

Universidad ORT Uruguay
Facultad de Administración y Ciencias Sociales

DesignClub

Plataforma electrónica de marcas uruguayas
de diseño

Entregado como requisito para la obtención del título de
Master en Administración de Empresas MBA

Ignacio Comesaña, 200849

Karina Tettamanti, 201760

Lorena Quiroga, 145993

Tutor: Roberto Kreimerman

2016

Declaración de Autoría

13 de Octubre de 2016

Nosotros, Ignacio Comesaña, Lorena Quiroga, Karina Tettamanti, declaramos que el trabajo que se presenta en esa obra es de nuestra propia mano. Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizábamos el trabajo final de la carrera Master en Administración de Empresas MBA;
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra;
- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por nosotros;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.

Ignacio Comesaña, C.I. 3.854.257-9:

Firma



Lorena Quiroga, C.I. 3.851.868-3:

Firma



Karina Tettamanti, C.I. 3.854.421-0:

Firma



Agradecimientos

Queremos agradecer a todas las personas que hicieron posible la realización del trabajo.

En primer lugar, a nuestras familias, parejas y amigos por su apoyo incondicional en todo momento.

A Mónica Zanocchi, quien nos orientó y aconsejó con su conocimiento y amplia experiencia sobre la industria, siendo su participación clave para el trabajo.

A los profesionales y empresarios vinculados al sector, como la Presidenta de la Cámara de Diseño, Matilde Pacheco, empresarios vinculados a la venta en línea, como Ignacio Ferrero de MiTrenda.com y diseñadores de indumentaria, quienes nos brindaron abiertamente información y colaboración para materializar nuestro plan de negocios.

Especial agradecimiento a nuestro tutor Roberto Kreimerman, quien nos guio y aconsejó constantemente. Queremos destacar su amplia disponibilidad y rapidez en sus respuestas durante el desarrollo de este trabajo.

Muchas gracias a todos ellos.

Resumen Ejecutivo

DesignClub es una plataforma en línea destinada exclusivamente a la venta y promoción de indumentaria de diseñadores independientes uruguayos. Estos son quienes diseñan y confeccionan moda, teniendo como ingreso principal la venta de dichos productos, como ser: ropa, accesorios, carteras, zapatos, entre otros.

En los últimos años se observa en Uruguay un crecimiento sostenido de la industria del diseño de indumentaria uruguaya, pasando de 120 diseñadores independientes en 2012 a contar con aproximadamente con 340 en la actualidad. Estos diseñadores en la mayoría de los casos son recién egresados que buscan posicionarse en el mercado y dar a conocer sus productos, buscando comercializar en línea pero con las dificultades que eso implica por lo costoso que resulta crear sus sitios de venta propios.

Además, el incremento en las compras realizadas por internet de 25% anual, genera que tanto diseñadores y clientes utilicen las redes sociales como Facebook e Instagram, como medio principal de difusión y venta. El problema es que estos sitios generan una pobre experiencia de compra ya que no están diseñados para el comercio electrónico, no permitiendo ver y comparar los productos disponibles de cada marca o entre marcas.

Es entonces que DesignClub propone como solución conectar a diseñadores de indumentaria independiente uruguaya con sus clientes dentro del país, en una plataforma especialmente diseñada para el comercio electrónico de estos productos.

La plataforma ofrece a los clientes no solo la compra, sino la experiencia de estar en un sitio de moda, poder conocer a los diseñadores y recorrer sus tiendas desde la comodidad de su hogar o trabajo. Para esto se ofrece acceso a toda hora desde cualquier lugar, lo cual es un gran beneficio para quienes no acceden a las tiendas en horario de oficina o por no estar en Montevideo, atención de consultas o reclamos en menos de 12 horas y servicio de entrega para todo Uruguay en menos de 3 días hábiles. Se ofrece también el "Club" que brinda beneficios y promociones exclusivas para los clientes registrados en la página, fomentando la fidelización de los mismos.

Además, la empresa ofrece a los diseñadores un espacio especialmente creado para dar a conocer sus marcas, vender sus productos, alternativas de medios de pago, envío de la mercadería y gran difusión publicitaria en redes sociales. Es así que éstos acceden a la venta en línea sin incurrir en los costos de crear su propia página o tener que actualizarla, al diluir dichos costos entre todos los diseñadores participantes de la plataforma.

