentina (BCRA) releva la tasa BADLAR promedio mensual (días hábiles) en pesos de bancos privados. Esta información se publica en el Relevamiento de Expectativas del Mercado (REM), que también incluye:

Estimaciones de la tasa BADLAR para los próximos 6 meses.

Período	Referencia	Mediana (REM abr-24)	Dif. con REM anterior*	Promedio Top 10 (REM abr-24)	Dif. con REM anterior*
may-24	TNA, %	50,50	- 20,5	49,88	- 19,6
jun-24	TNA, %	46,10	- 22,9	46,22	- 20,2
jul-24	TNA, %	45,75	- 21,3	45,32	- 19,7
ago-24	TNA, %	46,01	- 19,0	45,70	- 17,7
sep-24	TNA, %	43,62	- 18,4	45,17	- 17,5
oct-24	TNA, %	42,41	-	43,50	-
Próx. 12 meses	TNA, %	38,00	- 17,0	39,25	- 16,7
2024	TNA, %; dic-24	40,00	- 20,0	40,95	- 16,7

*Comparación en relación al relevamiento previo, pudiendo no coincidir exactamente por efecto de redondeo.

Ilustración 5: Expectativas de tasa de interés BADLAR

Fuente: REM - BCRA (abril 2024)

Pronósticos de la evolución de la tasa para los próximos 12 meses.

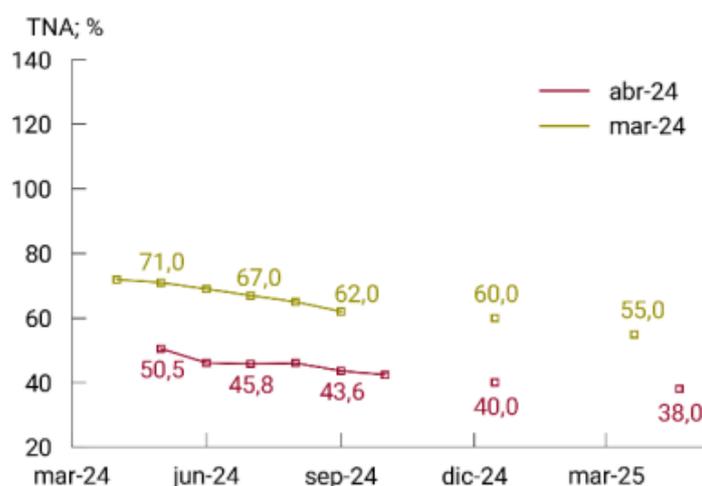


Ilustración 6: Comparación con REM anterior

Fuente: REM - BCRA (Abril 2024)

- Estimaciones de la tasa BADLAR para 2 períodos anuales.

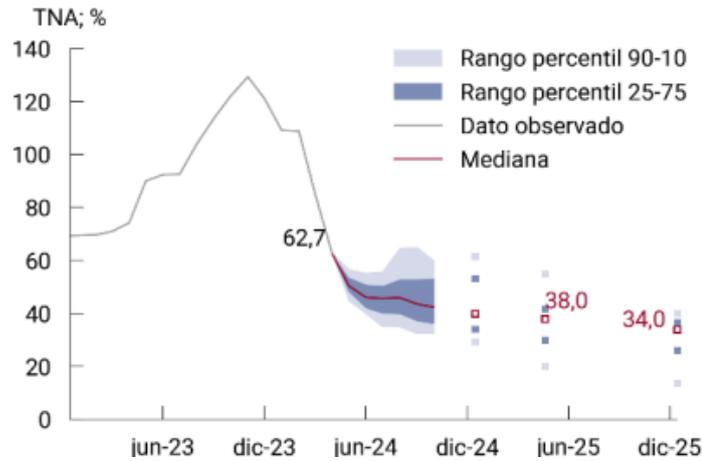


Ilustración 7: Expectativas de tasa de interés BADLAR

Fuente: REM - BCRA (Abril 2024)

El Banco Central de la República Argentina (BCRA) publica diariamente el **Tipo de Cambio de Referencia** - Comunicación "A" 3500 (Mayorista), expresado en pesos por dólar (\$/USD). Este indicador refleja la cotización promedio del tipo de cambio nominal simple mensual de días hábiles (TCNPM) en \$/USD.

Adicionalmente, el BCRA ofrece información sobre la evolución futura del TCNPM a través de la publicación de estimaciones para:

- 6 períodos mensuales: brindando una perspectiva a corto plazo del comportamiento del tipo de cambio.

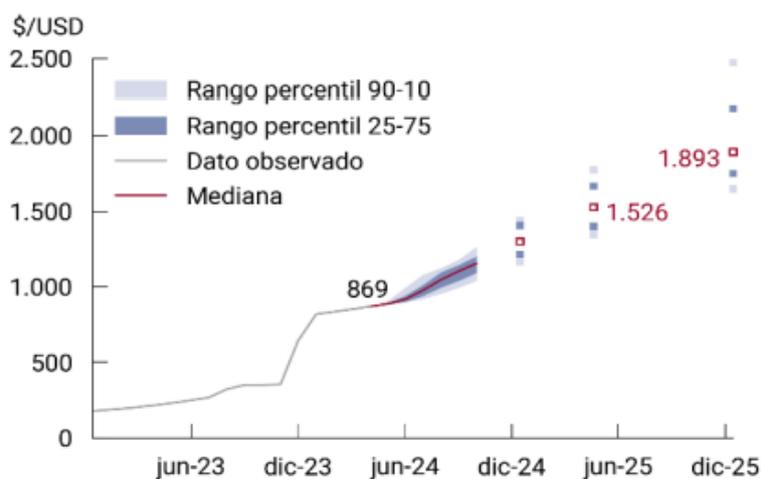


Ilustración 8: Expectativas de tipo de cambio

Fuente: REM - BCRA (Abril 2024)

Los próximos 12 meses: permitiendo una mejor planificación financiera a mediano plazo.

Ilustración 9: Expectativas de tipo de cambio nominal

Período	Referencia	Mediana (REM abr-24)	Dif. con REM anterior*	Promedio Top 10 (REM abr-24)	Dif. con REM anterior*
may-24	\$/USD	886,6	- 43,4	888,1	- 54,4
jun-24	\$/USD	916,5	- 86,8	915,6	- 93,3
jul-24	\$/USD	975,0	- 113,1	967,8	- 132,5
ago-24	\$/USD	1.045,1	- 119,2	1.035,3	- 151,5
sep-24	\$/USD	1.103,5	- 135,8	1.081,6	- 181,7
oct-24	\$/USD	1.153,7	-	1.131,9	-
Próx. 12 meses	\$/USD	1.526,0	- 102,0	1.492,8	- 289,3
2024	\$/USD; dic-24	1.300,0	- 138,3	1.320,8	- 165,3

*Comparación en relación al relevamiento previo, pudiendo no coincidir exactamente por efecto de redondeo.

Ilustración 9: Expectativas de tipo de cambio nominal

Fuente: REM - BCRA (abril 2024)

- 2 períodos anuales: ofreciendo una visión general del tipo de cambio a largo plazo.

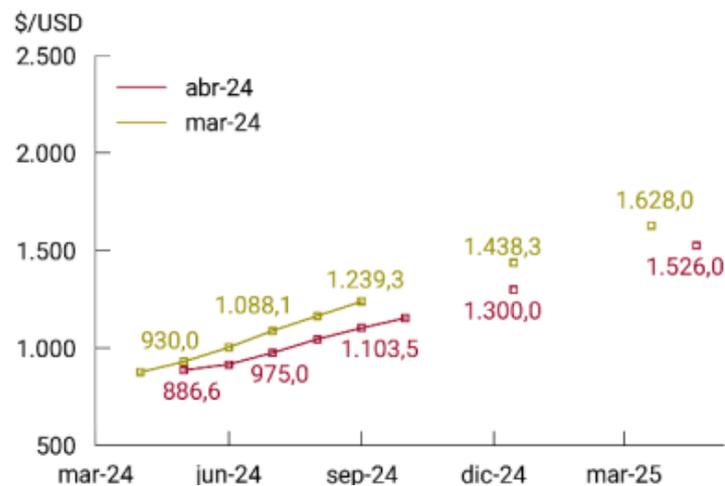


Ilustración 10: Comparación con REM anterior

Fuente: REM - BCRA (Abril 2024)

(7) Resultados del relevamiento de Expectativas de Mercado (REM), Fecha Abril 2024,

<https://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/relevamiento-expectativas-mercado-abr-2024.pdf>

Factores Sociales

En relación a la población de la República Argentina, los datos del Censo 2022 presentados aquí son el resultado del conteo efectivo de la población, con una cobertura territorial del 98,6%. Si bien este porcentaje representa un alto nivel de alcance, es importante considerar que un 1,4% del territorio no fue cubierto. A esto se suma la posibilidad de que los censistas no hayan encontrado a todos los moradores en las viviendas y la subdeclaración de personas que residen en el hogar, lo que puede llevar a que el conteo final sea inferior a la cifra real de población.

Para obtener una estimación más precisa de la población del país, se realizan pruebas de conciliación censal. Estas pruebas se basan en datos de censos anteriores, registros de las estadísticas vitales (nacimientos, defunciones, matrimonios) y estadísticas de migración.

Al 1 de julio de 2022, la última estimación de población era de 46.234.830 personas. Esta cifra arroja una diferencia de 342.545 personas (0,74%) con respecto al conteo del Censo 2022. Esta diferencia se explica por los factores mencionados anteriormente. ⁽⁸⁾

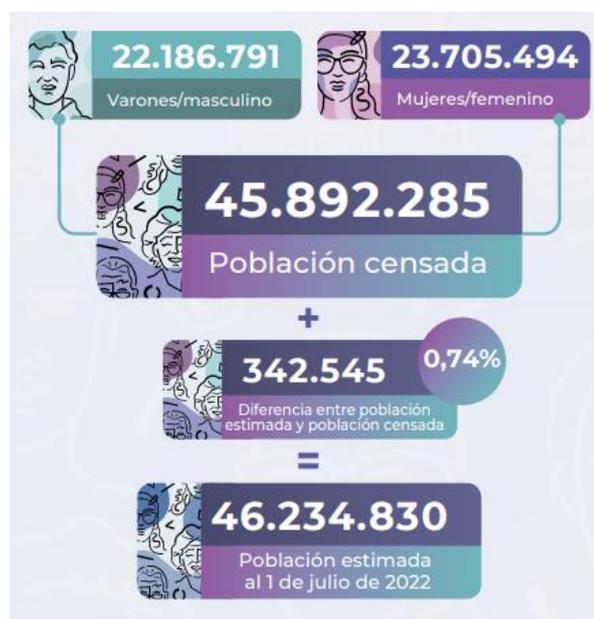


Ilustración 11: Población Argentina

Fuente: INDEC, Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022. Resultados definitivos.

En el cuarto trimestre de 2023, los indicadores del mercado laboral argentino mostraron un panorama mixto.

- **La tasa de actividad (TA)**, que mide la proporción de la población que participa en la fuerza laboral (ocupados o desocupados) sobre la población total, se ubicó en 48,6%, lo que representa un leve aumento respecto al trimestre anterior.
- **La tasa de empleo (TE)**, que indica la proporción de personas con trabajo sobre la población total, alcanzó un 45,8%, mostrando un crecimiento moderado en comparación con el mismo período del año anterior.

La tasa de desocupación (TD), que refleja la proporción de personas desocupadas sobre la población económicamente activa, se situó en 5,7%, evidenciando una disminución significativa en comparación con el mismo trimestre de 2022. ⁽⁹⁾

Tasas	Total 31 aglomerados urbanos				
	Año 2022	Año 2023			
	4° trimestre	1° trimestre	2° trimestre	3° trimestre	4° trimestre
Actividad	47,6	48,3	47,6	48,2	48,6
Empleo	44,6	45,0	44,6	45,5	45,8
Desocupación abierta	6,3	6,9	6,2	5,7	5,7
Ocupados demandantes de empleo	15,4	14,8	16,2	15,2	15,5
Subocupación	10,9	9,4	10,6	10,3	10,5
Subocupación demandante	7,1	6,3	7,4	6,8	6,8
Subocupación no demandante	3,8	3,1	3,2	3,5	3,7

Ilustración 12: Principales tasas del mercado de trabajo. Total 31 aglomerados urbanos. Cuarto trimestre 2022-cuarto trimestre 2023

Fuente: INDEC, Encuesta Permanente de Hogares.

En relación a los indicadores de pobreza, los últimos datos obtenidos por parte del Observatorio de la Deuda Social Argentina de la UCA (Universidad Católica Argentina), arroja que, a enero de 2024, a nivel nacional la pobreza alcanzó el 57,4% de la población, y la indigencia escaló al 15 %. ⁽¹⁰⁾

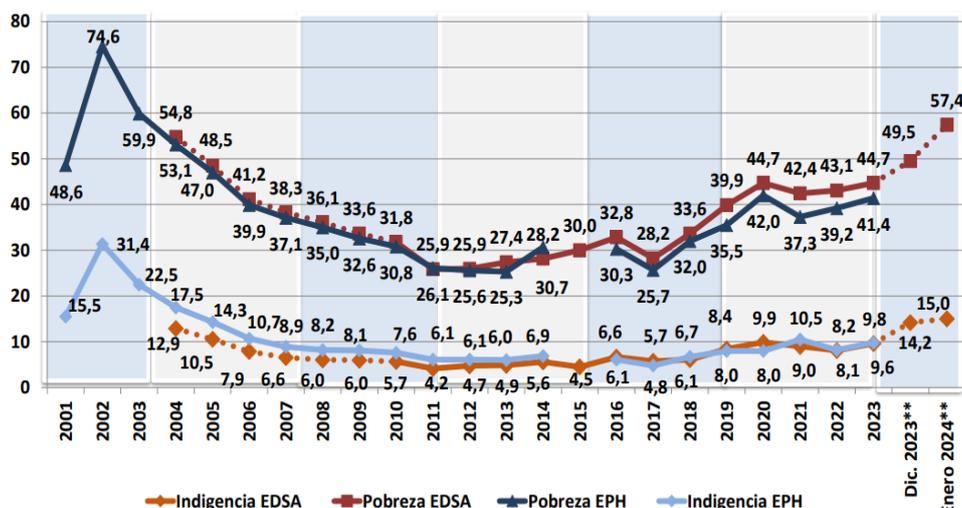


Ilustración 13: EVOLUCIÓN DE LAS TASAS DE INDIGENCIA Y DE POBREZA URBANA A PARTIR DE EDSA EQUIDAD EMPALME (2004-2023), EPH-INDEC 2° SEMESTRE (2001-2023*) Y ESCENARIOS SIMULADOS (DIC. 2023 Y ENERO 2024). PORCENTAJE DE POBLACIÓN.**

Fuente: EDSA Bases históricas (2004-2009), EDSA Bicentenario (2010-2016) y EDSA Agenda para la Equidad (2017-2023), Observatorio de la Deuda Social Argentina, UCA

(8) Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022, Fecha Noviembre 2023,
https://www.indec.gov.ar/ftp/cuadros/poblacion/censo2022_indicadores_demograficos.pdf

(9) Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH), Fecha Cuarto Trimestre 2023,
https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim23BB05224E02.pdf

(10) Observatorio de la Deuda Social Argentina de la UCA (Universidad Católica Argentina), Fecha Enero 2024,
<https://wadmin.uca.edu.ar/public/ckeditor/Observatorio%20Deuda%20Social/Presentaciones/2024/Observatorio-Pobreza-Informe-serie-historica-2004-2023.pdf>

Factores Tecnológicos

La industria de la indumentaria escolar está experimentando una transformación significativa impulsada por la adopción de nuevas tecnologías. Estos avances tecnológicos están impactando en todos los aspectos de la industria, desde el diseño y la producción hasta la distribución y venta minorista.

A continuación, se detallan algunos de los principales factores tecnológicos que están dando forma al futuro de la industria de la indumentaria escolar:

- 1. Diseño y producción asistidos por computadora (CAD/CAM):** Las herramientas CAD/CAM permiten a los diseñadores crear patrones y prototipos de prendas de manera más rápida y precisa. Esto ayuda a reducir el tiempo de desarrollo y mejora la calidad del producto final.
- 2. Impresión 3D:** La impresión 3D está revolucionando la forma en que se fabrican los uniformes escolares. Esta tecnología permite crear prendas personalizadas a medida de cada estudiante, lo que ofrece un mejor ajuste y mayor comodidad.
- 3. Tejidos inteligentes:** Los tejidos inteligentes incorporan tecnología que puede detectar cambios en el entorno, como la temperatura o la humedad, y ajustar sus propiedades en consecuencia. Esto puede ayudar a mantener a los estudiantes cómodos durante todo el día, independientemente del clima.
- 4. Realidad aumentada (AR) y realidad virtual (VR):** La AR y la VR se están utilizando para crear experiencias de compra más inmersivas para los estudiantes y sus padres. Estas tecnologías permiten a los usuarios "probarse" los uniformes virtualmente antes de comprarlos, lo que puede ayudar a reducir las devoluciones y mejorar la satisfacción del cliente.
- 5. Internet de las cosas (IoT):** Los dispositivos IoT se pueden utilizar para rastrear la ubicación y el uso de los uniformes escolares. Esto puede ayudar a las escuelas a garantizar que los estudiantes cumplan con las normas de vestimenta y a recuperar los uniformes perdidos o robados.

6. Comercio electrónico: El auge del comercio electrónico ha facilitado que los padres compren uniformes escolares desde la comodidad de su hogar. Esto ha llevado a un aumento de la competencia y a una bajada de los precios.

7. Sostenibilidad: La industria de la indumentaria escolar está adoptando prácticas más sostenibles para reducir su impacto ambiental. Esto incluye el uso de materiales reciclados, la reducción del desperdicio y la mejora de la eficiencia energética de las operaciones de fabricación.

En resumen, la industria de la indumentaria escolar está en plena transformación gracias a la adopción de nuevas tecnologías. Estos avances están impulsando la innovación, mejorando la calidad del producto y creando experiencias de compra más convenientes para los estudiantes y sus padres.

Se espera que esta tendencia continúe en los próximos años, a medida que se desarrollen nuevas tecnologías y se adopten de forma más generalizada. ⁽¹¹⁾

Factores Ecológicos

La industria de la indumentaria escolar, al igual que muchas otras industrias, no está exenta de su impacto en el medio ambiente. La producción de uniformes escolares genera una serie de residuos y emisiones que pueden dañar los ecosistemas y contribuir al cambio climático.

A continuación, se detallan algunos de los principales factores ecológicos que afectan a la industria de la indumentaria escolar:

- 1. Producción de textiles:** La producción de textiles es un proceso intensivo en recursos que consume grandes cantidades de agua, energía y productos químicos. Estos procesos pueden generar contaminación del agua, emisiones de gases de efecto invernadero y otros daños ambientales.

⁽¹¹⁾ Tendencias en tecnología de la Industria textil, Fecha Agosto 2020, <https://atx.mx/2020/08/27/tendencias-en-tecnologia-de-la-industria-textil/>

2. Tintes y acabados: Los tintes y acabados utilizados en la fabricación de uniformes escolares pueden contener sustancias químicas nocivas que pueden contaminar el agua y el suelo. Estas sustancias químicas también pueden ser perjudiciales para la salud humana, especialmente para los niños pequeños y las personas con alergias.

3. Transporte: El transporte de materias primas, productos terminados y residuos a lo largo de la cadena de suministro de la indumentaria escolar también genera emisiones de gases de efecto invernadero y contribuye a la contaminación del aire.

4. Desechos textiles: Los uniformes escolares que se desgastan o quedan obsoletos a menudo se desechan en vertederos, donde pueden tardar cientos de años en descomponerse. Los incineradores también se utilizan para deshacerse de los desechos textiles, lo que libera contaminantes al aire.

5. Microfibras: Las prendas de poliéster y otras fibras sintéticas liberan pequeñas fibras llamadas microfibras durante el lavado. Estas microfibras pueden terminar en los cursos de agua y ser ingeridas por animales marinos, lo que puede tener consecuencias negativas para su salud.

En respuesta a estos desafíos, la industria de la indumentaria escolar está tomando medidas para reducir su impacto ambiental. Algunas de estas medidas incluyen:

- **Uso de materiales sostenibles:** La industria está utilizando cada vez más materiales sostenibles como el algodón orgánico, el cáñamo y el tencel en la fabricación de uniformes escolares. Estos materiales requieren menos recursos para producir y son menos dañinos para el medio ambiente.
- **Reducción del uso de químicos:** La industria está trabajando para reducir el uso de químicos nocivos en los procesos de producción y acabado. Esto incluye el uso de tintes y acabados ecológicos y la eliminación de sustancias químicas peligrosas como el formaldehído.
- **Mejora de la eficiencia de la producción:** La industria está invirtiendo en tecnologías que mejoran la eficiencia de la producción, lo que reduce el consumo de recursos y la generación de residuos.
- **Promoción de la reutilización y el reciclaje:** La industria está promoviendo la reutilización y el reciclaje de uniformes escolares. Esto incluye programas de

donación de uniformes usados y el desarrollo de procesos de reciclaje para los uniformes que no se pueden reutilizar. ⁽¹²⁾

Factores Legales

La industria de la indumentaria escolar en Argentina se encuentra sujeta a una serie de regulaciones y leyes que impactan en su funcionamiento y desarrollo. Estas regulaciones buscan proteger a los consumidores, garantizar la calidad de los productos y promover la competencia justa en el mercado.

A continuación, se detallan algunos de los principales factores legales que afectan a la industria de la indumentaria escolar en Argentina:

1. Ley de Protección al Consumidor:

- **Derechos del consumidor:** Establece los derechos básicos de los consumidores al adquirir bienes y servicios, incluyendo el derecho a la información, la seguridad de los productos y la resolución de conflictos.
- **Etiquetado:** Regula el contenido y la forma en que se debe presentar la información en las etiquetas de los productos textiles, incluyendo la composición de las telas, las instrucciones de cuidado y el país de origen.
- **Publicidad engañosa:** Prohíbe la publicidad engañosa o fraudulenta en la promoción de productos textiles.

2. Ley de Lealtad Comercial:

- **Competencia desleal:** Prohíbe las prácticas comerciales desleales que puedan afectar la competencia en el mercado, como la publicidad engañosa, la discriminación de precios y el dumping.
- **Condiciones generales de contratación:** Regula las condiciones generales de contratación que se utilizan en las ventas de productos textiles, asegurando que sean claras, transparentes y no abusivas para los consumidores.

(12) El impacto ambiental de la industria textil, Fecha Marzo 2022, <https://sierratech.com.ar/web/2022/03/01/el-impacto-ambiental-de-la-industria-textil/>

3. Ley de Trabajo:

- **Condiciones laborales:** Establece las condiciones mínimas de trabajo que deben cumplir las empresas del sector textil, incluyendo la jornada laboral, el salario mínimo, las vacaciones y los descansos.
- **Trabajo infantil:** Prohíbe el trabajo infantil y establece la edad mínima para trabajar en el sector textil.

4. Normas técnicas:

- **Seguridad de los productos:** Existen normas técnicas que regulan la seguridad de los productos textiles para niños, incluyendo la resistencia al fuego, la toxicidad de los materiales y la seguridad de los cierres y accesorios.
- **Etiquetado de cuidado:** Existen normas técnicas que regulan el etiquetado de cuidado de los productos textiles, indicando las instrucciones de lavado, planchado y secado.

5. Propiedad intelectual:

- **Diseños y marcas:** Las empresas del sector textil pueden proteger sus diseños y marcas mediante el registro de propiedad intelectual.
- **Falsificación:** La falsificación de productos textiles es un delito que está penado por la ley. ⁽¹³⁾

(13) Organización Nacional de Defensa del Consumidor (ODC),

<https://www.argentina.gob.ar/economia/comercio/defensadelconsumidor>

Secretaría de Comercio, <https://www.argentina.gob.ar/produccion>

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, <https://www.argentina.gob.ar/capital-humano/trabajo>

Instituto Nacional de Normalización y Tecnología (INTI), <https://www.argentina.gob.ar/inti>

Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI), <https://www.argentina.gob.ar/inpi>

2.2 Análisis del Microentorno.

Análisis del atractivo de la industria (5 Fuerzas de Porter)

Con el fin de analizar el atractivo de la industria, se utilizarán las cinco fuerzas de Porter, las cuales detallaremos a continuación mediante un matriz y posterior explicación de cada fuerza:

Análisis de las Fuerzas de Porter	++	+	+/-	-	--
	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja
Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores	X				
Amenaza de Productos Sustitutos				X	
Poder de Negociación de los Proveedores		X			
Poder de Negociación de los Clientes			X		
Grado de Rivalidad entre Competidores					X

Amenaza de entrada de nuevos competidores: En la actualidad hay empresas del sector que ofrecen servicios similares, pero ninguno de forma integrada que proporcione una atención al cliente (servicio) de calidad hacia sus clientes y abarque una amplia gama de uniformes escolares de la mayoría de las instituciones educativas privadas de la zona sur del Gran Buenos Aires. Existen empresas que ofrecen servicios similares, pero no cuentan con la trayectoria de Mary Stadler, quien también se caracteriza por realizar trabajos a medida para talles especiales, como así también mantenimiento de prendas durante el transcurso del año lectivo.

Dado que el mercado aún no está totalmente desarrollado, y son pocos los jugadores en el mercado por las barreras de entrada, podríamos decir que la incorporación de una nueva línea de productos dentro Mary Stadler para el segmento femenino, se define como un “océano azul”. Adicionalmente, se requiere una importante inversión de capital inicial para establecer un negocio de uniformes escolares y generar una alianza con instituciones educativas, en donde ya este mercado se encuentra concentrado en pocas empresas del sector.

- *Barrera de entrada: Baja*
- *Amenaza de Entrada: Muy alta*

Amenaza de productos sustitutos: En la industria de comercialización de uniformes escolares, la amenaza de productos sustitutos que satisfacen las mismas necesidades o brinden soluciones alternativas a los clientes representa un desafío importante para las empresas establecidas. Esto se daría en el caso que las instituciones educativas privadas opten por flexibilizar el uso de uniformes específicos. Pero la historia y la tendencia de uniformes escolares distintivos de cada entidad educativa del ámbito privado, demuestra que las instituciones aún siguen requiriendo que sus alumnos vistieran uniformes específicos con la tradición del centro educativo.

- *Amenaza: Baja*

Poder de negociación de los proveedores: El poder de negociación de los proveedores en la industria de comercialización de uniformes escolares se refiere a la capacidad que tienen estos para influir en los precios, términos y condiciones de las compras que realizan las empresas comercializadoras de uniformes. Un alto poder de negociación de los proveedores puede impactar negativamente en la rentabilidad de las empresas comercializadoras. Por lo cual el poder de negociación de este sector es bajo.

- *Poder de Negociación: Alto*

Poder de negociación de clientes: El poder de negociación de los clientes en la industria de comercialización de uniformes escolares se refiere a la capacidad que tienen los clientes para influir en los precios, términos y condiciones de las compras que realizan. Un alto poder de negociación de los clientes puede impactar negativamente en la rentabilidad de las empresas comercializadoras. Pero en el caso de esta industria, las entidades educativas privadas de alguna manera ya tienen seleccionado uno o dos empresas para la comercialización de los uniformes de sus centros educativos, e incluso, en algunas ocasiones, los colegios privados solamente tienen exclusividad con una sola empresa, como es el caso de Mary Stadler.

- *Por lo tanto, el poder de negociación general de los clientes es medio.*

Grado de rivalidad entre competidores: en la actualidad existen otras empresas que se dedican a la comercialización uniformes escolares en la zona sur del Gran Buenos Aires, pero como se mencionó en el ítem anterior, son pocas las empresas competidores e incluso existe la exclusividad de la comercialización de uniformes escolares de ciertas entidades educativas. La rivalidad se presenta cuando en la industria, las empresas pueden enfocarse en nichos de mercados, por lo cual pueden identificar y especializarse en dichos nichos, como por ejemplo en uniformes para deportes extracurriculares y accesorios complementarios.

En este caso, los competidores de la industria siguen estas tendencias y el diferencial radica en la estrategia de precios y la fidelización de clientes a raíz de un excelente servicio y calidad de atención en el proceso de venta y post-venta.

- *Por lo que la rivalidad entre competidores es muy baja.*

Conclusión:

La industria de comercialización de uniformes escolares presenta un atractivo medio, con oportunidades de crecimiento a largo plazo. Sin embargo, las empresas deben superar desafíos relacionados con la competencia, el poder de negociación de proveedores y clientes, y la amenaza de productos sustitutos. Enfocarse en estrategias de diferenciación, fidelización de clientes, innovación, eficiencia y sostenibilidad será crucial para el éxito en este mercado competitivo.

Análisis FODA

Fortalezas:

- **Oportunidad de diferenciación:** La posibilidad de destacarse de la competencia es amplia, a través de diseños únicos, telas de alta calidad, servicios de valor agregado como bordado o personalización, o especialización en nichos de mercado específicos. Así mismo, Mary Stadler cuenta con una buena red de proveedores y cuenta con experiencia en el mercado de la indumentaria.

- **Relaciones estratégicas con instituciones educativas:** El establecimiento de sólidas relaciones con escuelas y colegios puede abrir puertas a oportunidades como convertirse en proveedor oficial o participar en licitaciones, asegurando clientes potenciales y recurrentes.
- **Potencial de expansión y diversificación:** El mercado de uniformes escolares ofrece diversas posibilidades de crecimiento, como la venta online, la expansión a nuevas regiones, o la oferta de productos complementarios como calzado, accesorios o mochilas.

Oportunidades:

- **Crecimiento de la población escolar:** El aumento en la población en edad escolar a nivel nacional o regional representa un factor de crecimiento importante para la industria, impulsando la demanda de uniformes.
- **Personalización:** La tendencia hacia la personalización de uniformes, como la inclusión de nombres, bordados o parches, crea una oportunidad para las empresas que ofrezcan este servicio y respondan a las preferencias individuales de los estudiantes.
- **Preocupaciones por la sostenibilidad:** La creciente conciencia ambiental abre paso a oportunidades para las empresas que adopten prácticas sostenibles en la producción y comercialización de uniformes, atrayendo a clientes socialmente responsables y contribuyendo al cuidado del medio ambiente.
- **Expansión a nuevos nichos de mercado:** La industria puede diversificarse hacia nuevos segmentos como uniformes para escuelas deportivas, grupos culturales o instituciones privadas, ampliando su base de clientes y potencial de ingresos.
- **Comercio electrónico en auge:** El crecimiento del comercio electrónico permite a las empresas llegar a un público más amplio, ofrecer una experiencia de compra conveniente y competir a nivel global.
- **Demanda recurrente y predecible:** La necesidad de uniformes escolares es constante y cíclica, ya que los estudiantes requieren nuevos uniformes cada año o cada dos años, generando una demanda predecible y atractiva para las empresas del sector.

Debilidades:

- **Productos con baja diferenciación:** Los uniformes escolares suelen ser productos básicos con características similares, dificultando la diferenciación entre las ofertas de las diferentes empresas. Es crucial enfocarse en aspectos como la calidad, el diseño y la funcionalidad para destacarse.
- **Sensibilidad al precio:** Los clientes, especialmente las familias con niños en edad escolar, son sensibles al precio de los uniformes, lo que presiona a las empresas para mantener precios competitivos y optimizar sus costos operativos.
- **Amenaza de productos sustitutos:** Existen productos sustitutos como ropa genérica o uniformes de segunda mano que pueden ser opciones más económicas para algunos clientes, lo que obliga a las empresas a enfocarse en el valor agregado y la diferenciación.

Amenazas:

- **Cambios en las regulaciones:** Los cambios en las regulaciones o requisitos de uniformes por parte de las instituciones educativas pueden afectar negativamente a las empresas que no cumplan con las nuevas normas. Es fundamental mantenerse actualizado y adaptarse a los cambios regulatorios.
- **Crisis económicas:** Las crisis económicas pueden reducir la demanda de uniformes escolares, ya que las familias priorizan otros gastos esenciales. La diversificación de productos y la implementación de estrategias de fidelización pueden mitigar este impacto.
- **Tendencias de moda que favorezcan la ropa informal:** Las tendencias de moda que promueven la ropa informal en las escuelas podrían reducir la demanda de uniformes tradicionales. Es necesario estar atento a las tendencias y adaptar las ofertas para seguir siendo relevantes.
- **Entrada de grandes competidores:** La entrada de grandes cadenas de tiendas o empresas con mayor poder de mercado puede representar una amenaza para las empresas pequeñas y medianas. La diferenciación, la especialización y la eficiencia operativa son claves para competir con éxito.

- **Aumento de la competencia online:** El crecimiento del comercio electrónico puede intensificar la competencia con empresas que venden uniformes online a precios más bajos. Implementar una estrategia sólida de comercio electrónico y ofrecer una experiencia de compra superior son esenciales para competir en este entorno.
- **Barreras de entrada moderadas:** Si bien existen empresas establecidas, las barreras de entrada no son insuperables, permitiendo la entrada de nuevos competidores con propuestas innovadoras y diferenciadas.
- **Alta competencia:** La industria de comercialización de uniformes escolares se caracteriza por un alto nivel de competencia, con empresas establecidas y nuevos competidores ingresando constantemente al mercado, lo que exige estrategias diferenciadoras y precios competitivos.

Estrategias

- **Diferenciación:** Destacar a través de diseños únicos, telas de alta calidad, servicios de valor agregado o especialización en nichos.
- **Productos y Servicios de Alta Calidad:** Ofrecer productos duraderos, cómodos y funcionales que satisfagan las necesidades de los clientes.
- **Adaptación a las Tendencias del Mercado:** Monitorear las tendencias de moda, preferencias de los estudiantes y regulaciones educativas para ajustar la oferta.
- **Gestión Eficiente de Operaciones:** Optimizar costos, negociar efectivamente con proveedores y gestionar la cadena de suministro de manera eficiente.
- **Estrategias Sólidas:** Implementar estrategias basadas en las fortalezas y oportunidades, mitigando las debilidades y amenazas.
- **Innovación:** Desarrollar continuamente nuevos productos, servicios y estrategias para mantenerse a la vanguardia.
- **Responsabilidad Social:** Adoptar prácticas sostenibles y éticas en la producción y comercialización de uniformes.
- **Atención al Cliente Diferencial:** Brindar una experiencia de compra positiva, un servicio al cliente receptivo y una comunicación efectiva.
- **Adaptabilidad:** Ser flexible y adaptable para responder a los cambios en el mercado, las regulaciones y las preferencias de los consumidores.

Conclusión

La industria de comercialización de uniformes escolares presenta un atractivo moderado con oportunidades de crecimiento a largo plazo. El éxito dependerá de la capacidad de las empresas para diferenciarse, ofrecer productos de alta calidad, adaptarse a las tendencias del mercado, gestionar sus operaciones de manera eficiente y desarrollar estrategias sólidas para navegar un entorno dinámico.

3. ANÁLISIS DE MERCADO

3.1 Tamaño de Mercado

En lo que respecta a la provincia de Buenos Aires hay un total de 18.449 establecimientos sedes y 938 anexos/extensiones, de los cuales 9 ofrecen al menos algún tipo de oferta educativa. De estos, 13.408 son provinciales; 5.500 privados; 429 municipales; y 50 están bajo la administración nacional o de otros organismos. Entre 2017 y 2018 hubo un incremento de casi 1,3%; en términos absolutos 243 nuevos establecimientos abrieron sus puertas, de los cuales 212 son de dependencia provincial. Los establecimientos de educación primaria tienen el mayor peso en el total de la Provincia, les siguen los de educación secundaria e inicial. Dentro de las modalidades, los establecimientos de educación de adultos y los de educación especial tienen la mayor participación.

Tabla 3: Establecimientos educativos sedes y anexos/extensiones de la PBA. Año 2018

Nivel / Modalidad de creación	Establecimientos sedes						Anexos o extensiones						Total
	Provincial	Privada	Municipal	Nacional	Otros Organismos	Total	Provincial	Privada	Municipal	Nacional	Otros Organismos	Total	
Nivel Inicial	3.115	1.627	313	5	-	5.060	4	1	-	1	-	6	5.066
Nivel Primario	4.188	1.667	24	2	-	5.881	3	-	-	1	-	4	5.885
Nivel Secundario	2.332	1.584	18	11	1	3.946	296	-	7	-	-	303	4.249
Nivel Superior	215	281	16	2	8	522	25	-	-	-	11	36	558
Modalidad Técnica (secundaria)	390	71	1	7	-	469	16	-	-	-	-	16	485
Modalidad Artística (solo secundaria)	7	-	-	-	-	7	-	-	-	-	-	-	7
Modalidad Artística ⁽¹⁾	129	3	18	-	-	150	2	-	-	-	-	2	152
Modalidad Adultos	1.303	77	20	1	-	1.401	536	-	-	-	-	536	1.937
Modalidad Especial	466	177	4	-	-	647	17	6	-	-	-	23	670
Modalidad Educación Física	183	1	-	-	-	184	8	-	-	-	-	8	192
Modalidad Psicología	169	5	8	-	-	182	4	-	-	-	-	4	186
Total	12.497	5.493	422	28	9	18.449	911	7	7	2	11	938	19.387

Fuente: Relevamiento Anual 2018- Dirección de Información y Estadística.

3.2 Mercado Objetivo

Para el presente trabajo nos enfocaremos en la zona sur de la provincia de Buenos Aires, principalmente en la localidad de Quilmes.

Quilmes se ubica sobre la costa del Río de la Plata, al sudeste del área metropolitana de Buenos Aires; a 19 km de su acceso más cercano a CABA. Es la cabecera del partido homónimo y una de las ciudades más antiguas de la provincia, tras haber sido fundada en el año 1666. Su población la ubica en el séptimo lugar a nivel provincial y en el decimoctavo en todo el país. Las localidades que lo conforman son: Bernal, Don Bosco, Ezpeleta, Quilmes, San Francisco Solano y Villa la Florida.

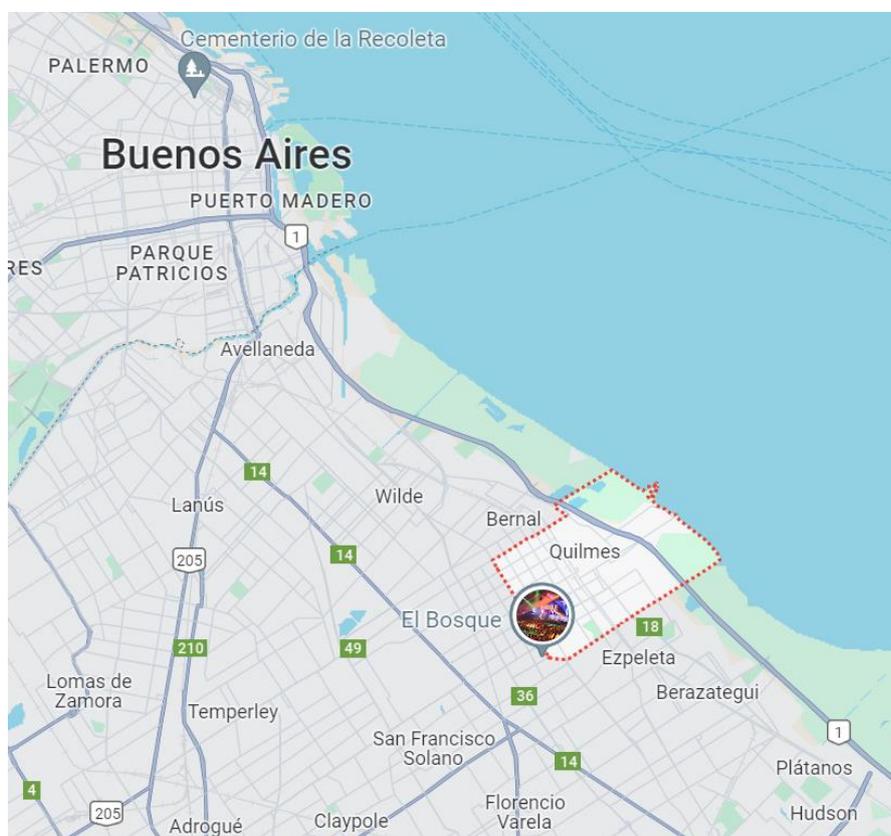


Ilustración 14: Zona de mercado

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados del censo en el año 2022, Quilmes tiene una población de 633.391 habitantes. Se indica que tuvo un aumento poblacional de 98,65% en relación al conteo censal anterior. La distribución según sexo, demuestra una diferencia entre varones y mujeres del 3,96%, indicando que el 51,98% son mujeres y el 48,02% son varones (sobre el total de la población).

En cuanto a la condición de asistencia escolar, se puede observar que la población entre 3 años y más de la localidad de Quilmes registra una asistencia a instituciones educativas del 35,28% un valor levemente inferior a los registros del cordón al que pertenece y un poco por encima de los restantes recortes territoriales. En cuanto al grupo poblacional que nunca asistió y que alcanza al 2,75% de los que tienen tres años y más, se observa que, comparativamente es un porcentaje ligeramente inferior al segundo cordón, similar a los 24 partidos y un levemente superior a la provincia de Buenos Aires como muestra la Tabla 3.

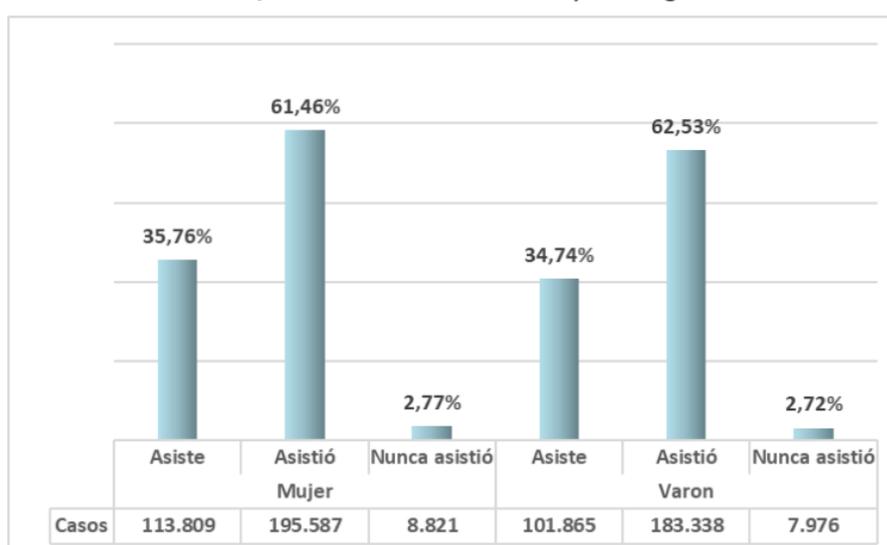
Cabe señalar que la distribución por sexo (Gráfico 3) muestra que las mujeres superan porcentualmente a los varones en las categorías “Asiste” y “Nunca Asistió” a un establecimiento educativo.

Tabla 3: Partido de Quilmes, Segundo cordón, total de 24 partidos del GBA y provincia de Buenos Aires. Población de 3 años y más según condición de asistencia escolar

Condición de asistencia escolar	Quilmes	Segundo Cordón	Total 24 partidos	Buenos Aires
Población de 3 años y más	611.396	5.543.081	10.448.498	16.834.765
Asiste	215.674 35,28%	1.993.513 35,96%	3.618.989 34,64%	5.798.646 34,44%
Asistió	378.925 61,98%	3.391.160 61,18%	6.546.261 62,65%	10.615.487 63,06%
Nunca asistió	16.797 2,75%	158.408 2,86%	283.248 2,71%	420.632 2,50%

Fuente: Elaboración propia sobre datos del INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022

Gráfico 3: Partido de Quilmes. Población de 3 años y más según condición de asistencia escolar por sexo



Fuente: Elaboración propia sobre datos del INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022

En cuanto a instituciones privadas, la localidad de Quilmes cuenta con un total de 50 colegios, de los cuales 19 son colegios privados que cuentan con un uniforme determinado que los alumnos deben cumplir al momento de asistir.

3.3 Particularidades del Mercado y Barreras de Entrada

Se puede decir que el objetivo principal de los uniformes escolares es establecer una cultura escolar que priorice la inclusión y la igualdad, desarrollando un sentido de unión y pertenencia entre los alumnos.

Además, lo que se busca es disminuir la visibilidad de las distinciones socioeconómicas en la elección de vestuario de los estudiantes, reduciendo la posibilidad de acoso o exclusión social debido a diferencias de estilo o situación financiera, ya que les ahorran el tener que decidir que ponerse todos los días. Adicionalmente, fomentan un sentimiento de profesionalismo y disciplina ya que deben seguir un código de vestimenta.

A modo de conclusión, podemos decir que los uniformes escolares son una representación institucional de igualdad, disciplina e identidad.

Entrar a este mercado no es algo tan sencillo ya que los comerciantes no pueden ofrecer libremente los uniformes de cualquier colegio. Para poder hacerlo, se necesita la concesión otorgada por la institución educativa, ya que se considera al logo y nombre del colegio como una marca que la mayoría tiene registrada.

Adquirir la concesión de los colegios no es nada fácil, ya que se otorga a través de licitación la cual se realiza con una periodicidad de entre 5 y 6 años, dependiendo de la institución. Para poder participar de la licitación, los competidores deben registrarse ante la institución manifestando su voluntad de obtener dicha concesión. Luego al momento de apertura de la licitación la institución les hace llegar vía email un pliego con el pantone de los colores establecidos y especificaciones técnicas en cuanto a telas y diseños que deben cumplir. Una vez recibido los pliegos, los participantes tienen un plazo de 20 días para confeccionar y luego presentar ante la institución las muestras de las prendas que conforman el catálogo de uniforme de invierno, de verano y deportivo. Una vez presentadas las muestras, el colegio evalúa y brinda respuesta de la licitación dentro de los 7 días hábiles.

Los colegios buscan que haya pocas marcas que confeccionen sus uniformes, dado que, de esa manera pueden controlar la calidad y minimizar la variedad en lo que hace a características como por ejemplo los tonos de color, moldería o confección. Se prefiere pocos proveedores, para que, de esa manera, sus alumnos asistan bien uniformados y asegurar el cumplimiento del código de vestimenta.