DesignClub resuelve el contacto entre diseñadores y clientes, tanto para la difusión de la marca buscando el reconocimiento de la misma en el mercado, como para la venta del producto, siendo un canal de ventas especialmente creado para el sector. DesignClub se encarga de la creación y gestión de la plataforma, comisiones de medios de pago, costos de publicidad y servicio de distribución, buscando brindar una experiencia de muy buena calidad a sus clientes.

El público objetivo son mujeres usuarias de internet compradoras de este tipo de indumentaria, las cuales se concentran especialmente entre los 18 a 35 años de edad y pertenecen al sector socio-económico alto y medio alto. Este es un mercado de 108.000 personas el cual gasta USD 35M anuales

en la compra de indumentaria de diseño uruguayo, de esto último USD 1,8M son resultado de compras en línea.

Existen en el mercado dos grandes competidores, Styleismo y Mercadolibre, quien representa la mayor amenaza es este último por el volumen de visitas que atrae pero con su posicionamiento de marca actual no logra atender a este segmento, el cual busca distinción y exclusividad en moda, ni tampoco atrae a los diseñadores quienes no desean esa asociación de marca. El mercado se presenta atractivo por contar con pocos competidores, en gran parte desatendido y actualmente con barreras de entrada bajas para una baja inversión inicial.

Esta ganancia se materializa cobrando a los diseñadores que están interesados en publicar sus productos en la página, una suscripción mensual y una comisión por las ventas realizadas en el sitio. La mensualidad oscila entre los 70 USD y los 150 USD, esto varía por cantidad de artículos, siendo en el último precio, ilimitados. A su vez, la empresa ofrece servicio fotográfico opcional. Para el quinto año del negocio, se espera captar al menos el 25% del mercado de los diseñadores locales, ya que a pesar que existe otras empresas similares en el mercado actual aún existe una gran demanda insatisfecha.

En cuanto a los gastos más significativos, corresponden al pago de sueldos y cargas sociales que representan un 49% del total de los costos, luego se encuentran los costos por comisiones de medios de pago por ventas (20%), los costos por distribución (9%) y los gastos asociados a la publicidad (7%).

La inversión inicial necesaria para la realización del proyecto es de USD 70.000 e incluye, el desarrollo de la plataforma, los gastos de constitución de la sociedad anónima, gastos por contratos legales, gastos correspondientes a campaña publicitaria de lanzamiento en redes sociales, capital trabajo y un fondo por posibles imprevistos.

Se espera que la inversión se recupere a los tres años y siete meses de comenzado el negocio con una tasa de retorno requerida por los accionistas del 18% y un valor actual neto de 178.000 dólares y una tasa interna de retorno del 48%.

De modo de analizar si el proyecto continúa siendo viable bajo diferentes situaciones, y de conocer cuál es la flexibilidad que tiene la empresa sobre ciertas variables claves, como son el precio promedio del paquete ofrecido a los diseñadores y el porcentaje de comisión de la venta, se realizan diferentes análisis de sensibilidad. Resultando del primero que si la empresa cobra hasta un 20% menos en los paquetes y capta la proporción esperada de diseñadores el VAN es de 117 y del segundo análisis que en caso que la empresa fije una comisión promedio del 18% y venda un 10% menos de lo previsto el proyecto continúa siendo viable, lo que ambos escenarios se traducen en que la empresa puede tener cierta flexibilidad al momento de realizar los acuerdos con los diseñadores y ofrecer paquetes acorde a cada cliente.