Como podemos ver, el mercado es pequeño y los competidores son pocos, ya que existe una barrera de ingreso al mercado muy significativa lo que desalienta el crecimiento de competidores en el sector, por lo cual los competidores existentes en este mercado se mantienen estables con el correr de los años. Como es de esperarse, la principal problemática que presenta la industria escolar es la alta estacionalidad, ya que los picos altos de venta se presentan entre enero y marzo. Las empresas de uniformes se encuentran dentro de esa lógica, por lo que también sufren las consecuencias de la gran variación de ventas entre los diferentes meses del año ocasionando un alto impacto en su flujo económico.

3.4 Segmentación de Mercado

En lo que respecta a la segmentación de mercado, en base a las encuestas que hemos realizado, las cuales pueden verse en los anexos 14, 16, 17 y 18; para el presente trabajo nos enfocaremos en un segmento ABC1 y C2 que cuenten con las siguientes características,

- Mujeres entre 30 y 50 años
- Que radiquen en la ciudad de Quilmes
- Madres con chicos en edad escolar
- Que practiquen algún deporte o tipo de actividad física
- Interesadas en llevar una vida sana
- Que les guste la ropa cómoda, moderna y con estilo

Esta nueva línea de ropa deportiva para mujeres va a aprovechar la sinergia de la venta de uniformes, es una gran oportunidad ya que en la zona no hay competidores que ofrezcan servicio de venta de uniformes escolares y ropa deportiva para madres. A esto se le debe sumar que en la zona hay muchos gimnasios

Por lo descripto, Mary Stadler cuenta con una clientela que pertenece a los segmentos descriptos y nuestro foco será centrarnos en esos segmentos.

3.5 Competencia y Distribución Geográfica

Lo que respecta a los competidores de Mary Stadler, tal como mencionamos anteriormente en el presente trabajo, el ingreso al mercado es bastante restrictivo por lo que los competidores son los mismos históricamente.

La descripción de los competidores es bastante variada y subjetiva, ya que no todas las empresas de indumentaria escolar ofrecen ropa de los mismos colegios. Por lo que podemos decir que dependiendo de cuál sea el colegio que estemos analizando, tendríamos diferentes empresas benchmark.

Del relevamiento de la competencia dentro de la zona, se pueden identificar a: My Green Tea y Pasaje Uniformes.



Ilustración 15: Competencia

Fuente: Elaboración propia

La ubicación estratégica de nuestro local, se basa en la cercanía y conveniencia que ofrecemos a los padres y estudiantes de más de 6 colegios ubicados en los alrededores.

En primer lugar, al encontrarnos en una zona donde se concentran varios colegios, nos aseguramos un flujo constante de clientes potenciales. Los padres no tendrán que realizar largos desplazamientos para adquirir los uniformes escolares, lo que les permitirá ahorrar tiempo y esfuerzo. Además, nuestra proximidad a estos colegios nos brinda la oportunidad de establecer relaciones sólidas con ellos, convirtiéndonos en su proveedor preferido.

Asimismo, nuestra ubicación estratégica nos permite tener un conocimiento detallado sobre las necesidades particulares e incluso los cambios normativos que puedan surgir dentro del ámbito educativo local. Esto nos coloca en una posición privilegiada para anticiparnos a las demandas y requerimientos específicos asociados a cada colegio y sus respectivos uniformes. Además, esta información actualizada también puede ayudarnos a ampliar nuestro catálogo con productos complementarios como accesorios o artículos relacionados con la vida estudiantil.

Por último, pero no menos importante, contar con múltiples colegios cerca también implica la existencia potencialmente alta demanda durante todo el año debido al ingreso constante nuevos alumnos cada año lectivo. Nuestro negocio tendrá un flujo constante durante todo el año gracias a este factor demográfico.

Problema y solución propuesta

Desde que fue adquirido, Mary Stadler ha presentado problemas en sus ingresos ya que estos dependen cien por ciento de la demanda que generan los padres de los alumnos de los colegios para los cuales es proveedor de la indumentaria. Las familias requieren los uniformes en ciertos meses del año, generando períodos de muy bajos ingresos afectando a la productividad de la firma.

Estas fluctuaciones en la demanda representan una debilidad, por un lado, por el hecho de que en los meses de bajas ventas la facturación puede resultar insuficiente para cubrir los costos fijos compuestos por los salarios de las empleadas, alquiler del local y otros gastos, aun cuando prácticamente no se generen ventas. Pero, por otro lado, puede considerarse una oportunidad si se tiene en cuenta que la capacidad ociosa del espacio y del tiempo de la vendedora podría utilizarse para generar ventas de productos complementarios en el rubro, permitiendo aumentar la productividad del negocio.

Con el objetivo de poder determinar la curva de estacionalidad de ventas anuales de la empresa, se realizó un relevamiento de las ventas mensuales de uniformes completos desde 2017 hasta septiembre 2023 (estimando el último trimestre de este año en función de la evolución de ventas entre 2022 y 2024, que arroja un incremento año vs año de un 2%). Se hizo una excepción con los años 2020 y 2021 donde no hubo asistencia a clases consecuencia de la pandemia por COVID y, por ende, las ventas fueron muy bajas. Luego considerando el porcentaje de ventas de cada mes con respecto al total año se construyeron las curvas y gráficos que representan las variaciones de ventas mensuales para cada año (Anexo 1).

Cuando decimos uniformes completos nos referimos a la compra del conjunto completo de todas las prendas que un alumno necesita para poder asistir a clase según las normas impuestas por cada institución educativa. A grandes rasgos: el uniforme de “salida” y el uniforme “de deportes” componen el “uniforme completo”.

Mary Stadler tiene ventas muy altas en los meses de febrero y marzo, que representan aproximadamente el 50% de sus ingresos anuales. Luego en el mes de abril disminuyen debido a que los padres ya compraron la tanda de prendas necesarias para que sus hijos puedan iniciar el ciclo lectivo y estén adecuadamente vestidos durante el otoño. Cuando comienza el clima frío, en junio y julio, la demanda crece un poco ya que se venden camperas de polar, camperas de abrigo o frizadas y otras prendas más abrigadas como camisetas térmicas o pantalones deportivos frizados. En agosto vuelven a caer las ventas, para luego aumentar levemente en noviembre al comenzar los días de calor cuando hay demanda de polleras, shorts, chombas o camisas de manga corta, dado que son las prendas que comienzan a utilizarse con mayor frecuencia hacia fines de año.

En el bimestre diciembre - enero, acuden al local los clientes que quieren hacer del uniforme un regalo para Navidad, aquellos que no quieren invertir un día entero de calor de febrero comprando uniformes, o aquellos padres previsores que quieren ya tener todo listo para el inicio de clases antes de irse de vacaciones.

Si bien, en el mercado de venta de indumentaria escolar, es esperable tener una gran diferencia de ventas entre el bimestre febrero - marzo y el resto del año; sería muy valioso poder nivelar las variaciones de facturación durante el período abril - enero, para que de esa manera se justifique tener el local abierto durante los meses con pocas ventas. Por lo tanto, para poder suavizar la estacionalidad se propone expandir el portafolio de productos, agregando una línea deportiva para mujeres entre 35 y 50 años. De esta manera se podrá compensar los períodos de bajas ventas de uniformes escolares, considerando que la indumentaria deportiva puede ser consumida en todo momento del año y que por medio de acciones de marketing puede fomentarse su compra en los períodos de bajas ventas de Mary Stadler

Esto también estará acompañado de acciones de marketing para re alocar ventas de indumentaria escolar desde la temporada “vuelta a la escuela” a meses con demanda más baja.

Estas incluyen, por un lado, reemplazar las actuales bolsas plásticas por una “tote bag” reutilizable con un diseño atractivo y representativo de la marca. En conjunto con la realización de un descuento en cada compra donde se utilice la “tote bag”. También se procederá a entregar folletos en determinados meses para la línea deportiva o los uniformes, como así también el uso de carteles en el local. También no debemos dejar de lado que se realizará una comunicación en redes sociales sobre la línea deportiva y la venta de uniformes, y por último, se propone una asociación con algún gimnasio de la zona para que sus socios puedan acceder a un descuento en su primera compra de productos de la línea deportiva generando de esta manera awareness de esta.

Por último, la propuesta incluye, recuperar la imagen “boutique” y “top” que tenía la empresa en el pasado, de manera de lograr que la empresa vuelva a estar en el “*top of mind*”. Se adaptarán las vidrieras y la decoración exterior del local a cada época del año, tanto en fechas patrias, las estaciones del año o, según los productos con mayor demanda. En los meses de auge escolar las vidrieras estarán decoradas con productos escolares, y cuando se ofrezca indumentaria deportiva se cambiará el diseño de la vidriera. Junto a estas acciones y para reforzar el concepto de ser un negocio boutique se continuará ofreciendo gomitas de pelo, vinchas, delantales de plástica y manteles personalizados en base a cada colegio al cual se le ofrecen productos.

Se espera que, con el lanzamiento de la nueva línea de productos de ropa deportiva femenina, y las acciones de marketing propuestas anteriormente puedan aumentar el tráfico de clientes al local, y por consecuencia tener mayores ingresos en los meses de abril, mayo, agosto, septiembre y octubre, en donde la demanda de uniformes escolares es muy baja en comparación con el resto de los meses del año. Así mismo, se busca alcanzar un “*cross selling*”, es decir, aquellas madres que ingresan a Mary Stadler a comprar el uniforme para sus hijos, pueden verse tentadas de comprar alguna prenda deportiva que vean exhibida en el local, y viceversa, aquellas clientas que ingresan a comprar ropa deportiva para ir al gimnasio, puedan recordar que su hijo necesitaba una chomba o pollera nueva o mismo alguna gomita de pelo, vincha o lonchera y las incentive a comprar. Con todas estas acciones se espera lograr una nueva estacionalidad de ventas, donde las ventas del período abril - octubre estén niveladas en porcentajes de ventas mensuales similares a lo que hoy tienen los meses de junio y julio. (Anexo 2).

3.5.1 Mercado de la ropa deportiva

Según la Cámara Argentina de Gimnasios (CGA), la asistencia a los gimnasios aumentó un 7% desde 2019 a 2022. Georgi Maekaneku, quien realiza actividad física en un complejo deportivo, en un diálogo con Clarín comenta que la pandemia modificó toda su rutina, ya que le había creado el hábito de hacer actividad física. También afirmó que al estar mucho tiempo con la computadora trabajando su cuerpo se había visto impactado. Entonces al comenzar el gimnasio su estilo de vida cambió completamente, se siente con mejor ánimo, toma más agua y come mucho más saludable.

Haciendo un análisis de la zona geográfica en donde se desarrolla esta empresa, se observa que el local de Quilmes está ubicado estratégicamente en el área de influencia de los colegios a quienes Mary Stadler provee sus uniformes, ya que la mayoría están en un radio de 10 cuadras. Esta cercanía hace que muchas veces la acción de la visita al local esté asociada con el momento del día en el que las madres dejan o retiran a los chicos en el colegio. También se puede observar que en frente de su local hay un gimnasio, llamado Way, el cual es muy concurrido.

Aproximadamente tiene 400 socios, estos son personas de ambos sexos, en donde la mayoría de las mujeres que asisten son las madres de los niños que van a los colegios de la zona, dejan al hijo en el colegio y luego hacen su clase de gimnasia, o van a su clase de gimnasia y luego buscan a su hijo en el colegio.

Una ventaja competitiva que tiene Mary Stadler para realizar esta nueva línea deportiva, es que cuenta con el know-how de la producción de indumentaria, dentro del portafolio de productos que los alumnos visten para asistir a las instituciones educativas hay prendas para realizar deporte, lo que conlleva a tener experiencia del manejo de telas como lycra, set de poliéster y microfibra que típicamente se usan para la confección prendas para hacer deporte.

Por otro lado, la firma ya tiene una buena red de proveedores, sabe a qué empresa productora de indumentaria debe realizar el encargo de productos, debido a que se conoce el tipo de calidad de la tela, estampado, bordado y moldería. La confección la se realiza tanto en talleres de terceros, lo que le da flexibilidad a la hora de determinar cantidades y productos a producir.

En cuanto al entorno competitivo de ropa deportiva en Quilmes, en la zona cercana a Mary Stadler se encuentran las firmas Class Life, Hockey Player, Vaf, Sport Line y Dexter (Anexo 3).

Del relevamiento de precios promedio, realizado en octubre de 2023 y analizando cada una de ellas, se identificó que Class Life es líder en trajes de baño, se dedica al diseño, fabricación y venta de trajes de baño e indumentaria para el tiempo libre. Es considerada una marca de alto precio, sus calzas parten desde USD 37.00, las remeras tienen un precio de USD 22.00, las musculosas de USD 20.00 y sus buzos de USD 35.00

Hockey Player, por su parte, es una marca que ofrece ropa deportiva, pero tiene un posicionamiento completamente diferente, este se dirige a las jugadoras de hockey. Es una marca muy de nicho y conocida exclusivamente por aquellas personas que asisten a clubes de hockey de Quilmes, o cualquier otra persona que realice este deporte. Los precios de sus calzas se encuentran en USD 19.00, sus remeras tienen un precio de USD 15.00 y por último sus musculosas en USD 12.00, este no comercializa buzos.

En cambio, Vaf es un local que tiene únicamente una sucursal en Quilmes, ofrece indumentaria tanto para niñas pequeñas como para mujeres grandes, tiene diseños coloridos y con muchos estampados diferentes. Usa colores muy llamativos tales como el fucsia o amarillo fluorescente, por lo que se puede afirmar que sus prendas no son muy versátiles para las actividades del día a día. Sus calzas tienen un valor de USD 19.00, sus remeras tienen un valor de USD 15.00 y sus musculosas tienen un precio de USD 15.00 y por último los buzos tienen un valor de USD 31.00

Sport Line, es una cadena de locales multimarca que ofrece ropa deportiva de diversas marcas conocidas, tales como Nike, Adidas, no solo vende ropa, sino que también zapatillas, botines y camisetas de fútbol. Los precios de sus calzas se encuentran en USD 35.00, sus remeras tienen un valor de USD 20.00 y por último sus musculosas tiene un valor de USD 19.00 y sus buzos USD 43.00

Para finalizar el análisis de la competencia local se debe nombrar a Dexter, que también es una cadena de locales multimarca, ofrece zapatillas e indumentaria deportiva, pero sus productos son algo más baratos que los de Sportline. Sus calzas se encuentran en USD 25.00, sus remeras en USD 19.00, sus musculosas en USD 18.00 y por último los buzos tienen un precio de USD 37.00

Comparando, para cada competidor, los precios de sus prendas, sus características y a qué grupo de consumidores se dirige cada uno, se puede concluir que la oferta de indumentaria deportiva femenina está muy atomizada en cuanto a precios, estilo y diseño.

Como consecuencia del auge de la práctica de actividad física post-pandemia, las proyecciones del mercado de ropa deportiva femenina y del estudio de la competencia en la zona geográfica adyacente al local de esta empresa, se concluye que trabajar sobre esta línea de productos para dar solución al problema que se identificó en la firma Mary Stadler podría ser parte del conjunto de acciones solución para enfrentar su alta estacionalidad de ventas.

3.6 Caso de Éxito

Juvenilia Uniformes es una empresa fundada en 1963 que se dedica principalmente a la confección y comercialización de uniformes escolares. Sus principales clientes son los alumnos de instituciones educativas privadas en la zona norte del Gran Buenos Aires y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Algunas de las instituciones que confían en Juvenilia son: St. Trinneans, La Asunción de la Virgen, Cardenal Newman, Instituto River Plate y St. Andrew's Scots School, entre otras.

Una de las características distintivas de Juvenilia Uniformes es su constante actualización en el diseño de productos, adaptándose a las cambiantes necesidades de los estudiantes y las generaciones. Durante más de 60 años, han ofrecido una amplia variedad de prendas para cubrir todas las necesidades de vestimenta escolar, incluyendo chombas, remeras, polleras kilt, camisas, sweaters, cardigans, camperas, pantalones, bermudas y conjuntos deportivos. Además, también comercializan boxers, camisetas térmicas, pantys y bufandas.

Aunque su actividad original se centraba en la fabricación de uniformes escolares, la empresa experimentó un crecimiento vertiginoso y aprovechó su experiencia, calidad y capacidad industrial para crear una nueva división: Juvenilia Indumentaria Empresarial. Esta división se dedica a la confección y venta de uniformes corporativos, siendo sus principales clientes empresas como Durlock, Claro, Ricoh, PedidosYa, Makro y Banco Hipotecario.

En Juvenilia Indumentaria Empresarial, se confeccionan y personalizan diversos tipos de prendas, como buzos polares, camisas, camperas, chalecos, chombas, gorras y rompevientos. La filosofía de la empresa consiste en crear diferentes modelos de uniformes para empresas, siempre respetando las ideas y valores que los clientes desean comunicar a través de la vestimenta de su personal.

Esta nueva división empresarial es un ejemplo de cómo, al utilizar recursos, conocimientos y experiencia en la industria, Juvenilia pudo superar los desafíos estacionales en la comercialización de uniformes escolares.

Su éxito en ambos segmentos (escolar y empresarial) la ha convertido en un referente en la industria y es uno de los motivos que inspiró la elaboración del presente plan de negocios

3.7 Entrevista en Profundidad

Con motivo de sustentar el plan de negocios, hemos realizado una entrevista de profundidad a Fernando Domínguez, propietario de una de las cadenas de gimnasios más reconocida en la zona de Quilmes, con el fin de obtener información relevante sobre la propuesta planteada en el presente trabajo.

Detallamos a continuación las preguntas y reflexiones:

1. ¿Cuál es la visión de su gimnasio en cuanto a la indumentaria deportiva femenina?

Nuestra visión es promover la comodidad, el rendimiento y la confianza de las mujeres en su práctica deportiva. Queremos que se sientan empoderadas y seguras mientras se ejercitan.

2. ¿Qué marcas o tipos de ropa deportiva femenina recomiendan en su gimnasio?

Si bien nuestro espíritu no es recomendar una marca en particular, ya que las realidades económicas de cada cliente son diferentes, llegado al caso recomendamos marcas que combinen calidad, estilo y funcionalidad. Algunas de nuestras favoritas son Nike y Adidas, pero también valoramos opciones más asequibles que no son marcas de primera línea ya que nos gusta apoyar a la industria nacional y local.

3. ¿Estarían dispuestos a ser un socio estratégico nuestros con el fin de promocionar nuestra marca?

¡Por supuesto! Estamos abiertos a explorar oportunidades de colaboración estratégica con ustedes que nos ayuden a promover nuestros gimnasios también. Se puede evaluar diferentes beneficios para ofrecer a nuestros clientes y acordar espacios o diferentes canales de exhibición de los productos.

4. **¿Qué características buscan en la ropa deportiva femenina?**

Valoramos la elasticidad, las costuras planas para evitar rozaduras, la absorción del sudor y la compresión adecuada. Además, buscamos diseños que realcen la figura y ofrezcan versatilidad para uso dentro y fuera del gimnasio.

5. **¿Han notado alguna tendencia específica en la indumentaria deportiva femenina en los últimos años?**

Hemos notado un aumento en la demanda de ropa deportiva sostenible y confeccionada con materiales reciclados. Además, las líneas de ropa que combinan moda y funcionalidad están ganando popularidad.

Conclusión

Como pudimos ver Fernando Domínguez ha proporcionado una visión clara sobre su disposición para establecer una alianza estratégica con Mary Stadler. A través de la conversación, se pudo obtener información valiosa sobre sus necesidades y expectativas en cuanto a la colaboración.

Fernando mostró un gran interés en promover la línea deportiva Urbis Sport de Mary Stadler entre sus clientes. Además, manifestó estar abierto a explorar nuevas oportunidades de negocio y mejorar las opciones disponibles para sus miembros.

Adicionalmente, durante la entrevista se discutieron los posibles beneficios que se pueden brindar a los clientes para un beneficio mutuo. El dueño del gimnasio destacó que el respaldo de una marca reconocida podría fortalecer su imagen y aumentar la satisfacción y fidelidad de sus clientes. Por otro lado, expresó interés en recibir algún tipo de incentivo económico o descuentos especiales por parte de Mary Stadler como parte del acuerdo.

Se abordaron también los diferentes canales y métodos a utilizar para promocionar los productos de mi marca dentro del gimnasio. Se acordó que se podrían colocar stands o exhibir la ropa deportiva en áreas específicas dentro del establecimiento, así como realizar eventos especiales o colaboraciones conjuntas en redes sociales.

A modo de conclusión podemos decir que existe un alto potencial para establecer una alianza estratégica exitosa entre Mary Stadler y la cadena de gimnasios Way. Ambas partes están dispuestas a trabajar juntas hacia objetivos comunes utilizando diferentes tácticas promocionales. Con base en esta entrevista profesional, puedo proceder a diseñar una propuesta detallada que refleje las expectativas e intereses discutidos durante nuestra conversación inicial.

4. PLAN COMERCIAL

4.1 Selección de segmentos a servir

Comenzando con la recopilación de información para estimar la demanda de Urbis Sport, se definió el segmento de consumidores objetivo para esta propuesta. Luego, se realizó un análisis cuantitativo para comprender sus preferencias. Además, se consideró el análisis del entorno competitivo de la ropa deportiva en Quilmes, como se detalla en el apartado "Mercado de la ropa deportiva".

Las madres que actualmente compran los uniformes escolares de sus hijos en Mary Stadler y las socias del Gimnasio Way, ubicado frente al local de la firma, se consideran potenciales consumidoras de los productos Urbis Sport. Como se explicó en el apartado anterior, se estima que durante el año 2024 aproximadamente 2.500 mujeres de entre 30 y 50 años, madres de niños en edad escolar, visitarán el local.

Para la investigación cuantitativa, se utilizó una encuesta en formato Google Docs con 15 preguntas abiertas y cerradas, dirigida a un grupo de 50 mujeres con las características descritas anteriormente. El objetivo de esta encuesta fue comprender las preferencias de estas mujeres al comprar ropa deportiva, identificar las prendas que prefieren para la práctica de actividad física, obtener información para definir los diseños de las nuevas prendas y, por último, conocer el rango de precios que estarían dispuestas a pagar por los productos que se proyectan para el lanzamiento de Urbis Sport.

El análisis de los resultados de la investigación cuantitativa revela que, para las consumidoras de este rango etario, es fundamental que las prendas deportivas que usen estén a la moda y puedan adaptarse a sus outfits del día a día (Anexo 4). En este sentido, se optará por diseños de telas lisas, cortes simples y sofisticados sin un uso excesivo de estampados, ya que esto es lo que les genera mayor utilidad (Anexo 5).

En cuanto a las prendas superiores, se confeccionarán remeras manga corta y musculosas, especialmente sueltas y holgadas, ya que son las de mayor preferencia para nuestro segmento objetivo (Anexo 6). Esta preferencia se reitera en la pregunta abierta, donde las musculosas y remeras manga corta fueron otras de las respuestas más frecuentes (Anexo 7).

Además, al mostrarles diferentes imágenes con distintos modelos de prendas, la primera opción más votada incluía una musculosa suelta y la segunda opción más votada consistía en una remera manga corta muy suelta. Esto confirma que las mujeres de este target valoran la ropa deportiva holgada para mayor libertad de movimiento durante la actividad física (Anexo 8).

4.2 Objetivos comerciales previstos

La estimación de ventas de uniformes escolares para el año 2024 se obtuvo considerando la evolución histórica de las ventas, las acciones de reasignación de demanda, el potencial de cross-selling generado por la nueva línea de ropa deportiva, las ventas adicionales esperadas como resultado de las acciones de marketing y el plan de reposicionamiento de la marca como top of mind.

Para estimar la participación de mercado por colegio que tendrá Mary Stadler durante el año 2024 sin las acciones propuestas en este trabajo, se realizó un análisis considerando dos variables: la cantidad de alumnos matriculados en cada establecimiento educativo donde la firma es proveedora de indumentaria escolar y las ventas anuales de la empresa desde 2017 hasta septiembre de 2023 (exceptuando los años 2020 y 2021 por la pandemia de COVID-19). A partir de estos datos, se calculó el market share en cada comunidad educativa y su evolución durante el período mencionado.

A partir de la evolución del market share mediante líneas de tendencia, se proyectó la participación de mercado y las ventas que tendría la firma en 2024 (Anexo 9). Se estima que los colegios Alemán, Manedo, Alto Sol y Ausonia experimentarán un crecimiento en su participación de mercado durante 2024, mientras que para el resto de los colegios se prevé que se mantenga, ya que la tendencia muestra estabilidad en los últimos años. El caso del colegio CIMDIP es particular, ya que recientemente se firmó un acuerdo donde Mary Stadler será el único proveedor de uniformes para sus alumnos a partir de 2024. Basándonos en la experiencia histórica de lanzamientos en nuevos colegios, se estima

que el primer año solo se alcanzará un 20% del total de ventas potenciales, debido a que los proveedores actuales generalmente tienen stock y lo comercializan aún sin estar autorizados.

En segundo lugar, se proyecta un crecimiento del 5% en la participación de mercado para cada institución educativa como resultado de las acciones de marketing planteadas. Estas acciones incluyen la distribución de folletería, la implementación de descuentos con la "Tote Bag" obsequiada en compras anteriores y la comunicación en redes sociales (Anexo 10).

Adicionalmente, se espera que las comunicaciones de preventa, la distribución de folletería y los cambios de vidriera por estación generen una reprogramación de la demanda, trasladando ventas del bimestre febrero-marzo al trimestre noviembre-enero (Anexo 11).

En conclusión, del análisis realizado, se estima que la ejecución del Marketing Plan atraerá a aproximadamente 2.500 clientas potenciales al local durante el año 2024. Estas clientas, mujeres de entre 30 y 50 años y madres de niños en edad escolar, realizarán al menos una compra completa de uniformes.

Proyecciones de ventas:

Con base en estas estimaciones, se proyecta que las ventas en 5 años para Urbis Sport alcanzarán las 5230 prendas en el periodo 2024 a 2028. Mientras que para las Uniformes escolares alcanzará las 11000 prendas para el mismo periodo.

Nuestro objetivo de ventas está determinado por festividades de temporadas tales como Cyber Monday/Liquidaciones de temporada; Vacaciones de Invierno, Inicio de ciclo lectivo (feb-dic) y fechas festivas.

También debemos considerar que para el período 2025-2028 se considera un incremento estable del 2% en las ventas de la línea de uniformes. En base a esto, se estima un incremento en ventas del 20% para el año 2024, un incremento del 25% para el año 2025, un incremento del 30% para el año 2026, un incremento del 35% para el 2027 y un incremento del 30% para el año 2028

Ventas mensuales (uniformes completos) (un)						% participación
Mes	2019	2020	2021	2022	2023	
en	63	150	166	167	170	8%
feb	232	419	622	521	532	25%
mzo	227	302	456	479	489	23%
abr	42	30	83	62	64	3%
my	21	60	62	42	43	2%
jun	64	100	104	147	150	7%
jul	104	80	124	124	126	6%
ago	26	27	62	83	85	4%
set	42	45	104	62	64	3%
oct	32	45	41	62	64	3%
nov	53	90	104	146	149	7%
dic	148	150	145	187	191	9%
Total	1056	1495	2073	2082	2127	

Ilustración 16: Ventas mensuales uniformes escolares periodo 2019-2023

Fuente: elaboración propia

% participación	Objetivo de ventas de la nueva línea de producto deportivo líneas Urbis Sport (un)					
	Mes	2024	2025	2026	2027	2028
7%	en	29	35	23	35	41
7%	feb	29	35	46	70	83
7%	mzo	29	35	46	70	83
11%	abr	45	67	103	158	186
7%	my	29	43	66	102	120
12%	jun	50	75	114	176	206
18%	jul	74	111	169	260	306
8%	ago	35	52	80	123	145
3%	set	14	21	32	49	58
7%	oct	29	35	79	123	145
7%	nov	29	35	107	165	194
7%	dic	29	35	107	165	194
Total		421	580	972	1496	1761
		0,20	0,23	0,31	0,35	0,30
total de ventas MS		2548	3179	4214	5795	7672

Ilustración 17: Objetivo de ventas línea Urbis Sport periodo 2024-2028

Fuente: elaboración propia

Proyección de ventas totales Mary Stadler											
Mes	2024		2025		2026		2027		2028		
	Uniformes	Urbis Sport									
en	170	29	174	35	177	23	180	35	184	41	
feb	532	29	543	35	553	46	565	70	576	83	
mzo	489	29	499	35	509	46	519	70	529	83	
abr	64	45	65	67	67	103	68	158	69	186	
my	43	29	43	43	45	66	46	102	47	120	
jun	150	50	152	75	156	114	159	176	162	206	
jul	126	74	130	111	131	169	134	260	136	306	
ago	85	35	87	52	88	80	90	123	92	145	
set	64	14	65	21	67	32	68	49	69	58	
oct	64	29	65	35	66	79	68	123	69	145	
nov	149	29	152	35	155	107	158	165	161	194	
dic	191	29	195	35	199	107	203	165	207	194	
Total	2548		2750		3185		3754		4064		
	2127	421	2170	580	2213	972	2258	1496	2303	1761	

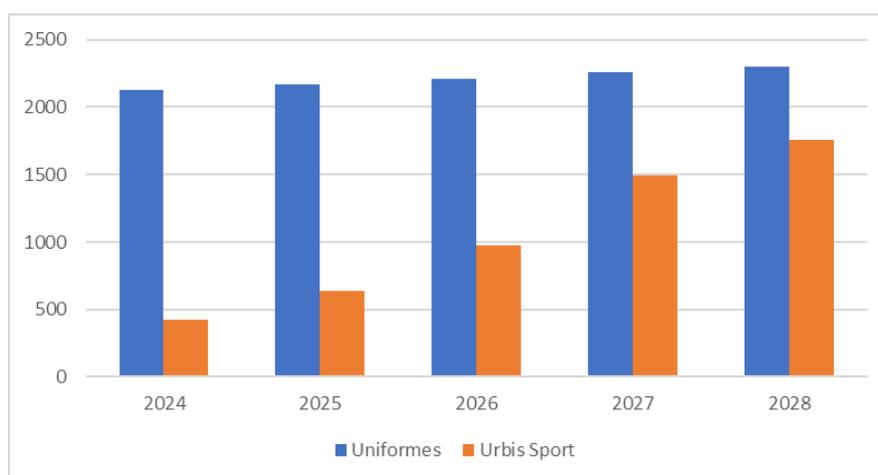


Ilustración 18: Proyección de ventas totales Mary Stadler

Fuente: elaboración propia

4.3 El producto

"Urbis Sport": La nueva línea deportiva para madres urbanas

Urbis Sport es el nombre elegido para nuestra nueva línea deportiva, ya que captura a la perfección la esencia de lo que buscamos ofrecer a las madres de hoy en día en un entorno urbano. El nombre "Urbis" refleja nuestro enfoque en las madres que compran uniformes para sus hijos en un contexto urbano, reconociendo la importancia de las madres modernas que aspiran a lo mejor para sus familias. Ellas buscan calidad, comodidad, versatilidad y estilo en cada compra.

Sport, por otro lado, representa nuestro compromiso con el deporte y la oferta de prendas funcionales y versátiles para cualquier actividad física. Desde entrenamientos en el gimnasio hasta caminatas al aire libre, "Urbis Sport" estará a la altura de las expectativas de las mamás modernas que cuidan su cuerpo y salud a través del ejercicio. No solo brindamos prendas deportivas de alta calidad, sino también un sentido de confianza y empoderamiento en cada movimiento que realicen

Atributos del Producto

- **Logo:** Se sugiere utilizar los muñequitos de la grifa que representan a "Mary Stadler" hace años (Anexo 12) como logo para esta línea. Estos muñequitos serán bordados en todas las prendas, convirtiéndose en un elemento distintivo de la marca y un símbolo de identificación para los clientes.
- **Localismo y tradición:** Los quilmeños se caracterizan por su fuerte arraigo a sus tradiciones y valores locales. Es común que los niños asistan al mismo colegio que sus padres o a otro de la zona. En este contexto, la firma "Mary Stadler", con su amplia presencia en la ciudad, ha logrado posicionarse como un referente en la indumentaria escolar. Si durante tu niñez o adolescencia te compraron ropa de "Mary Stadler", es muy probable que cuando seas padre o madre, sigas eligiendo esta marca para vestir a tus hijos.
- **Manteniendo la esencia:** Conservar a los muñequitos en el logo de la nueva línea deportiva significa un regreso a la infancia de nuestros consumidores, evocando nostalgia y conectando con la esencia de la marca Mary Stadler. Bajo el lema "Crecimos con vos y te acompañamos en esta nueva etapa", reafirmamos nuestro compromiso de acompañarte en cada paso de tu vida, ahora también en el ámbito deportivo.
- **Calidad perdurable:** La presencia de los muñequitos en la línea deportiva no solo evoca recuerdos, sino que también simboliza la trayectoria y la calidad de Mary Stadler. Al incorporar este elemento distintivo, transmitimos el mensaje de que, si bien nos adentramos en un nuevo terreno, mantenemos nuestra esencia y el compromiso con la excelencia que nos caracteriza.

- **Un lazo entre generaciones:** La nueva línea deportiva de Mary Stadler ofrece la oportunidad de crear un vínculo especial entre madres e hijos. Al compartir la misma marca y el mismo logo, pueden conectar desde una perspectiva diferente, generando un sentimiento de unión y familiaridad. Sin duda, este aspecto resultará atractivo para nuestros consumidores, quienes podrán compartir su pasión por el deporte con las nuevas generaciones.
- **Enfocándonos en las calzas:** Para la línea Urbis Sport, que se comercializará durante la temporada de primavera-otoño (Anexo 13), nos hemos centrado en la elaboración de calzas, ya que fueron las prendas que las encuestadas indicaron como las más utilizadas en este período.
- **Identificando las prendas esenciales:** Para confirmar las preferencias de indumentaria deportiva, se realizó una pregunta abierta donde las participantes nombraron las prendas que consideraban infaltables para la práctica deportiva. La respuesta más recurrente fue, sin dudas, las calzas. Este dato, junto al análisis del Anexo 7, nos confirma la necesidad de incorporarlas en nuestro portafolio de productos.

Nueva Línea “Urbis Sport”: La indumentaria deportiva ideal

La línea Urbis Sport, diseñada para la mujer activa, estará compuesta por:

- **Remeras de manga corta y musculosas:** Ambas con diseños holgados que brindan comodidad y libertad de movimiento durante la práctica deportiva.
- **Calzas:** Prenda esencial para entrenamientos y actividades físicas, confeccionadas con materiales de alta calidad que garantizan confort y rendimiento.
- **Buzos:** Incorporados luego de encuestar a las potenciales consumidoras sobre su disposición a pagar por camperas. Su inclusión responde a la demanda por prendas de abrigo de mayor valor, lo que permitirá generar mayores ingresos y compensar los descuentos en otras prendas (Anexo 14).

Portafolio de productos Urbis Sport:



Campera deportiva con frisa



Campera deportiva con frisa



Musculosa



Calza

Aprovechando la demanda existente:

Mary Stadler cuenta con una sólida base de clientes potenciales para la línea Urbis Sport, compuesta por:

- **Madres:** Las madres que visitan el local en busca de uniformes escolares también tendrán acceso a la nueva línea deportiva. Se estima que un 20% de las 2.500 madres que visitan el local anualmente comprarán al menos dos prendas deportivas.

- **Socios de Way Gym:** Gracias al acuerdo con el gimnasio Way, los socios tendrán un descuento en su primera compra de la línea Urbis Sport. Se prevé que un 20% de los 400 socios del gimnasio visitarán Mary Stadler y comprarán al menos dos prendas para sus actividades físicas.

4.4 El precio

En el presente análisis se utilizarán como referencia los precios actuales de los uniformes correspondientes a octubre de 2023. Estos precios base serán ajustados mediante la aplicación de la tasa de inflación correspondiente al período analizado, a fin de obtener valores futuros para la elaboración del estado de resultados.

En cuanto al cálculo de los costos, los precios se estiman en base a un uniforme completo. Es importante destacar que los precios pueden variar según el colegio, tal como se detalla en el Anexo 15.

En cuanto al precio de los productos de “Urbis Sport”, se toma como base mínima los costos mencionados anteriormente. Por debajo de estos costos no se deberían fijar los precios. En una encuesta a las potenciales consumidoras, se les consultó sobre su disposición a pagar por las prendas. Se les presentaron diferentes rangos de precios para identificar los posibles precios de las prendas deportivas. Las consumidoras indicaron estar dispuestas a pagar entre USD 12.00 y USD 19.00 por las calzas deportivas (Anexo 16) y entre USD 12.00 y USD 19.00 por las remeras manga corta o musculosas (Anexo 17). En cuanto a las camperas deportivas el 45,1% de las mujeres del target están dispuestas a pagar entre USD 27.00 y USD 35.00, mientras que el 49% están dispuestas a pagar entre USD 22.00 y USD 27.00 (Anexo 18). Si bien el porcentaje es mayor para el rango de precios más bajo, la diferencia es pequeña, por lo que se opta por considerar el rango de USD 27.00 a USD 35.00 como referencia para la definición de los precios de las camperas deportivas, permitiendo un mayor margen de ganancia.

Es importante destacar que los precios mencionados corresponden a octubre de 2023 (fecha de la encuesta) y deben ajustarse por inflación para el análisis posterior.

Un aspecto fundamental en la definición del precio de Urbis Sport fue el análisis de los valores de venta de la competencia. Se determinó que los precios de Urbis Sport se ubicarán por debajo de los de Class Life, Sportline y Dexter, marcas reconocidas y con una gran trayectoria en el mercado. Esta decisión estratégica busca evitar competir

directamente con estas marcas ya establecidas, posicionando a Urbis Sport en un segmento de precios más accesible.

En cambio, se optó por establecer precios similares a los de Vaf, una marca exclusiva de la ciudad de Quilmes, similar a la situación de Mary Stadler. Esta estrategia busca aprovechar el reconocimiento local de Vaf y posicionar a Urbis Sport como una opción competitiva dentro del mercado de Quilmes.

En el marco del análisis para la definición de precios de Urbis Sport, se estableció que los costos variables por prenda no debían superar el 55% del precio de venta final. Esta premisa también guió la determinación de los precios de los productos de la línea deportiva.

Por lo mencionado en el párrafo anterior, los precios definidos para las prendas deportivas son: calzas a USD 21.00 remeras a USD 19.00, musculosas a USD 15.00 y, por último, el precio de los buzos es de USD 32.00. Estos valores son considerados razonables, ya que el costo variable de cada prenda representa entre un 45% y un 50% de dichos precios, porcentajes comunes en la industria textil.

A partir del análisis de información detallado en el apartado "Mercado de la ropa deportiva", incluyendo el entorno competitivo y la definición de precios de venta estimados, se elaboró un mapa de posicionamiento para el lanzamiento de la línea deportiva "Urbis Sport". Este mapa permite comprender la relación de la marca con sus competidores y definir su estrategia de mercado.

El análisis se centró en el posicionamiento de la marca en base al precio y dos variables clave:

- **Versatilidad:** La capacidad de las prendas de adaptarse a diferentes actividades del día a día de las consumidoras y combinarse con otras prendas.
- **Precio:** El costo de las prendas en comparación con las de la competencia.

El primer mapa de posicionamiento analiza la relación entre precio y versatilidad. Se observa que Urbis Sport tiene una ventaja competitiva en precio, ya que junto con Vaf ofrece las prendas más económicas del mercado. Además, destaca por su alta versatilidad, ya que la línea se compone únicamente de prendas negras, lo que facilita su combinación con otras piezas del guardarropa y su adaptación a diversas actividades.

En resumen, el mapa de posicionamiento indica que "Urbis Sport" se posiciona como una marca que ofrece prendas deportivas versátiles a un precio accesible, diferenciándose de sus competidores por esta combinación de características.

En el segundo mapa de posicionamiento, se analiza la relación entre precio, estilo y moda. Los resultados indican que Urbis Sport mantiene su ventaja en cuanto al precio, ofreciendo prendas más accesibles que Class Life y Sportline. Sin embargo, en términos de estilo y moda, estas dos últimas marcas se posicionan mejor (Anexo 19).

Por lo tanto, podemos concluir que Urbis Sport tendrá una ventaja significativa en términos de precio y versatilidad de sus prendas para adaptarse a cualquier actividad diaria, un atributo altamente valorado por las consumidoras. Sin embargo, en cuanto a la segunda matriz de posicionamiento realizada, Urbis Sport se sitúa en tercer lugar, después de Class Life y Sportline, en cuanto a su adaptación al estilo y la moda. La intención es establecer la nueva línea como productos sofisticados, a la vez que funcionales y versátiles, que cumplan con las expectativas de nuestro público objetivo, ofreciendo comodidad, amplitud y adaptabilidad para las diversas actividades diarias de las madres, como recoger a sus hijos en el colegio, llevarlos a sus actividades extracurriculares y realizar otras rutinas cotidianas.

Se pretende que las prendas de esta nueva línea deportiva sean sencillas, sin excesivos estampados, estén a la moda, sean versátiles y presenten colores lisos sin estampados llamativos. El objetivo de Urbis Sport es estar presente no solo en sesiones de entrenamiento, sino también en actividades al aire libre, buscando participar en todas las actividades deportivas que las madres realicen. Esta línea deportiva no solo proporcionará prendas de alta calidad, sino que también transmitirá confianza y empoderamiento en cada movimiento realizado.

4.5 Comunicación

El plan incluye acciones estratégicas que se desarrollarán a partir de febrero y marzo, coincidiendo con los meses de mayor tráfico en el local, mayor venta de uniformes y mayor actividad en las redes sociales de Mary Stadler. La elección de este período responde a una estrategia para maximizar el impacto del lanzamiento y aprovechar la predisposición de las madres a estar atentas a las novedades en materia de indumentaria deportiva.

A través de contenido creativo y llamativo en las redes sociales, se posicionará a Urbis Sport como la marca ideal para acompañar a las mujeres en cada entrenamiento, ofreciéndoles comodidad, versatilidad y empoderamiento en cada movimiento.

Dado que el lanzamiento de Urbis Sport representa una propuesta innovadora para la marca, requiere una comunicación anticipada y efectiva. Se debe generar expectativa y entusiasmo entre las potenciales clientas, destacando las características únicas de la nueva línea. En definitiva, el plan de comunicación para el lanzamiento de Urbis Sport está diseñado para lograr un impacto significativo y posicionar a la marca como un referente en el segmento de indumentaria deportiva femenina.

Desde Mary Stadler, nuestra propuesta es asegurarnos de que todos estén al tanto de la novedad que nuestra empresa está por lanzar. La comunicación se llevará a cabo tanto en nuestras tiendas físicas, donde las empleadas informarán a las clientas sobre el nuevo lanzamiento, como a través de folletos que se entregarán a las madres que compraron uniformes o asisten al gimnasio Way. Además, colocaremos carteles promocionales en el gimnasio. También pondremos un fuerte enfoque en las redes sociales, asegurándonos de que los mensajes sean consistentes, atractivos y llamativos. Nuestro objetivo es generar conciencia sobre Urbis Sport cautivar a las mujeres y motivarlas a realizar su primera compra de indumentaria deportiva en abril.

En cuanto a la comunicación de Mary Stadler durante todo el año, nos centraremos especialmente en los uniformes durante los meses de mayor actividad escolar. Utilizaremos nuestras redes sociales para informar de manera orgánica sobre los diferentes precios, descuentos, los productos disponibles para cada colegio y la fecha de inicio de la preventa de la indumentaria escolar. Durante los meses de enero, febrero, marzo, junio, julio, noviembre y diciembre, crearemos videos que muestren cómo se utiliza la ropa y cómo se ven los distintos looks para cada colegio. Estos videos estarán dirigidos a las madres cuyos hijos ingresaron a nuevos colegios o están comenzando su vida escolar y pueden no estar familiarizadas con las reglas de vestimenta de cada institución. Además, queremos destacar el uso de accesorios como gomitas de pelo o vinchas que comercializamos, mostrando peinados que pueden hacerse a las niñas. También presentaremos otros productos, como luncheras y mochilas, para que las personas puedan ver su interior y comprender su capacidad de almacenamiento. Nuestro objetivo

es generar recordación y consideración de la marca cuando se piensa en uniformes escolares de colegios en Quilmes.

De igual manera, durante los meses de verano, se compartirán videos en nuestras redes sociales que muestran la afluencia de personas en nuestro local en diferentes momentos. El objetivo de esto es generar un sentido de urgencia en las mujeres para que compren los uniformes, temiendo quedarse sin el suyo. Consideramos que mostrar cómo el local se desborda durante los preparativos para el regreso a clases es una estrategia efectiva para impulsar compras inmediatas. Sabemos que, en esos días, las madres suelen sentirse estresadas por el inicio del año escolar y quieren tener todo listo. Además, crearemos videos o reels en Instagram que muestren a niños utilizando la indumentaria escolar, las luncheras y los accesorios mencionados previamente. Además, se mostrarán diferentes looks y formas de combinar nuestros productos para lograr outfits versátiles. Por ejemplo, se puede agregar una campera de jean o de cuero para estar lista tanto para ir al gimnasio como para buscar a sus hijos en el colegio. De esta manera, reforzamos el posicionamiento de Urbis Sport como una marca que ofrece prendas cómodas y versátiles, adaptadas a cada actividad

Otra herramienta que utilizaremos para la comunicación es la folletería. Su objetivo es captar la atención y proporcionar información persuasiva sobre los productos que comercializamos, con el fin de aumentar las ventas y atraer más clientes al local. En los folletos, nos aseguraremos de que tanto los productos como la marca estén bien representados.

Para el año 2024, hemos decidido imprimir un total de 1000 folletos, con medidas de 10x15 cm. Estos folletos se destinarán tanto a la promoción de uniformes como a la creación de conciencia sobre nuestra ropa deportiva y promocionando la línea Urbis Sport. El presupuesto total asignado para esta iniciativa es de USD 200. Nuestro enfoque es que estos folletos sean simples y llamativos. Las imágenes serán el elemento principal para transmitir un mensaje claro y evitar confusiones. Además, el contenido será fuerte y conciso, de modo que los beneficios de nuestras prendas se perciban perfectamente.

Para los uniformes, se programará la entrega de folletos en enero, mayo, octubre y diciembre. Estos meses fueron seleccionados estratégicamente, ya que preceden al período de mayor demanda escolar. Nuestro objetivo es generar recordación y consideración: queremos que las consumidoras tengan presente que Mary Stadler está vigente y que, al evaluar las opciones de diferentes locales, elijan sin dudar nuestra marca para comprar uniformes. Los folletos serán a doble faz. En un lado, mostraremos imágenes de niños usando nuestra indumentaria, incluyendo luncheras, vinchas y accesorios para el cabello. En el otro lado, enumeraremos los colegios a los cuales ofrecemos nuestra ropa para asistir a las instituciones educativas. Utilizaremos la frase “Prepárate para el regreso a clases con Mary Stadler”, reforzando así nuestro objetivo de generar recordación y consideración de la marca. Además, en octubre entregaremos folletos para comunicar y mantener a las madres informadas sobre la preventa de la indumentaria escolar.

En cuanto a Urbis Sport, nuevamente anticiparemos la comunicación antes de su lanzamiento para generar conciencia sobre esta novedad. Los folletos comenzarán a distribuirse en marzo, un mes estratégico que precede a abril, cuando Urbis Sport estará disponible para la venta. Abril también es uno de los meses con mayor afluencia de público en el local. Continuaremos entregando folletos en abril para seguir comunicando esta innovación y mantener las ventas previstas para mayo. Por último, en julio entregaremos nuevamente folletos justo antes de relanzar Urbis Sport. El objetivo es generar ventas en agosto, septiembre y octubre, suavizando así la estacionalidad del negocio. Estos folletos se entregarán en el gimnasio “Way”, que está ubicado frente al local. Es crucial utilizarlos para crear conciencia y visibilidad en torno a nuestra nueva línea deportiva, Urbis Sport. La frase que utilizaremos es: ‘Tu vitalidad, tu estilo. Con Urbis Sport, elige comodidad y elegancia en cada ejercicio’. Queremos que las madres que suelen comprar uniformes para sus hijos noten que Mary Stadler ahora ofrece nuevos productos. Además, deseamos que asocien Urbis Sport con Mary Stadler, por lo que nuestro logotipo actual estará presente en el folleto. En él, mostraremos imágenes de modelos utilizando las prendas deportivas

Para promocionar Urbis Sport, hemos decidido utilizar cartelería como una herramienta de comunicación. En la recepción de Way, exhibiremos un cartel/banner. El presupuesto asignado para esta estrategia es de USD 150 y las dimensiones de los carteles serán de 150 x 70 cm. Estarán visibles en el gimnasio durante los meses de abril, mayo, agosto, septiembre y octubre, ya que son los meses en los que comercializaremos nuestra línea deportiva. Los carteles contendrán exclusivamente fotografías de nuestros productos deportivos para que los clientes puedan verlos. Además, incluirán los icónicos muñequitos de la marca y el logotipo que Urbis Sport comparte con Mary Stadler. La frase “Caminatas, entrenamientos, cada movimiento cuenta. Urbis Sport te acompaña con prendas de calidad, está presente en cada actividad y en cada paso que das” se utilizará para reforzar el posicionamiento deseado de la línea, destacando la comodidad y versatilidad de nuestras prendas, adaptadas a cada actividad y paso realizado por las mujeres. El objetivo principal de estos carteles es generar conciencia y motivar a las mujeres que asisten al gimnasio a visitar nuestra tienda. Queremos que asocien esta línea deportiva con Mary Stadler y sepan que hemos incorporado un nuevo producto. Por eso, en los carteles, verán a los mismos muñequitos que caracterizan a Mary Stadler desde hace tantos años.

Además, con cada primera compra de cualquiera de las dos líneas, los clientes recibirán una bolsa estilo “tote bag”. Estas bolsas tienen el logo de Mary Stadler y los muñequitos representativos de la marca en un lado, mientras que en el otro lado se encuentra el logo de Urbis Sport con sus propios muñequitos característicos. De esta manera, cuando los clientes lleven estas bolsas, otros potenciales consumidores podrán ver ambas marcas juntas y percibir las como parte de la misma firma (ver Anexo 23). Estas bolsas serán utilizadas durante todo el año. Para asegurarnos de que realmente sea la primera vez que realizan una compra, tomaremos los datos personales de la consumidora, incluyendo su nombre, teléfono y correo electrónico. Estos datos se almacenarán en una base de datos para verificar si ha habido una transacción anterior. De esta forma, validaremos si corresponde aplicar el descuento.

Las tote bags son bolsas de tela reutilizables y sostenibles que ofrecen una gran versatilidad. Nuestras consumidoras pueden utilizarlas para llevar una botella de agua, una toalla o los productos esenciales para bañarse en los complejos deportivos. El diseño de estas bolsas es simple, lo que permite que se adapten a diferentes situaciones. Además de llevarlas al gimnasio, las tote bags también son ideales como carteras informales. Pueden ser llevados a la casa de una amiga, servir para llevar el mate y la

yerba, o incluso guardar los juguetes de sus hijos para entretenerlos cuando salen a algún lugar específico.

Además, los niños podrían estas bolsas con frecuencia durante la primera semana de clases. Les permitirán llevar los utensilios necesarios para sus clases de plástica o transportar cuadernos, libros y carpetas para luego guardarlos en el locker. Dado que son reutilizables y más resistentes que las bolsas de plástico, nuestros consumidores podrán usarlas en múltiples ocasiones. Buscamos un diseño sofisticado y sutil, con el logo de la marca, que a la vez sea versátil para adaptarse a diferentes situaciones. Así, estas bolsas se convertirán en un accesorio práctico y elegante para los niños en su día a día.

La ventaja de utilizar esta bolsa de tela reutilizable y versátil en diversas situaciones cotidianas, es que podemos influir en las mujeres para que consuman nuestros productos. La bolsa puede captar su atención y resultar tan llamativa que deseen probar la nueva línea deportiva solo para obtenerla. Además, desde la perspectiva de sus hijos, es posible que durante la primera semana de clases o a lo largo del ciclo escolar, la bolsa llame la atención de los niños si la ven en manos de un compañero. Esto podría llevar a que los hijos le pidan a su madre tener una igual, lo que a su vez motivaría a las mujeres a buscar la manera de complacer a sus hijos.

El objetivo de la comercialización de los productos con las tote bag es generar conciencia, incentivar el tráfico hacia nuestro local durante todo el año y, sobre todo, notificar la nueva línea de productos. La bolsa se convertirá en tema de conversación, lo que nos proporcionaría una ventaja competitiva, especialmente para Urbis Sport. De esta manera, fomentaremos su uso y lograremos un aumento exponencial en la comunicación a través de ellas. El costo proyectado para enero de 2024 por cada bolsa es de USD 2.00. Para el año 2024, proponemos un pedido de 425 Tote bags, siendo un total de inversión de USD 850. Dado que entregaremos una bolsa a todos los clientes en su primera compra, prácticamente cada consumidor se llevará su bolsa reutilizable durante el primer año.

Para concluir con el plan de comunicación, nuestro objetivo es generar conciencia y consideración de los productos de este nuevo lanzamiento de Mary Stadler utilizando las redes sociales, folletos y cartelería. Para impulsar las ventas, publicaremos videos que muestren cómo lucen estas prendas y ofreceremos descuentos en la primera compra para los socios de Way. Por lo tanto, debemos trabajar intensamente en esta dirección para alcanzar este objetivo en 2024.

En cuanto a los uniformes, nos enfocaremos en generar consideración directa de la marca a través de las redes sociales y la entrega de folletos. Para lograr la conversión, compartiremos videos del local lleno y anunciaremos la preventa de los mismos. El descuento por el uso de las tote bag será nuestra estrategia para fidelizar a los clientes con nuestras líneas de productos.

4.6 Estrategia de venta

Para lo que respecta a las ventas de lo propuesto en el presente trabajo, los canales que se utilizarán son,

Local físico: La línea “Urbis Sport” estará disponible en el local de Mary Stadler, donde las madres y los socios del gimnasio Way podrán acceder a ella de forma presencial.

Venta online: Se habilitará un canal de venta online para que los clientes puedan adquirir la línea “Urbis Sport” desde la comodidad de su hogar.

En cuanto a la estrategia y fidelización de clientes, se realizarán promociones y descuentos con diferentes bancos y plataformas de pago digital. Adicionalmente, se aplicarán bonificaciones en las entregas a domicilio siempre y cuando se supere un tope de compra el cual se establecerá al momento de la implementación.

Lo que respecta a entregas, las compras que realicen nuestros clientes podrán optar por el envío a domicilio con un costo adicional según localidad, así como también el pick up en nuestra tienda dentro de los horarios disponibles.

Potencial de crecimiento:

La línea “Urbis Sport” tiene un gran potencial de crecimiento, ya que responde a una demanda existente y se beneficia de la sólida base de clientes de Mary Stadler. Con una estrategia de venta efectiva y un enfoque en la satisfacción del cliente, “Urbis Sport” puede convertirse en una línea deportiva líder en el mercado local.

5. ESTUDIO TÉCNICO

El estudio técnico es fundamental para garantizar el éxito y rentabilidad del negocio. En el tipo de negocio planteado para el presente trabajo, si bien no contamos con proceso productivo porque no tenemos una fábrica propia, sino que compramos el producto directo de fábrica, es necesario evaluar diferentes aspectos técnicos que permitan ofrecer productos de calidad, mantener un stock adecuado y brindar una experiencia satisfactoria a los clientes.

5.1 Requerimiento Físico y Equipamiento.

En primer lugar, se debe analizar los requerimientos físicos. En el caso de Urbis Sport nos referimos a la ubicación del local ya que se trata de la incorporación de una nueva línea de producto en la marca Mary Stadler.

Considerando que Mary Stadler es una marca reconocida en la ciudad de Quilmes y tiene años de trayectoria, la exhibición de la línea de producto Urbis Sport se realizará en el mismo local, el cual se encuentra ubicado en una zona estratégica con alta demanda escolar y deportiva, donde exista una concentración significativa de colegios y centros deportivos, como gimnasios, centros de yoga y de pilates

En cuanto al equipamiento, el local cuenta con estantes y percheros para exhibir las prendas, mostradores y vitrinas en la vidriera principal que da a la calle, donde se exigen los conjuntos tanto deportivos como los uniformes de los colegios. Adicionalmente, cuenta con exhibidores para exhibir accesorios complementarios como medias, gorras y accesorios para el pelo.

En cuanto a tecnología, cuenta con un sistema informático que gestiona el control de inventarios, stocks, ventas y facturación del local. Adicionalmente, el local cuenta con una página web propia para el canal de venta online.

5.2 El Local e Instalaciones

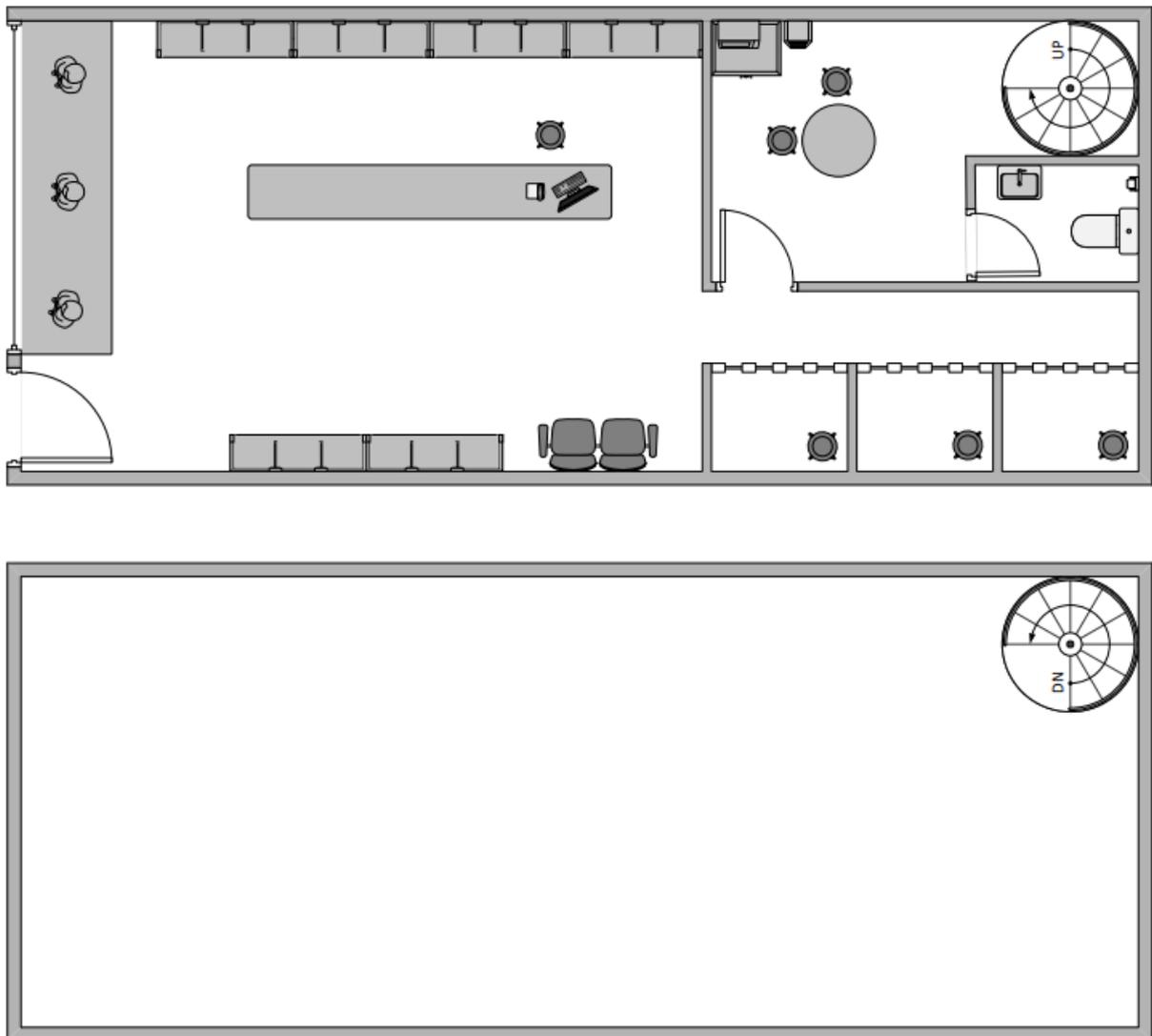
Otro punto relevante en el estudio técnico es la infraestructura necesaria para el funcionamiento.

El local en el que se encuentra Mary Stadler presenta espacio ocioso para exhibir los productos y áreas destinadas al almacenamiento adecuado y stock de mercadería, probadores e instalaciones sanitarias apropiadas.

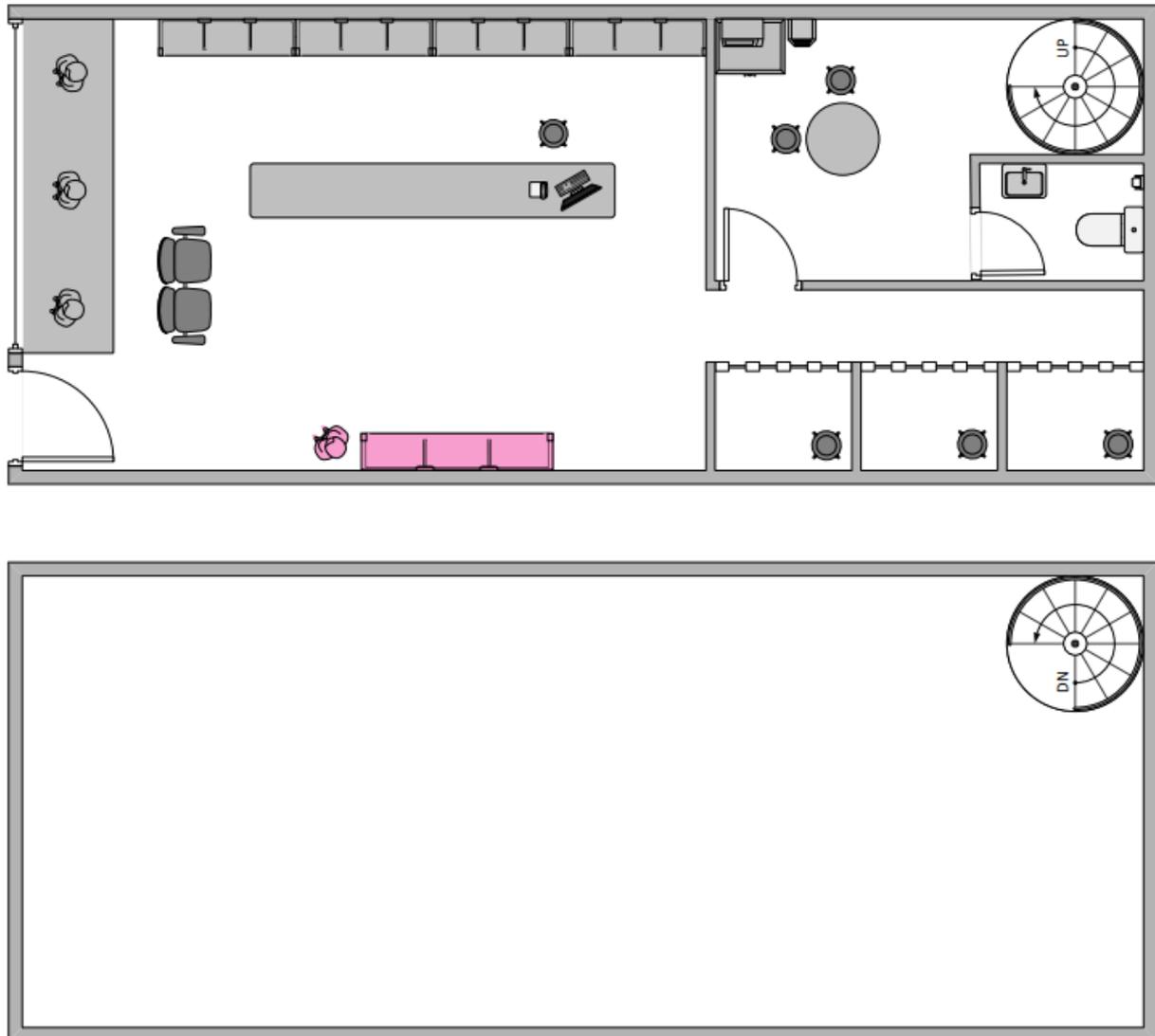
Se ha realizado un relevamiento con una consultora de EHS (Medio ambiente, Salud y Seguridad) para asegurarnos que las instalaciones y servicios que presente el local sean suficientes para la expansión de la marca. En este caso, no fue necesario realizar un reacondicionamiento del espacio ya que, al tratarse de la misma industria, el local ya cumplía con los requisitos básicos y obligatorios necesarios que exigen para las habilitaciones.

El mismo presenta una distribución eficiente que facilita la circulación tanto para los clientes como para los empleados, el cual puede observarse a continuación.

Local Actual Mary Stadler: Venta de Uniformes



Local Futuro Mary Stadler: Venta de Uniformes + Urbis Sport



En color rosado, podemos apreciar el maniquin y exhibidor de Urbis Sport

En cuanto a recursos humanos necesarios, el negocio cuenta con la presencia activa del socio gerente el cual cumple del roll de encargado del local, un cajero y 2 vendedoras. Las características y detalles de cada roll serán detallados a lo largo del presente trabajo.



Ilustración 19: Nueva fachada y vidriera de Mary Stadler

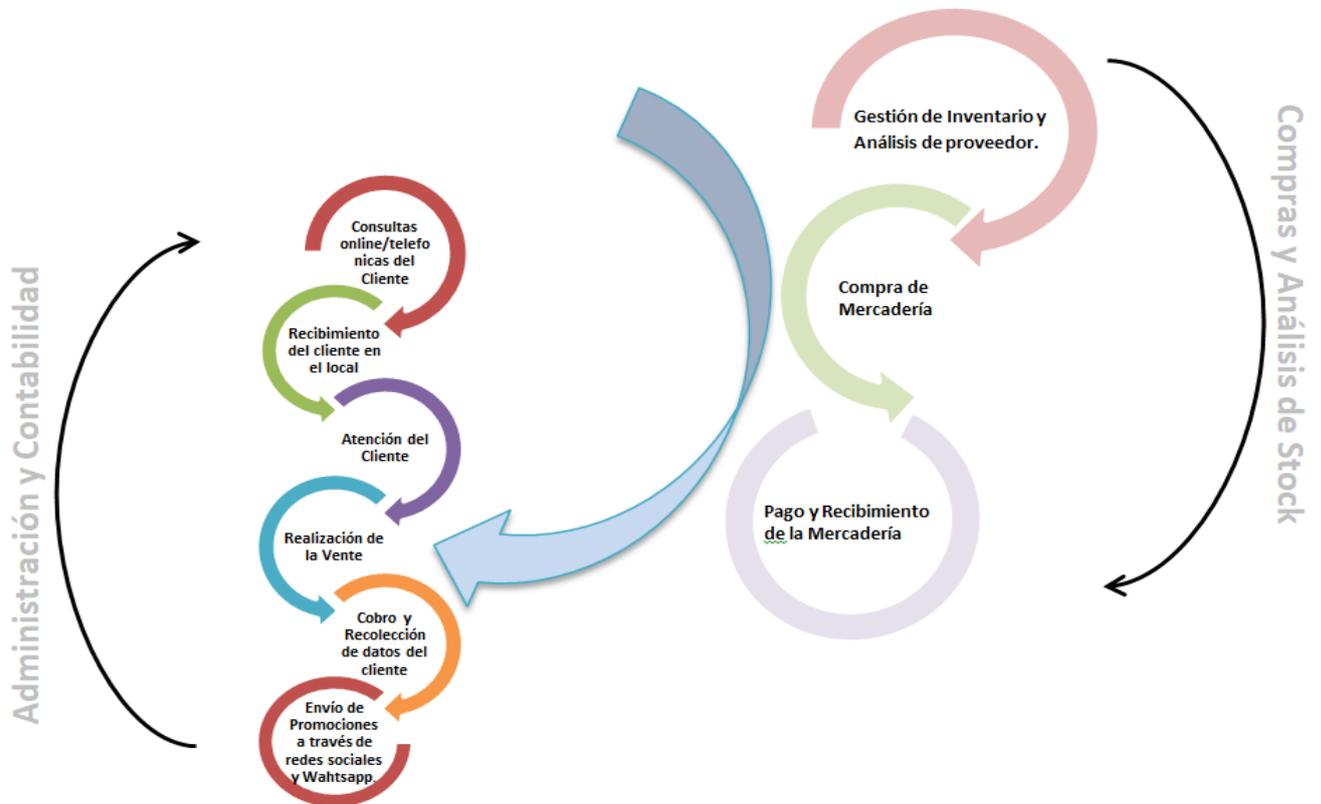
Fuente: Elaboración propia

5.3 Procesos y servicios del Negocio

En cuanto a los procesos y servicios, el negocio necesitara definir y documentar tanto los procesos relacionados al servicio de venta ofrecido a los consumidores, como las actividades de gestión para garantizar control y eficiencia en cuanto al manejo financiero de los recursos.

Es de gran importancia tener un buen proceso para la gestión de inventario que garantice la disponibilidad de los productos necesarios, pero sin sobre-stockearse para evitar tener capital parado o peor aún que caduquen sin ser usados (inventario optimizado).

En el siguiente gráfico se detallan las actividades necesarias para mantener la operación:



Indicadores de Gestión

A continuación, se detallan los indicadores de gestión que han sido catalogados como relevantes para la incorporación de la nueva línea de productos Urbis Sport de Mary Stadler, los cuales permitirán una gestión óptima del emprendimiento:

1. Nivel general:

- **Efectividad:**

- ventas logradas/target de ventas
- retención de clientes/clientes totales
- clientes/clientes target

- **Legitimidad:**

- productos /productos totales

2. Concreción de Servicios y Resultados (Gestión del Out Put):
 - **Calidad:**
 - clientes satisfechos/sobre clientes totales
 - cantidad de quejas mensuales
3. Costo de Insumos (Gestión del Input):
 - **Control**
 - cantidad de productos vs. Cantidad de servicios vendidos
 - **Costos**
 - costos totales/ventas totales
4. Forma de concreción de la actividad diaria (Gestión de Tareas):
 - **Disciplina operativa:**
 - Puntualidad
 - cumplimiento de los procedimientos de trato con el cliente
 - **Nivel de Competencias (desempeño) de los empleados** en relación a las competencias y aptitudes requeridas
 - **Integración del Personal:** grado de participación y entendimiento de la estrategia de Mary Stadler.

6. ORGANIZACIÓN INTERNA DEL NEGOCIO

Mary Stadler Uniformes Escolares SRL tiene una típica estructura organizativa básica para una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) que brinda servicios de comercialización de uniformes escolares en la localidad de Quilmes, Provincia de Buenos Aires. Se detalla a continuación:

6.1 Características de la estructura orgánica

- **Personal Directivo:** El equipo ejecutivo ideal para un comercio que se dedica a la venta de uniformes escolares e indumentaria, debe ser diverso en experiencia, habilidades y perspectivas. Debe estar formado por profesionales altamente capacitados y motivados que puedan llevar a la empresa hacia el éxito. Se priorizan perfiles con estudios universitarios en la rama de Ciencias Económicas y/o Textil, como así también es siempre un plus contar con un MBA, ya que esto les permite tener una visión global de la empresa.

Además, las habilidades blandas también desempeñan un papel importante, especialmente en el manejo de situaciones complejas con empleados o clientes.

- **Personal de Venta:** El equipo de ventas de Mary Stadler desempeña un papel fundamental en el mantenimiento del negocio. Por un lado, su objetivo principal es atraer a nuevos clientes y prospectos, para lo cual analizan constantemente las tendencias y oportunidades del mercado. Por otro lado, también actúan como la cara visible de la empresa ante los clientes actuales y potenciales, siendo referentes en el trato con ellos. Los miembros del equipo de ventas poseen habilidades sólidas en comunicación, escucha activa y negociación. Además, cuentan con conocimientos técnicos sobre los productos para brindar asesoramiento personalizado según las necesidades de los clientes. Trabajan de manera colaborativa con todos los departamentos de la empresa
- **Cajeros:** Los cajeros desempeñan un papel crucial en el manejo eficiente del efectivo. Esto implica contar dinero, realizar cambios y procesar pagos con tarjetas de crédito y débito. Además, deben estar al tanto de las innovaciones en métodos de pago, como las tarjetas contactless, billeteras virtuales y códigos QR. Es fundamental que los cajeros estén familiarizados con el uso de la caja registradora de la tienda. Esto incluye ingresar ventas, aplicar descuentos y procesar devoluciones. También es útil que tengan conocimientos básicos sobre los uniformes que vende la empresa. De esta manera, podrán responder preguntas de los clientes sobre precios, tamaños y disponibilidad de productos. Por último, pero no menos importante, los cajeros deben ser capaces de resolver problemas de manera efectiva. Esto implica identificar la causa del problema, generar soluciones y tomar medidas para resolverlo.

En el caso de la empresa Mary Stadler, al ser un comercio local, cuenta con tres empleados: Dos colaboradoras que cumplen al mismo tiempo la función de venta al público y manejo de caja; y una propietaria que cumple el rol de propietaria socia gerente que se encarga del mantenimiento y funcionamiento integral del negocio.

6.2 Características del personal: perfiles, habilidades y tareas

Puesto	Tareas / Responsabilidades	Nivel de resultados	Habilidades	Perfil	Salario Mensual
Socio Gerente General	-Supervisa todas las operaciones de la empresa y toma decisiones estratégicas	Alto	-Planificación, dirección y control de todas las actividades empresariales	-Sólida experiencia en gestión empresarial -Habilidades de liderazgo y toma de decisiones -Capacidad para establecer y comunicar la visión estratégica de la empresa -Excelentes habilidades de comunicación y relaciones interpersonales -Capacidad para identificar y aprovechar oportunidades de negocio	USD 1400
Equipo Comercial	-Prospección y desarrollo de negocio -Negociación y cierre de ventas -Fidelización de clientes -Marketing y promoción -Análisis de mercado -Cumplimiento de objetivos	Medio/Alto	-Experto en productos de indumentaria -Asesor de soluciones -Comunicador efectivo -Negociador hábil -Orientado al cliente -Prospección y desarrollo de negocio -Gestor de relaciones Trabajo en equipo	-Sólido conocimiento de indumentaria -Habilidades de consultoría -Orientación al cliente -Proactividad -Resiliencia -Responsabilidad -Formación en administración, marketing y ventas -Inquietud en el aprendizaje de nuevas tendencias	USD 350 + comisión del 2%
Cajero	-Atención al cliente -Cobranzas -Manejo de efectivo -Apertura y cierre de caja	Alto	-Habilidades matemáticas -Manejo de caja y software de gestión -Adecuado manejo del efectivo	-Amabilidad y cortesía -Manejo preciso de transacciones, cobros y devoluciones -Familiaridad con el uso de cajas registradoras y terminales de punto de venta -Confianza para el manejo de efectivo y transacciones -Poder gestionar varias responsabilidades al mismo tiempo -Capacidad para resolver conflictos	USD 350 + comisión del 2%

7. ESTUDIO DE LA INVERSIÓN

7.1 Activos fijos

Para este punto se prevé la inversión inicial que se detalla a continuación:

Activo	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Maniqui	2	USD 90.00	USD 180.00
Exhibidor de ropa	1	USD 100.00	USD 100.00
Modificación vitrina y cartelera	2	USD 7720.00	USD 8220.00
Total			USD 8.500

Tabla 1: Inversión inicial en activo fijo

Fuente: Elaboración propia

7.2 Estructura del financiamiento

La fuente del financiamiento es netamente capital del propietario/socio gerente de Mary Stadler. El dinero de la inversión es proveniente de la caja de ahorro en dólares del propietario correspondiente a su entidad bancaria.

8. ESTUDIO DE LOS INGRESOS Y EGRESOS

8.1 Pronóstico de ventas en unidades

		Proyección de venta por productos (un)												ANUAL
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
2024	Buzo	8	9	10	15	10	20	35	14	5	10	9	8	153
	Calza	8	9	10	15	10	20	35	14	5	10	9	8	153
	Remera	6	5	5	7	5	5	2	5	3	5	5	6	59
	Musculosa	7	6	4	8	4	5	2	2	1	4	6	7	56
	TOTAL	29	29	29	45	29	50	74	35	14	29	29	29	421
2025	Buzo	11	12	13	17	11	30	40	16	8	13	12	11	194
	Calza	11	12	13	20	12	35	30	20	8	13	12	11	197
	Remera	6	5	4	15	10	5	30	10	3	4	5	6	103
	Musculosa	7	6	5	15	10	5	11	6	2	5	6	7	85
	TOTAL	35	35	35	67	43	75	111	52	21	35	35	35	579
2026	Buzo	4	9	12	33	20	45	50	25	7	19	20	20	264
	Calza	4	11	14	20	20	45	50	25	11	24	40	40	304
	Remera	6	12	11	30	16	15	40	25	10	17	27	27	236
	Musculosa	9	14	9	20	10	9	29	5	4	19	20	20	168
	TOTAL	23	46	46	103	66	114	169	80	32	79	107	107	972
2027	Buzo	5	20	18	39	25	65	90	30	12	30	35	35	404
	Calza	5	30	24	50	45	50	90	30	13	30	35	35	437
	Remera	10	10	15	39	25	50	60	36	12	30	35	35	357
	Musculosa	15	10	13	30	7	11	20	27	12	33	60	60	298
	TOTAL	35	70	70	158	102	176	260	123	49	123	165	165	1496
2028	Buzo	5	10	11	40	29	55	80	40	14	40	25	25	374
	Calza	5	10	11	40	29	55	80	40	14	40	25	25	374
	Remera	11	30	30	66	33	70	80	40	16	40	64	64	544
	Musculosa	20	33	31	40	29	26	66	25	14	25	80	80	469
	TOTAL	41	83	83	186	120	206	306	145	58	145	194	194	1761

Tabla 2: Proyección de ventas en unidades

Fuente: Elaboración propia

8.2 Pronóstico de ventas en USD

		Facturación esperada por productos (USD)												
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Anual
2024	Buzo	\$ 252	\$ 284	\$ 315	\$ 473	\$ 315	\$ 631	\$ 1.104	\$ 442	\$ 158	\$ 315	\$ 284	\$ 252	\$ 4.826
	Calza	\$ 172	\$ 193	\$ 214	\$ 322	\$ 214	\$ 429	\$ 751	\$ 300	\$ 107	\$ 214	\$ 193	\$ 172	\$ 3.282
	Remera	\$ 114	\$ 95	\$ 95	\$ 132	\$ 95	\$ 95	\$ 38	\$ 95	\$ 57	\$ 95	\$ 95	\$ 114	\$ 1.117
	Musculosa	\$ 106	\$ 91	\$ 61	\$ 121	\$ 61	\$ 76	\$ 30	\$ 30	\$ 15	\$ 61	\$ 91	\$ 106	\$ 848
		\$ 643	\$ 662	\$ 685	\$ 1.048	\$ 685	\$ 1.230	\$ 1.923	\$ 867	\$ 337	\$ 685	\$ 662	\$ 643	\$ 10.072
2025	Buzo	\$ 347	\$ 379	\$ 410	\$ 536	\$ 347	\$ 946	\$ 1.262	\$ 505	\$ 252	\$ 410	\$ 379	\$ 347	\$ 6.119
	Calza	\$ 236	\$ 257	\$ 279	\$ 429	\$ 257	\$ 751	\$ 643	\$ 429	\$ 172	\$ 279	\$ 257	\$ 236	\$ 4.225
	Remera	\$ 114	\$ 95	\$ 76	\$ 284	\$ 189	\$ 95	\$ 568	\$ 189	\$ 57	\$ 76	\$ 95	\$ 114	\$ 1.949
	Musculosa	\$ 106	\$ 91	\$ 76	\$ 227	\$ 151	\$ 76	\$ 167	\$ 91	\$ 30	\$ 76	\$ 91	\$ 106	\$ 1.287
		\$ 802	\$ 821	\$ 840	\$ 1.476	\$ 945	\$ 1.867	\$ 2.639	\$ 1.214	\$ 511	\$ 840	\$ 821	\$ 802	\$ 13.581
2026	Buzo	\$ 126	\$ 284	\$ 379	\$ 1.041	\$ 631	\$ 1.419	\$ 1.577	\$ 789	\$ 221	\$ 599	\$ 631	\$ 631	\$ 8.327
	Calza	\$ 86	\$ 236	\$ 300	\$ 429	\$ 429	\$ 965	\$ 1.072	\$ 536	\$ 236	\$ 515	\$ 858	\$ 858	\$ 6.520
	Remera	\$ 114	\$ 227	\$ 208	\$ 568	\$ 303	\$ 284	\$ 757	\$ 473	\$ 189	\$ 322	\$ 511	\$ 511	\$ 4.466
	Musculosa	\$ 136	\$ 212	\$ 136	\$ 303	\$ 151	\$ 136	\$ 439	\$ 76	\$ 61	\$ 288	\$ 303	\$ 303	\$ 2.544
		\$ 462	\$ 959	\$ 1.023	\$ 2.340	\$ 1.514	\$ 2.805	\$ 3.846	\$ 1.874	\$ 707	\$ 1.723	\$ 2.303	\$ 2.303	\$ 21.857
2027	Buzo	\$ 158	\$ 631	\$ 568	\$ 1.230	\$ 789	\$ 2.050	\$ 2.839	\$ 946	\$ 379	\$ 946	\$ 1.104	\$ 1.104	\$ 12.743
	Calza	\$ 107	\$ 643	\$ 515	\$ 1.072	\$ 965	\$ 1.072	\$ 1.930	\$ 643	\$ 279	\$ 643	\$ 751	\$ 751	\$ 9.373
	Remera	\$ 189	\$ 189	\$ 284	\$ 738	\$ 473	\$ 946	\$ 1.136	\$ 681	\$ 227	\$ 568	\$ 662	\$ 662	\$ 6.756
	Musculosa	\$ 227	\$ 151	\$ 197	\$ 454	\$ 106	\$ 167	\$ 303	\$ 409	\$ 182	\$ 500	\$ 908	\$ 908	\$ 4.512
		\$ 681	\$ 1.615	\$ 1.563	\$ 3.495	\$ 2.333	\$ 4.235	\$ 6.207	\$ 2.680	\$ 1.066	\$ 2.657	\$ 3.425	\$ 3.425	\$ 33.384
2028	Buzo	\$ 158	\$ 315	\$ 347	\$ 1.262	\$ 915	\$ 1.735	\$ 2.523	\$ 1.262	\$ 442	\$ 1.262	\$ 789	\$ 789	\$ 11.797
	Calza	\$ 107	\$ 214	\$ 236	\$ 858	\$ 622	\$ 1.180	\$ 1.716	\$ 858	\$ 300	\$ 858	\$ 536	\$ 536	\$ 8.022
	Remera	\$ 208	\$ 568	\$ 568	\$ 1.249	\$ 625	\$ 1.325	\$ 1.514	\$ 757	\$ 303	\$ 757	\$ 1.211	\$ 1.211	\$ 10.295
	Musculosa	\$ 303	\$ 500	\$ 469	\$ 606	\$ 439	\$ 394	\$ 999	\$ 379	\$ 212	\$ 379	\$ 1.211	\$ 1.211	\$ 7.101
		\$ 776	\$ 1.597	\$ 1.620	\$ 3.974	\$ 2.600	\$ 4.633	\$ 6.752	\$ 3.255	\$ 1.257	\$ 3.255	\$ 3.747	\$ 3.747	\$ 37.214

Tabla 3: Pronóstico de venta en USD

Fuente: Elaboración propia

8.3 Costo de Ventas

Costos Mensuales Totales Urbis Sport (USD)														
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Anual
2024	Buzo	\$ 163	\$ 184	\$ 204	\$ 306	\$ 204	\$ 408	\$ 714	\$ 286	\$ 102	\$ 204	\$ 184	\$ 160	\$ 3.118
	Calza	\$ 106	\$ 119	\$ 133	\$ 199	\$ 133	\$ 265	\$ 464	\$ 186	\$ 66	\$ 133	\$ 119	\$ 106	\$ 2.029
	Remera	\$ 49	\$ 41	\$ 41	\$ 57	\$ 41	\$ 41	\$ 16	\$ 41	\$ 24	\$ 41	\$ 41	\$ 49	\$ 481
	Musculosa	\$ 50	\$ 43	\$ 29	\$ 57	\$ 29	\$ 36	\$ 14	\$ 14	\$ 7	\$ 29	\$ 43	\$ 50	\$ 400
		\$ 368	\$ 387	\$ 406	\$ 619	\$ 406	\$ 750	\$ 1.209	\$ 526	\$ 200	\$ 406	\$ 387	\$ 365	\$ 6.028
2025	Buzo	\$ 224	\$ 245	\$ 265	\$ 347	\$ 224	\$ 612	\$ 816	\$ 326	\$ 163	\$ 265	\$ 245	\$ 224	\$ 3.958
	Calza	\$ 146	\$ 159	\$ 172	\$ 265	\$ 159	\$ 464	\$ 398	\$ 265	\$ 106	\$ 172	\$ 159	\$ 146	\$ 2.612
	Remera	\$ 49	\$ 41	\$ 33	\$ 122	\$ 82	\$ 41	\$ 245	\$ 82	\$ 24	\$ 33	\$ 41	\$ 49	\$ 840
	Musculosa	\$ 50	\$ 43	\$ 36	\$ 107	\$ 71	\$ 36	\$ 79	\$ 43	\$ 14	\$ 36	\$ 43	\$ 50	\$ 607
		\$ 469	\$ 488	\$ 506	\$ 842	\$ 537	\$ 1.153	\$ 1.537	\$ 716	\$ 308	\$ 506	\$ 488	\$ 469	\$ 8.017
2026	Buzo	\$ 82	\$ 184	\$ 245	\$ 673	\$ 408	\$ 918	\$ 1.020	\$ 510	\$ 143	\$ 388	\$ 408	\$ 408	\$ 5.386
	Calza	\$ 53	\$ 146	\$ 186	\$ 265	\$ 265	\$ 597	\$ 663	\$ 332	\$ 146	\$ 318	\$ 530	\$ 530	\$ 4.031
	Remera	\$ 49	\$ 98	\$ 90	\$ 245	\$ 131	\$ 122	\$ 326	\$ 204	\$ 82	\$ 139	\$ 220	\$ 220	\$ 1.926
	Musculosa	\$ 64	\$ 100	\$ 64	\$ 143	\$ 71	\$ 64	\$ 207	\$ 36	\$ 29	\$ 136	\$ 143	\$ 143	\$ 1.200
		\$ 248	\$ 527	\$ 584	\$ 1.326	\$ 875	\$ 1.701	\$ 2.216	\$ 1.081	\$ 399	\$ 980	\$ 1.302	\$ 1.302	\$ 12.542
2027	Buzo	\$ 102	\$ 408	\$ 367	\$ 796	\$ 510	\$ 1.326	\$ 1.836	\$ 612	\$ 245	\$ 612	\$ 714	\$ 714	\$ 8.242
	Calza	\$ 66	\$ 398	\$ 318	\$ 663	\$ 597	\$ 663	\$ 1.193	\$ 398	\$ 172	\$ 398	\$ 464	\$ 464	\$ 5.795
	Remera	\$ 82	\$ 82	\$ 122	\$ 318	\$ 204	\$ 408	\$ 490	\$ 294	\$ 98	\$ 245	\$ 286	\$ 286	\$ 2.913
	Musculosa	\$ 107	\$ 71	\$ 93	\$ 214	\$ 50	\$ 79	\$ 143	\$ 193	\$ 86	\$ 236	\$ 428	\$ 428	\$ 2.128
		\$ 357	\$ 959	\$ 901	\$ 1.991	\$ 1.361	\$ 2.476	\$ 3.662	\$ 1.496	\$ 601	\$ 1.490	\$ 1.892	\$ 1.892	\$ 19.077
2028	Buzo	\$ 102	\$ 204	\$ 224	\$ 816	\$ 592	\$ 1.122	\$ 1.632	\$ 816	\$ 286	\$ 816	\$ 510	\$ 510	\$ 7.630
	Calza	\$ 66	\$ 133	\$ 146	\$ 530	\$ 385	\$ 729	\$ 1.061	\$ 530	\$ 186	\$ 530	\$ 332	\$ 332	\$ 4.959
	Remera	\$ 90	\$ 245	\$ 245	\$ 539	\$ 269	\$ 571	\$ 653	\$ 326	\$ 131	\$ 326	\$ 522	\$ 522	\$ 4.439
	Musculosa	\$ 143	\$ 236	\$ 221	\$ 286	\$ 207	\$ 186	\$ 471	\$ 179	\$ 100	\$ 179	\$ 571	\$ 571	\$ 3.349
		\$ 401	\$ 817	\$ 836	\$ 2.171	\$ 1.452	\$ 2.608	\$ 3.817	\$ 1.851	\$ 702	\$ 1.851	\$ 1.935	\$ 1.935	\$ 20.377

Tabla 4: Costos de ventas

Fuente: Elaboración propia

8.4 Estado de Resultados

	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028
Uniformes	-	-	-	-	-
Urbis Sport - <i>Buzo</i>	4.826	6.119	8.327	12.743	11.797
Urbis Sport - <i>Calza</i>	3.282	4.225	6.520	9.373	8.022
Urbis Sport - <i>Remera</i>	1.117	1.949	4.466	6.756	10.295
Urbis Sport - <i>Musculosa</i>	848	1.287	2.544	4.512	7.101
VENTAS ANUALES ESTIMADAS	10.072	13.581	21.857	33.384	37.214
Costo Uniformes	-	-	-	-	-
Costos Urbis Sport - <i>Buzo</i>	(3.118)	(3.958)	(5.386)	(8.242)	(7.630)
Costos Urbis Sport - <i>Calza</i>	(2.029)	(2.612)	(4.031)	(5.795)	(4.959)
Costos Urbis Sport - <i>Remera</i>	(481)	(840)	(1.926)	(2.913)	(4.439)
Costos Urbis Sport - <i>Musculosa</i>	(400)	(607)	(1.200)	(2.128)	(3.349)
TOTAL COSTOS	(6.028)	(8.017)	(12.542)	(19.077)	(20.377)
MARGEN BRUTO	4.044	5.563	9.315	14.307	16.838
<i>MARGEN BRUTO %</i>	<i>40%</i>	<i>41%</i>	<i>43%</i>	<i>43%</i>	<i>45%</i>
Marketing y comunicación	(1.200)	(1.260)	(1.323)	(1.389)	(1.459)
COSTOS OPERATIVOS	(1.200)	(1.260)	(1.323)	(1.389)	(1.459)
EBITDA	2.844	4.303	7.992	12.918	15.379
	<i>28%</i>	<i>32%</i>	<i>37%</i>	<i>39%</i>	<i>41%</i>
Amortizaciones	-	-	-	-	-
EBIT	2.844	4.304	7.993	12.918	15.380
Gastos financieros	-	-	-	-	-
Impuesto a las ganancias	(995)	(1.506)	(2.797)	(4.521)	(5.383)
RESULTADO FINAL	1.849	2.797	5.195	8.397	9.997
Resultado sobre Ventas	18%	21%	24%	25%	27%

Aclaración: En el presente EERR se hizo un análisis diferencial ya que es una nueva línea de productos en una empresa en marcha. Por lo cual no se incluye conceptos relacionados a la línea de uniformes escolares. Este EERR es solamente por la línea Urbis Sport

9. ANALISIS ECONOMICO Y FINANCIERO

9.1 VAN y TIR

El Valor Actual Neto (VAN) es un indicador financiero utilizado para evaluar la viabilidad de un proyecto. Consiste en traer a valor presente los flujos de efectivo futuros utilizando una tasa de descuento y luego restarle la inversión inicial. Si el resultado es positivo, se interpreta como que el proyecto es viable. En el caso específico de Urbis Sport, se calculó el VAN utilizando una tasa de descuento del 21%, y el resultado fue un VAN de 1,721 lo que confirma la viabilidad del proyecto.

La tasa de descuento del 21% está compuesta por WACC de la industria textil a Diciembre 2023, contemplando el EMBI (Emerging Markets Bonds Index o Indicador de Bonos de Mercados Emergentes) es el principal indicador de riesgo país y está calculado por JP Morgan Chase (Anexo 23)

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es el porcentaje de descuento que hace que el Valor Actual Neto (VAN) sea igual a cero. En otras palabras, es la tasa que equilibra la suma de los flujos de efectivo futuros descontados con la inversión inicial. Para este proyecto en particular, se calculó una TIR del 41%. Esto implica que, si la tasa de descuento supera este valor, el proyecto dejaría de ser conveniente. Por lo cual con un TIR del 41%, el proyecto demuestra su rentabilidad.

		Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028
EBITDA		2.844	4.303	7.992	12.918	15.379
Impuesto ganancias		(995)	(1.506)	(2.797)	(4.521)	(5.383)
Inversión en Activos Fijos	(8.500)					
Cash Flow	(8.500)	1.848	2.797	5.195	8.396	9.996

Tasa	21% *WACC textil Dic 23
VAN	1.721
TIR	41%

Tabla 5: VAN y TIR Estimado

Fuente: Elaboración propia

9.2 Análisis de Sensibilidad

Con el propósito de evaluar las posibles consecuencias del proyecto frente a cambios en ciertas variables debido a modificaciones en las condiciones del entorno, se han considerado las siguientes alternativas:

Escenario	Facturación 2024	VAN	TIR
Estimado	USD 10.072	1.721	41%
1	USD 21.050	5.252	57%
2	USD 22.760	12.339	86%

Tabla 6: Análisis de Sensibilidad

Fuente: Elaboración propia

El análisis del escenario “estimado” es la situación base esperada, la cual fue detallada anteriormente. Mientras que los escenarios 1 y 2 reflejan una considerable variación en la facturación para el año de implementación, tanto el VAN y el TIR de los escenarios 1 y 2 demuestran ser superiores y nuestra empresa al ser una Pyme, y considerando las fluctuaciones económicas y sociales del país, apuntamos a un escenario más conservador, por lo cual hemos decidido ir por el escenario “estimado”, en donde si bien la facturación es menor al resto de los escenarios, arroja un VAN y TIR favorable para el lanzamiento del proyecto. En los anexos 21 y 22 se detallan los Estados de Resultados, cómo así también el VAN y el TIR de los escenarios 1 y 2 que sirvieron como base comparativa para el análisis de sensibilidad detallado en este párrafo.

10. CONCLUSIONES

En resumen, proponemos crear una nueva línea de ropa deportiva dirigida a las madres de los niños que asisten a colegios privados en la Zona Sur de la provincia de Buenos Aires. Además, recomendamos redistribuir la demanda de venta de uniformes escolares. Combinando estas acciones con estrategias de marketing y comunicación, podemos abordar la alta estacionalidad que afecta a Mary Stadler. Esta situación representa un desafío para su flujo económico, pero también brinda una oportunidad para mejorar la productividad de la tienda.

El uniforme se ha establecido como un símbolo de pertenencia a una institución escolar, al mismo tiempo que iguala a los jóvenes y les proporciona comodidad y presencia. Sin embargo, la producción de prendas escolares para colegios privados enfrenta el desafío de la estacionalidad, lo que tiene consecuencias indeseables para la economía de la empresa. La facturación esperada ocurre únicamente en los meses en que los alumnos comienzan su período escolar, o al inicio del invierno cuando se requieren abrigos, o durante el clima templado cuando se necesita ropa más ligera. Durante el resto del año, la demanda es muy baja. Esta realidad lleva al propietario a considerar nuevas estrategias o propuestas de ventas para cubrir los gastos fijos del negocio durante todo el año. Como parte de nuestro plan de marketing para abordar este problema, sugerimos presentar nuevos productos al cliente con el objetivo de estimular su interés en comprar durante todo el año.

La práctica de actividad física ha experimentado un aumento significativo después de la pandemia. Las mujeres dedican parte de su tiempo a asistir a gimnasios para realizar deporte. Como resultado de este cambio en mentalidad y estilo de vida, las proyecciones del mercado de ropa deportiva femenina han cambiado, evidenciando un aumento en la demanda. Según el análisis de competidores en la zona geográfica cercana al local de la empresa Mary Stadler, consideramos que sería conveniente enfocarnos en la línea de ropa deportiva femenina, ya que estos productos son demandados con mayor interés por el mercado.

Tras un análisis exhaustivo, podemos afirmar que Mary Stadler podría abordar el problema de la alta estacionalidad mediante un conjunto de acciones. Estas acciones incluirían la expansión de su línea de productos para incorporar ropa deportiva. Además, sería fundamental implementar estrategias de marketing orientadas a aumentar y

reprogramar la demanda. Esta combinación podría generar un cambio inicial que alivie la situación económica durante la temporada baja de uniformes escolares. Proponemos la creación de 'Urbis Sport', una línea deportiva dirigida a mujeres de entre 30 y 50 años que disfrutaran de la actividad física.

La línea constaría de cuatro prendas básicas: camperas deportivas, calzas, remeras y musculosas con un diseño holgado y monocromático. Estas prendas no solo ofrecerían calidad y diferenciación, sino también versatilidad para su uso en otras actividades además del deporte. De esta manera, Mary Stadler podría aumentar sus ventas y generar ingresos en momentos en los que normalmente no los tiene.

Además, el plan incluye acciones de marketing, como cambios en las vitrinas. También se ofrecerán descuentos en la primera compra para las socias del gimnasio cercano, Way. Esto tiene como objetivo fomentar la preventa de indumentaria escolar durante el último trimestre del año, reduciendo la brecha de ingresos entre ese período y los meses de junio y julio. De esta manera, buscamos lograr una estacionalidad más uniforme en los meses que no están relacionados con el regreso a clases en febrero y marzo. Además, dentro de las acciones de marketing propuestas, incentivaremos el cross-selling entre la nueva línea de indumentaria deportiva y la indumentaria escolar existente. El plan de comunicación respaldará estas acciones, permitiendo que la empresa las dé a conocer y fomente la venta de las prendas de Urbis Sport. Utilizaremos las redes sociales como medio de comunicación, así como también entregaremos folletos y exhibiremos carteles en el gimnasio. Como un elemento fundamental y en línea con el espíritu creativo, elegante y con diseño que caracteriza a todas las prendas de Mary Stadler, proporcionaremos una tote bag reutilizable a los clientes. Esto está orientado a respaldar el lanzamiento de la línea Urbis Sport y generar conocimiento, atracción y fidelización de los clientes durante el primer año

La tasa interna de retorno (TIR) alcanza un valor del 41%, un ratio atractivo y aceptable. Esto es especialmente relevante considerando que en 2024 se planea respaldar el lanzamiento con una significativa inversión en marketing, con el objetivo de atraer y fidelizar a los clientes.

Para concluir, proponer el lanzamiento de una línea de indumentaria deportiva llamada “Urbis Sport”, dirigida a mujeres de 30 a 50 años, puede ser una solución efectiva para enfrentar el desafío de la alta estacionalidad en las ventas de prendas escolares que afecta a Mary Stalder y su flujo económico. Al aplicar las acciones de marketing y comunicación detalladas en este plan, la empresa puede fortalecer su posición y, al mismo tiempo, brindar una oportunidad para mejorar la productividad de su local de venta.

11. BIBLIOGRAFIA

A - Libros

- BORELLO, Antonio. El plan de negocios: de herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo. Editorial: McGraw-Hill, 2000. ISBN 9584100939, 9789584100931
- DAMRAUF, Guillermo L. Finanzas Corporativas Un Enfoque Latinoamericano. 2a ed. – Buenos Aires: Alfaomega Grupo Editor Argentino, 2010 768p. ISBN 978-987-1609-08-6
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación (5ta. Ed.). México D.F.: McGraw-hill Interamericana, 2010.
- KOTLER, Philip, y KELLER, Kevin Lane. Dirección de Marketing. 12a ed. Prentice Hall, 2006.
- PORTER, Michael. The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review. Enero 2008.
- PORTER, Michael. Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance. 2da ed. Free Press, 1998

B – Documentos digitales (blogs, diarios y páginas web)

- Campos, G. (2018, August 1). Estrategias de Marketing para aprovechar el regreso a clases. Doppler Blog. Retrieved September 27, 2023, from <https://blog.fromdoppler.com/marketing-regreso-a-clases>
- Canonico, P. (2022, July 12). Ponerse a punto post pandemia: más gente hace actividad física y abren nuevos gimnasios. Clarin.com. Fecha Septiembre 2023 https://www.clarin.com/sociedad/ponerse-punto-post-pandemia-gente-hace-actividad-fisica-abren-nuevos-gimnasios_0_O8YQN001ge.html
- Formas de trabajar el marketing con folletos publicitarios. (n.d.). Lozano Impresores. Fecha Octubre 2023 <https://lozanoimpresores.com/blog/consejos/formas-de-trabajar-el-marketing-con-folletos-publicitarios/>
- Itten, J. (n.d.). El Arte Del Color. Monoskop. Fecha Octubre 2023 http://www.leo.edu.pe/wp-content/uploads/2019/12/Arte_del_color.pdf

- Prieto, Á. (2023, August 24). Ventajas y desventajas de llevar uniforme escolar. Okdiario. Fecha Octubre 2023 <https://okdiario.com/educacion/ventajas-desventajas-llevar-uniforme-escolar-1144181>
- Uniforme escolar: por qué es importante y qué implicaciones tiene. (2019, August 20). Educo. Fecha Octubre 2023, <https://www.educo.org/Blog/Uniforme-escolar-por-que-es-importante>
- Que país dejó Alberto Fernandez. Fecha Diciembre 2023, <https://chequeado.com/balance-alberto-fernandez/>
- Resultados de las elecciones 2023: así fueron los números del balotaje Milei-Massa, Fecha Diciembre 2023, <https://www.lanacion.com.ar/politica/resultados-de-las-elecciones-2023-asi-fueron-los-numeros-del-balotaje-milei-massa-nid09122023/>
- Resultados balotaje elecciones 2023 en Argentina entre Javier Milei y Sergio Massa: todos los datos oficiales, Fecha Noviembre 2023, <https://www.infobae.com/politica/2023/11/19/resultados-balotaje-elecciones-2023-en-argentina-entre-javier-milei-y-sergio-massa-todos-los-datos-oficiales/>
- BASES PARA LA RECONSTRUCCIÓN DE LA ECONOMÍA ARGENTINA, Fecha Diciembre 2023, <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/301122/20231221>
- Revés del Gobierno en Diputados: por qué se cayó la sesión y la Ley Ómnibus vuelve a comisión, Fecha Febrero 2024, https://www.clarin.com/politica/reves-gobierno-diputados-cayo-sesion-ley-omnibus-vuelve-comision_0_cgAG5FgWEh.html?gad_source=1&gclid=Cj0KCQiA84CvBhCaARIsAMkAvkIYC2xcbCYi0LLicOqimvRz0iKajXVssH1EXkg2G_jNoFbJ1L8elaEaAhNDEALw_wcB
- Ley Bases: el texto definitivo aprobado por Diputados y el Senado, artículo por artículo, Fecha Junio 2024, <https://www.infobae.com/politica/2024/06/28/ley-bases-el-texto-definitivo-aprobado-por-diputados-y-el-senado-articulo-por-articulo/>
- Resultados del relevamiento de Expectativas de Mercado (REM), Fecha Abril 2024, <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/relevamiento-expectativas-mercado-abr-2024.pdf>

- Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022, Fecha Noviembre 2023, https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/censo2022_indicadores_demograficos.pdf
- Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH), Fecha Cuarto Trimestre 2023, https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim2_3BB05224E02.pdf
- Observatorio de la Deuda Social Argentina de la UCA (Universidad Católica Argentina), Fecha Enero 2024, <https://wadmin.uca.edu.ar/public/ckeditor/Observatorio%20Deuda%20Social/Presentaciones/2024/Observatorio-Pobreza-Informe-serie-historica-2004-2023.pdf>
- Tendencias en tecnología de la Industria textil, Fecha Agosto 2020, <https://atx.mx/2020/08/27/tendencias-en-tecnologia-de-la-industria-textil/>
- El impacto ambiental de la industria textil, Fecha Marzo 2022, <https://sierratech.com.ar/web/2022/03/01/el-impacto-ambiental-de-la-industria-textil/>
- El estado de la escuela, datos e indicadores 2019, https://abc.gob.ar/secretarias/sites/default/files/202104/el_estado_de_la_escuela_datos_e_indicadores_0.pdf
- ATLAS DEL CONURBANO BONAERENSE, <https://www.atlasconurbano.info/pagina.php?id=302#:~:text=El%20partido%20de%20Quilmes%20tiene,relaci%C3%B3n%20al%20conteo%20censal%20anterior.>
- Organización Nacional de Defensa del Consumidor (ODC), <https://www.argentina.gob.ar/economia/comercio/defensadelconsumidor>
- Secretaría de Comercio, <https://www.argentina.gob.ar/produccion>
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, <https://www.argentina.gob.ar/capital-humano/trabajo>
- Instituto Nacional de Normalización y Tecnología (INTI), <https://www.argentina.gob.ar/inti>
- Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI), <https://www.argentina.gob.ar/inpi>

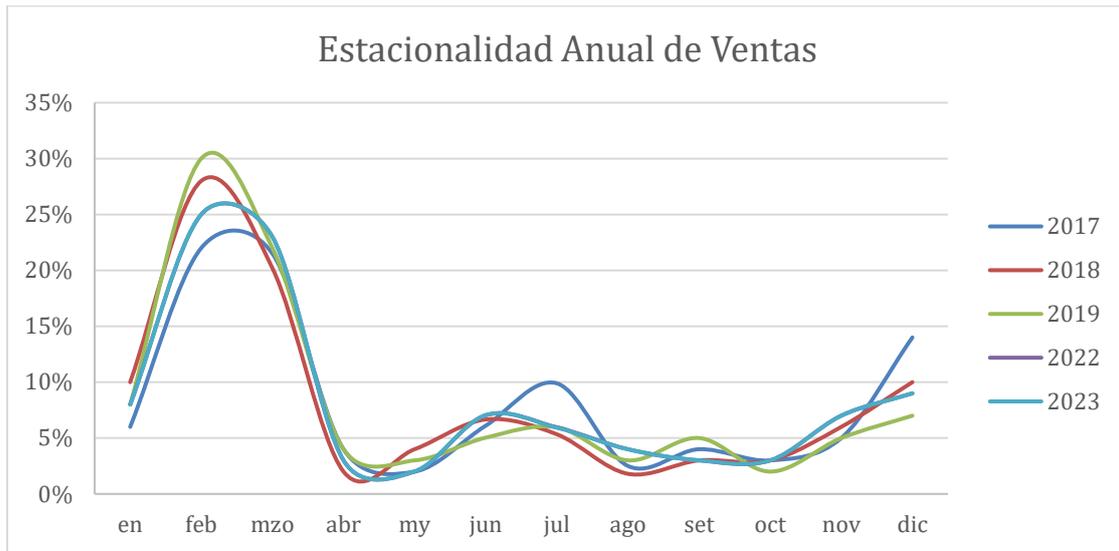
12. ANEXOS

Anexo 1:

Ventas mensuales (uniformes completos) (un)					
Mes	2019	2020	2021	2022	2023
en	63	150	166	167	170
feb	232	419	622	521	532
mzo	227	302	456	479	489
abr	42	30	83	62	64
my	21	60	62	42	43
jun	64	100	104	147	150
jul	104	80	124	124	126
ago	26	27	62	83	85
set	42	45	104	62	64
oct	32	45	41	62	64
nov	53	90	104	146	149
dic	148	150	145	187	191
Total	1056	1495	2073	2082	2127

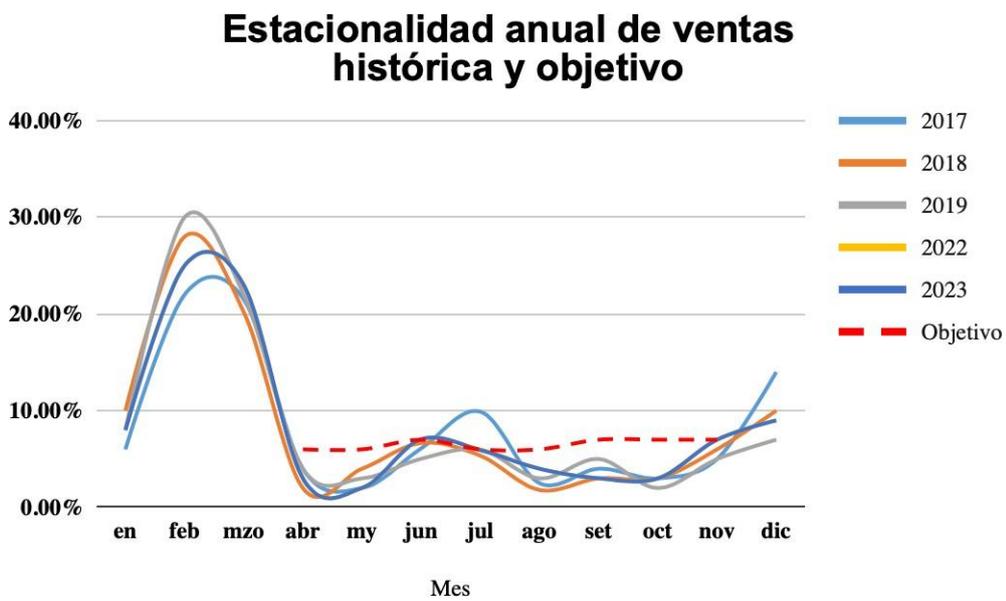
Porcentaje de ventas mes sobre el total año					
Mes	2019	2020	2021	2022	2023
en	6%	10%	8%	8%	8%
feb	22%	28%	30%	25%	25%
mzo	22%	20%	22%	23%	23%
abr	4%	2%	4%	3%	3%
my	2%	4%	3%	2%	2%
jun	6%	7%	5%	7%	7%
jul	10%	5%	6%	6%	6%
ago	3%	2%	3%	4%	4%
set	4%	3%	5%	3%	3%
oct	3%	3%	2%	3%	3%
nov	5%	6%	5%	7%	7%
dic	14%	10%	7%	9%	9%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Temporada Alta (Unidades)					
Mes	459	721	1.078	999	1.021
% vtas Feb+Mzo	44%	48%	52%	48%	48%



Fuente: Elaboración propia

Anexo 2:



Fuente: Elaboración propia

Anexo 3:



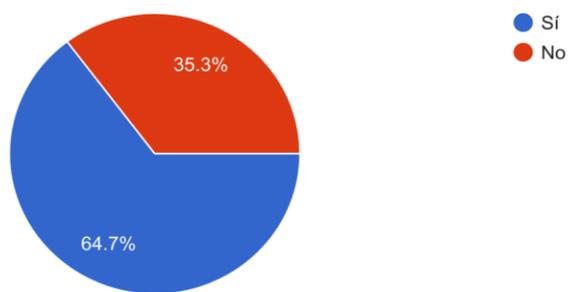
Ubicación de marcas analizadas

Fuente: Elaboración propia en base a Google Maps

Anexo 4:

Le das importancia a que esta ropa deportiva este "a la moda". Es decir que pueda ser versátil para tu vestimenta del día a día

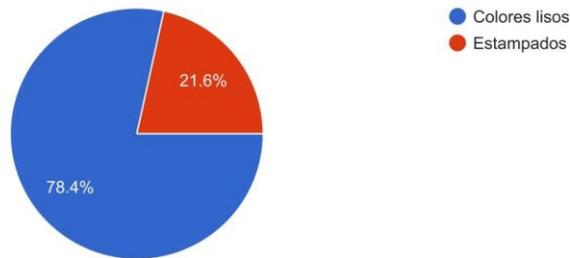
51 respuestas



Anexo 5:

¿Cómo preferís las prendas deportivas?

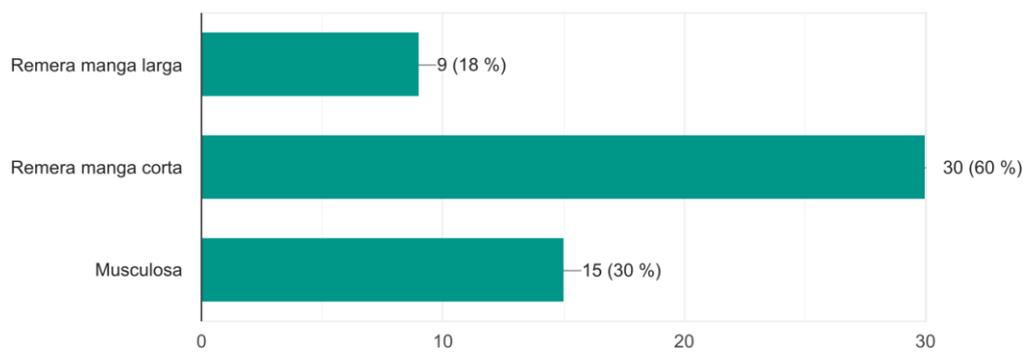
51 respuestas



Anexo 6:

¿En las estaciones de primavera y otoño, que soles usar?

50 respuestas



Anexo 7:

Nombrame 4 prendas infaltables para hacer deporte

51 respuestas

Calzas, top deportivo, zapatillas y remera

Zapatillas, remera, calzas, medias

Top, calsa, musculosa y zapatillas.

Calza , corpiño deportivo , musculosa , short

Calza, buzo, zapatillas musculosa

Zapatillas , remera ,medias ,short

Calzas, corpiño deportivo, sudadera, musculosa

Calzas, medias, remera de algodón, joggin

Calzas jogins remeras top

Anexo 8:

¿Cuál de estos modelos preferis? *

Opción 1



Opción 3



Opción 2

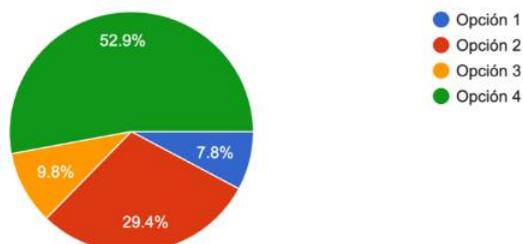


Opción 4



¿Cuál de estos modelos preferis?

51 respuestas



Anexo 9:

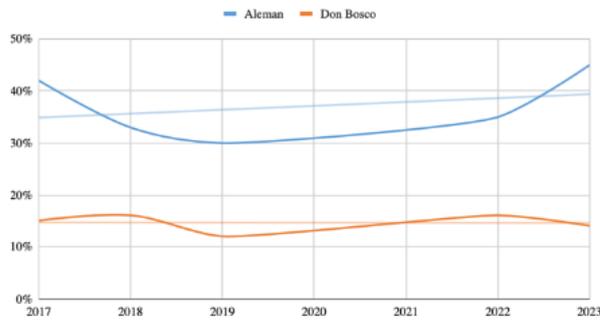
Estimación Market Share y Ventas 2024

Estimación con línea de tendencia

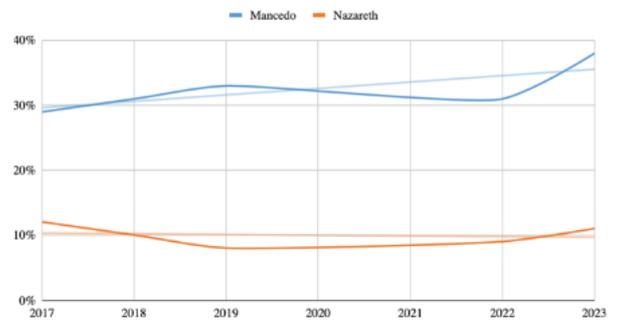
Colegio	Matrícula	2017		2018		2019		2022		2023	
		Vtas	MS								
Aleman	700	294	42%	231	33%	210	30%	245	35%	315	45%
Macedo	500	145	29%	155	31%	165	33%	155	31%	190	38%
QHS	500	90	18%	110	22%	125	25%	110	22%		
San Jose	700	49	7%	28	4%	28	4%	42	6%	42	6%
Alto Sol	500			135	27%	360	72%	345	69%	375	75%
Almafuerte	400	288	72%	276	69%	296	74%	288	72%	292	73%
RVP	400			364	91%	372	93%	356	89%	364	91%
San Diego	500					350	70%	350	70%	350	70%
Ausonia	500	40	8%	50	10%	55	11%	50	10%	60	12%
Nazareth	500	60	12%	50	10%	40	8%	45	9%	55	11%
Don Bosco	600	90	15%	96	16%	72	12%	96	16%	84	14%
CIMDIP	1,000										
Total	6,800	1,056		1,495		2,073		2,082		2,127	

2024	
Ms	Vtas
48%	336
42%	210
6%	38.5
78%	390
73%	292
91%	364
70%	350
13%	65
11%	55
14%	84
20%	200
	2,385

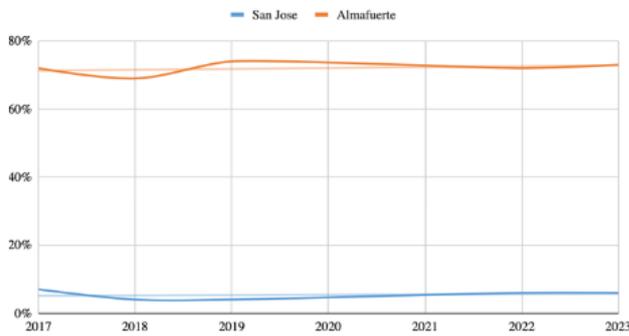
Evolución y tendencia del market share por colegio



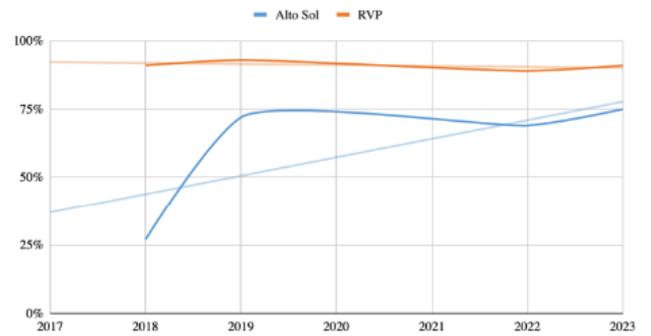
Evolución y tendencia del market share por colegio



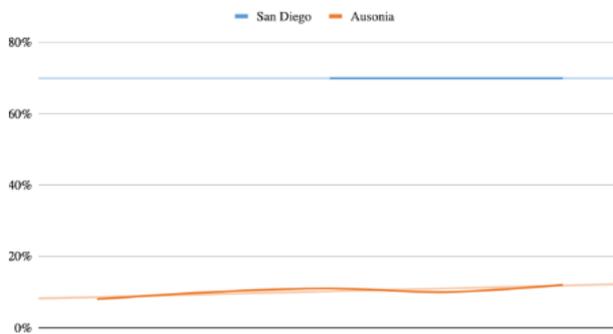
Evolución y tendencia del market share por colegio



Evolución y tendencia del market share por colegio



Evolución del market share por colegio



Anexo 10:

Estimación Market Share y Ventas 2024

Colegio	Matrícula	2017		2018		2019		2022		2023	
		Vtas	MS								
Aleman	700	294	42%	231	33%	210	30%	245	35%	315	45%
Mancedo	500	145	29%	155	31%	165	33%	155	31%	190	38%
QHS	500	90	18%	110	22%	125	25%	110	22%		
San Jose	700	49	7%	28	4%	28	4%	42	6%	42	6%
Alto Sol	500			135	27%	360	72%	345	69%	375	75%
Almafuerte	400	288	72%	276	69%	296	74%	288	72%	292	73%
RVP	400			364	91%	372	93%	356	89%	364	91%
San Diego	500					350	70%	350	70%	350	70%
Ausonia	500	40	8%	50	10%	55	11%	50	10%	60	12%
Nazareth	500	60	12%	50	10%	40	8%	45	9%	55	11%
Don Bosco	600	90	15%	96	16%	72	12%	96	16%	84	14%
CIMDIP	1,000										
Total	6,800	1,056		1,495		2,073		2,082		2,127	

Estimación con línea de tendencia

2024	
Ms	Vtas
48%	336
42%	210
6%	38.5
78%	390
73%	292
91%	364
70%	350
13%	65
11%	55
14%	84
20%	200
	2,385

Estimación sumando acciones de mkt aumento del MS por colegio + 5%

2024	
Ms	Vtas
50%	352.8
44%	220.5
6%	40.425
82%	409.5
77%	306.6
96%	382.2
74%	367.5
14%	68.25
12%	57.75
15%	88.2
21%	210
	2,504

Fuente: Elaboración propia

Anexo 11:

Estacionalidad proyectada para 2024 (por acciones de Mkt)

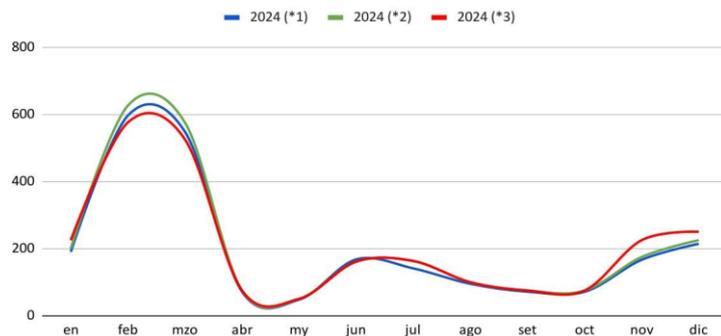
Mes	2017	2018	2019	2022	2023	2024
en	6%	10%	8%	8%	8%	9%
feb	22%	28%	30%	25%	25%	23%
mzo	22%	20%	22%	23%	23%	21%
abr	4%	2%	4%	3%	3%	3%
my	2%	4%	3%	2%	2%	2%
jun	6%	7%	5%	7%	7%	7%
jul	10%	5%	6%	6%	6%	6%
ago	3%	2%	3%	4%	4%	4%
set	4%	3%	5%	3%	3%	3%
oct	3%	3%	2%	3%	3%	3%
nov	5%	6%	5%	7%	7%	9%
dic	14%	10%	7%	9%	9%	10%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Feb+Mzo	44%	48%	52%	48%	48%	44%
----------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

Ventas (unif completo en un) con proyección 2024 (*1) (*2) (*3)

Mes	2017	2018	2019	2022	2023	2024 (*1)	2024 (*2)	2024 (*3)
en	63	150	166	167	170	191	200	225

Ventas proyectadas 2024 (uniforme completo en un)



- (*1) Estimación con línea de tendencia
- (*2) Estimación sumando acciones de mkt
- (*3) Estimación con acciones para re aloca la demanda

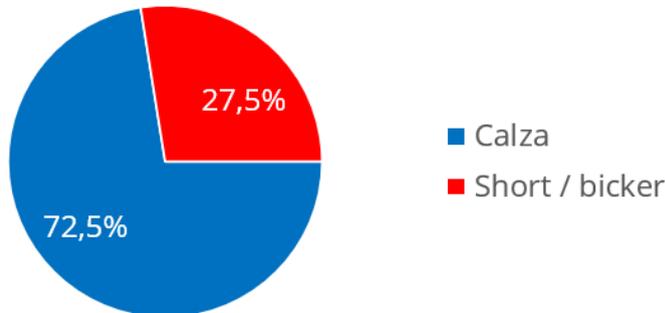
Fuente: Elaboración propia

Anexo 12: Grifa representativa de la marca



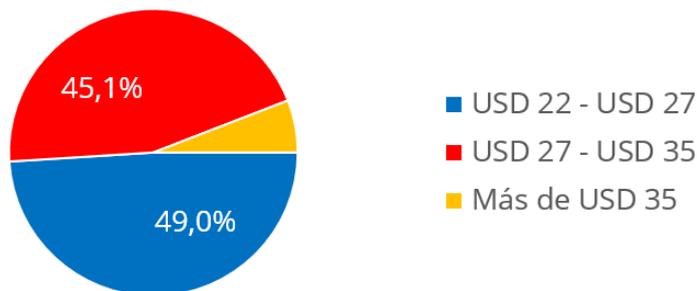
Anexo 13:

¿En las estaciones de primavera y otoño, que soles usar?
51 respuestas



Anexo 14:

¿Cuánto estás dispuesto a pagar por una campera deportiva?
51 respuestas



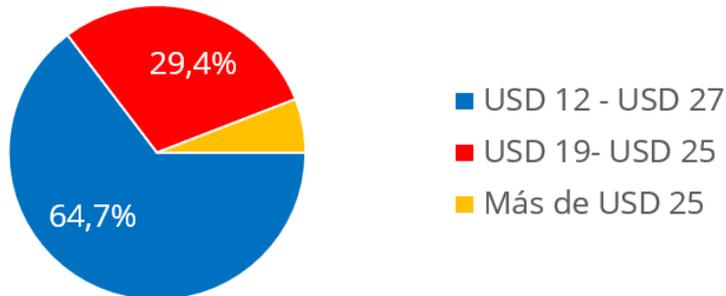
Anexo 15:

Proyección de Facturación Unitaria (por alumno) de uniformes escolares 2024 por colegio (\$)

Colegio	Precio unif. Completo
Aleman	77
Mancedo	54
QHS	70
San Jose	47
Alto Sol	47
Almafuerte	96
RVP	47
San Diego	47
Ausonia	47
Nazareth	48
Don Bosco	60
CIMDIP	96

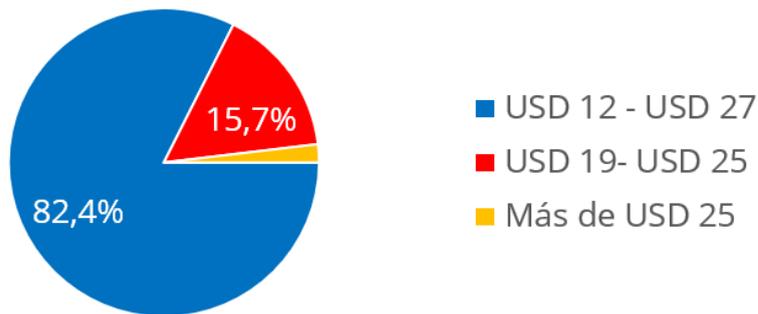
Anexo 16:

¿Cuánto estás dispuesto a pagar por una calza deportiva?
51 respuestas



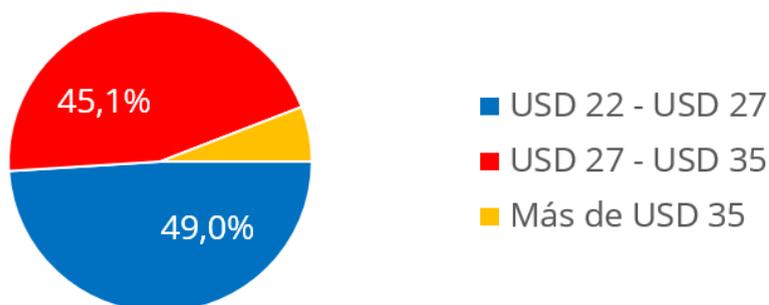
Anexo 17:

¿Cuánto estás dispuesto a pagar por una remera/musculosa deportiva?
51 respuestas



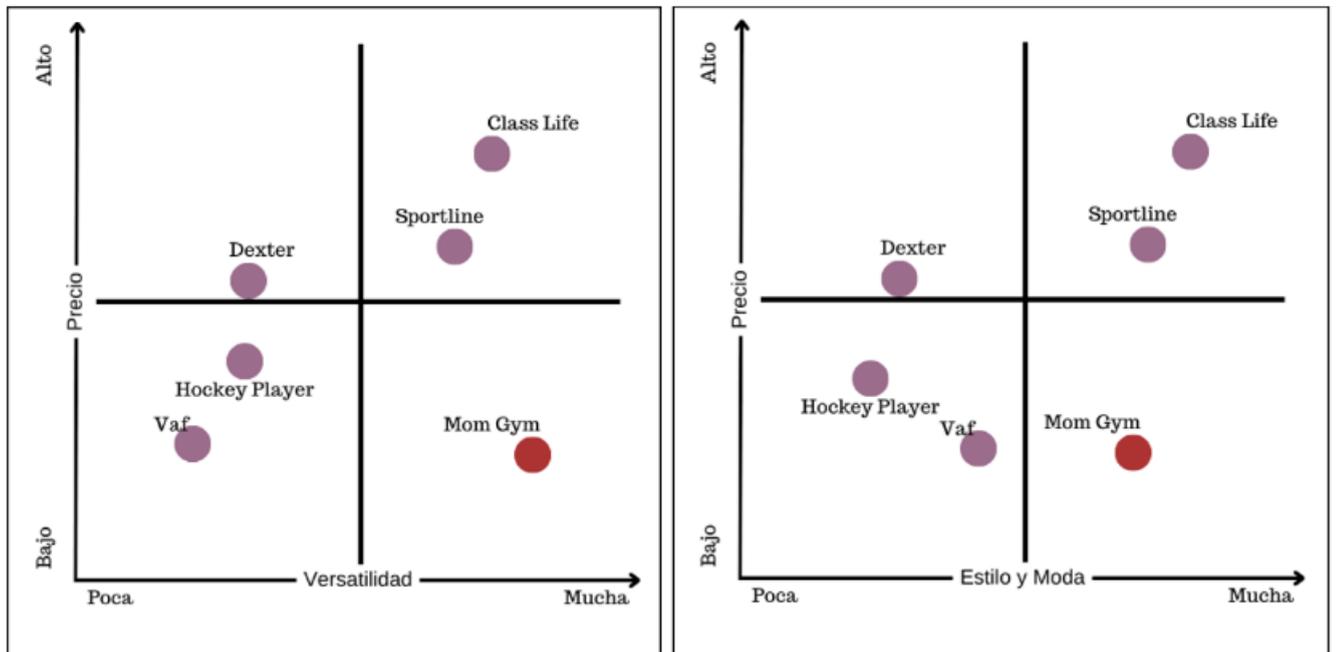
Anexo 18:

¿Cuánto estás dispuesto a pagar por una campera deportiva?
51 respuestas



Anexo 19:

Posicionamiento competitivo



Fuente: elaboración propia

Anexo 20:

Esquema de la Tote Bag



Anexo 21:

EEER, VAN y TIR del escenario 1

	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028
Uniformes	-	-	-	-	-
Urbis Sport - <i>Buzo</i>	8.000	8.800	9.680	10.648	11.713
Urbis Sport - <i>Calza</i>	6.300	6.930	7.623	8.385	9.224
Urbis Sport - <i>Remera</i>	4.250	4.675	5.143	5.657	6.222
Urbis Sport - <i>Musculosa</i>	2.500	2.750	3.025	3.328	3.660
VENTAS ANUALES ESTIMADAS	21.050	23.155	25.471	28.018	30.819
Costo Uniformes	-	-	-	-	-
Costos Urbis Sport - <i>Buzo</i>	(5.386)	(5.924)	(6.517)	(7.168)	(7.885)
Costos Urbis Sport - <i>Calza</i>	(4.031)	(4.434)	(4.878)	(5.365)	(5.902)
Costos Urbis Sport - <i>Remera</i>	(1.926)	(2.118)	(2.330)	(2.563)	(2.820)
Costos Urbis Sport - <i>Musculosa</i>	(1.200)	(1.319)	(1.451)	(1.597)	(1.756)
TOTAL COSTOS	(12.542)	(13.796)	(15.176)	(16.693)	(18.363)
MARGEN BRUTO	8.508	9.359	10.295	11.324	12.457
<i>MARGEN BRUTO %</i>	<i>40%</i>	<i>40%</i>	<i>40%</i>	<i>40%</i>	<i>40%</i>
Marketing y comunicación	(1.200)	(1.260)	(1.323)	(1.389)	(1.459)
COSTOS OPERATIVOS	(1.200)	(1.260)	(1.323)	(1.389)	(1.459)
EBITDA	7.308	8.099	8.972	9.935	10.998
	<i>35%</i>	<i>35%</i>	<i>35%</i>	<i>35%</i>	<i>36%</i>
Amortizaciones	-	-	-	-	-
EBIT	7.308	8.099	8.972	9.935	10.998
Gastos financieros	-	-	-	-	-
Impuesto a las ganancias	(2.558)	(2.835)	(3.140)	(3.477)	(3.849)
RESULTADO FINAL	4.750	5.265	5.832	6.458	7.149
Resultado sobre Ventas	23%	23%	23%	23%	23%

	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028
EBITDA	7.308	8.099	8.972	9.935	10.998
Impuesto ganancias	(2.558)	(2.835)	(3.140)	(3.477)	(3.849)
Inversión en Activos Fijos	(8.500)				
Cash Flow	(8.500)	4.750	5.264	5.832	6.458

Tasa **21%** *WACC textil Dic 23

VAN **5.252**
TIR **57%**

Anexo 22:

EEER, VAN y TIR del escenario 2

	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028
Uniformes	-	-	-	-	-
Urbis Sport - <i>Buzo</i>	9.230	11.538	14.422	18.027	22.534
Urbis Sport - <i>Calza</i>	6.520	8.150	10.188	12.735	15.919
Urbis Sport - <i>Remera</i>	4.466	5.583	6.979	8.723	10.904
Urbis Sport - <i>Musculosa</i>	2.544	3.179	3.974	4.968	6.210
VENTAS ANUALES ESTIMADAS	22.760	28.450	35.563	44.453	55.567
Costo Uniformes	-	-	-	-	-
Costos Urbis Sport - <i>Buzo</i>	(5.386)	(6.732)	(8.415)	(10.519)	(13.148)
Costos Urbis Sport - <i>Calza</i>	(4.031)	(5.039)	(6.299)	(7.873)	(9.841)
Costos Urbis Sport - <i>Remera</i>	(1.926)	(2.407)	(3.009)	(3.761)	(4.702)
Costos Urbis Sport - <i>Musculosa</i>	(1.200)	(1.499)	(1.874)	(2.343)	(2.929)
TOTAL COSTOS	(12.542)	(15.677)	(19.597)	(24.496)	(30.620)
MARGEN BRUTO	10.218	12.773	15.966	19.958	24.947
<i>MARGEN BRUTO %</i>	<i>45%</i>	<i>45%</i>	<i>45%</i>	<i>45%</i>	<i>45%</i>
Marketing y comunicación	(1.200)	(1.260)	(1.323)	(1.389)	(1.459)
COSTOS OPERATIVOS	(1.200)	(1.260)	(1.323)	(1.389)	(1.459)
EBITDA	9.018	11.513	14.643	18.568	23.488
	<i>40%</i>	<i>40%</i>	<i>41%</i>	<i>42%</i>	<i>42%</i>
Amortizaciones	-	-	-	-	-
EBIT	9.019	11.513	14.643	18.569	23.489
Gastos financieros	-	-	-	-	-
Impuesto a las ganancias	(3.157)	(4.030)	(5.125)	(6.499)	(8.221)
RESULTADO FINAL	5.862	7.484	9.518	12.070	15.268
Resultado sobre Ventas	26%	26%	27%	27%	27%

	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028
EBITDA	9.018	11.513	14.643	18.568	23.488
Impuesto ganancias	(3.157)	(4.030)	(5.125)	(6.499)	(8.221)
Inversión en Activos Fijos	(8.500)				
Cash Flow	(8.500)	5.862	7.483	9.518	12.069

Tasa **21%** *WACC textil Dic 23

VAN **12.339**
TIR **86%**

Anexo 23:

Tasa de descuento – WACC Diciembre 2023

Tasa de descuento, nominal en USD			
31/12/2023	Parametro	Valor	Fuente
Beta ("Desapalancada")	B_u	0,83	Damodaran - Apparel industry
% Deuda	$D / (D+E)$	14,56%	Damodaran - Apparel industry
% Recursos propios	$E / (D+E)$	85,44%	Damodaran - Apparel industry
Tasa de impuesto	t	35,00%	Tasa corporativa de Impuesto a las Ganancias en Argentina
Beta reapalancada	B_L	0,93	$BI = B_u * (1 + (1 - t) * D / E)$
Tasa libre de riesgo	R_f	4,20%	Tasa de interés de bonos soberanos de EEUU a 20 años
Premio de riesgo de mercado	$(R_m - R_f)$	5,00%	Página oficial pública de KPMG
Premio por riesgo país	R_c	12,33%	Promedio de 10 años del índice EMBI, a fin de normalizar la volatilidad actual del mercado, y asumiendo que en el largo plazo se converge a valores históricos.
Premio por tamaño	S_p	3,05%	Duff & Phelps 2022
Costo de los recursos propios, nominal USD	K_e	24,20%	$K_e = BI * (R_m - R_f) + R_f + R_c + S_p$
Costo de deuda	K_d	6,44%	Damodaran - Apparel industry
Tasa de impuesto	t	35,00%	Tasa corporativa de Impuesto a las Ganancias en Argentina
Costo de deuda (post impuestos), nominal USD	$K_{d \text{ post-tax}}$	4,18%	$K_{d \text{ post-tax}} = K_d * (1 - t)$
WACC, nominal USD	WACC	21,29%	$WACC = K_{d \text{ post-tax}} * D + K_e * E$

Fuente: KPMG

EMBI

EMBI Global Diversified Subindices

Fecha	Global	LATINO	Argentina
31-ene-23	3,68	4,02	18,22
28-feb-23	3,70	4,17	19,60
31-mar-23	4,00	4,47	23,02
28-abr-23	4,01	4,45	26,84
31-may-23	4,00	4,42	25,95
29-jun-23	3,64	4,05	20,61
31-jul-23	3,34	3,75	19,82
31-ago-23	3,53	3,85	20,97
29-sep-23	3,62	4,04	25,39
31-oct-23	3,66	4,10	25,76
24-nov-23	3,42	3,85	19,57
29-dic-23	3,19	3,66	19,07

Fuente: JP Morgan, basado en análisis de KPMG