Índice

RESUMEN EJECUTIVO	5
ÍNDICE	7
I. IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD	9
I.I Justificación de la oportunidad.....	9
I.II Sector específico de la propuesta	9
I.III Actores de la industria.....	10
I.IV Análisis de la intensidad competitiva	10
I.V Análisis de tendencias y variables críticas	11
I.VI Cadena de valor.....	12
I.VII Mercado	13
I.VIII Identificación del job-to-be-done por la propuesta de valor	13
I.IX Comportamiento del cliente	14
I.X Competencia.....	15
I.XI Oportunidades y Amenazas.....	16
II. MODELO DE NEGOCIOS	17
II.I Segmentos de mercados objetivo.....	17
II.II Propuesta de valor.....	17
II.III Relación con los clientes.....	17
II.IV Modelo de ingresos	18
II.V Recursos clave para la propuesta de valor	19
II.VI Actividades y procesos claves para nuestra propuesta de valor.....	19
II.VII Socios clave para el modelo de negocios.....	19
II.VIII Estructura de costos	20
II.IX Fortalezas y debilidades.....	20
III. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO.....	21
III.I Diseño y construcción de plataforma en línea.....	21
III.II Gestión de la calidad y mejora de procesos.....	21
III.III Contratación del personal.....	22
III.IV Gestión de inventarios de mercadería	23
III.V Proceso de venta.....	23
III.VI Distribución.....	24
III.VII Grupo conductor de la implementación	25
III.VIII Banco y sinergias comerciales	25
III.IX Cómo se superan las barreras de entrada al segmento	26
III.X Intereses de los stakeholders.....	26
III.XI Impacto en el interés de los stakeholders.....	26
IV. EVALUACIÓN DEL RETORNO /RIESGO.....	27
IV.I Inversión inicial.....	27
IV.II Estructura de financiamiento	27
IV.III Fundamentos de la proyección de ingresos y costos	28
IV.III.I Políticas de pagos y cobros.....	28
IV.III.II Políticas de inventarios.....	28
IV.III.III Políticas de distribución.....	28
IV.III.IV Políticas de recursos humanos	28
IV.IV Proyección de flujos de ingresos y egresos	29
IV.V Evaluación del retorno proyectado contra el requerido: TIR / VAN.....	30
IV.VI Evaluación del riesgo	30
IV.VII Sensibilidad a variables críticas	30
BIBLIOGRAFÍA	31
ANEXOS	32

ANEXO 01 - ACUERDO DE ALCANCE CON EL EMPRENDEDOR	33
ANEXO 02 - SUGERENCIAS SOBRE PRÓXIMOS PASOS	34
ANEXO 03 - MODELO DE OSTERWALDER	35
ANEXO 04 - CADENA DE VALOR	36
ANEXO 05 - ESTUDIO DE MERCADO	37
ANEXO 06 - ANÁLISIS DE LA INTENSIDAD COMPETITIVA AMPLIADA DE PORTER	42
ANEXO 07 - COMPARACIÓN CON STYLEISMO	44
ANEXO 08 - MATRIZ DE RIESGO	46
ANEXO 09 - COMPONENTES DE LA PLATAFORMA.....	47
ANEXO 10 - PROPUESTA COMERCIAL A DISEÑADORES	48
ANEXO 11 - MODELO ECONÓMICO FINANCIERO	50

I. Identificación de la oportunidad

I.I Justificación de la oportunidad

DesignClub es un *marketplace* donde diseñadores uruguayos independientes de indumentaria pueden exhibir y vender sus prendas. La plataforma ofrece el único sitio de venta y difusión web, destinado exclusivamente a diseñadores uruguayos.

De acuerdo a datos obtenidos de investigaciones de mercado y entrevistas realizadas a los diseñadores y expertos de la industria, este mercado se encuentra en pleno crecimiento. Esto se debe fundamentalmente al aumento de la oferta de diseñadores, existencia de nuevas ferias de diseño, mayor uso de las redes sociales y la creación de nuevos locales multi-marca. Actualmente, existe un marcado comportamiento por parte de las marcas de indumentaria uruguaya independientes en difundir y vender sus prendas a través de las redes sociales, utilizándolas con un fin para el cual no fueron creadas. Esto limita la capacidad y experiencia de usuario durante la búsqueda y compra.

Por otra parte, existe también un crecimiento sostenido del comercio electrónico en Uruguay, cada año la cantidad de personas que compran a través de internet aumenta aproximadamente un 25% (Grupo RADAR, 2016). Gran parte de la población fuera de Montevideo no alcanza a la mayoría de las marcas de diseño de indumentaria uruguaya por no acceder físicamente a los locales. Como alternativa, recurren a las redes sociales y otros medios que no son los más adecuados para este fin.

Basándose en estos factores, sumado que ya se ha consolidado este modelo de negocios en otros países demostrando ser rentable, como “Designer’s Room” (España), “TheNetBoutique” (Argentina) y “DressingLab” (Colombia). Otros modelos como “Asos” (Inglaterra) como consecuencia de su éxito lanzaron su propia marca de diseño. Por estas razones es que surge la idea de desarrollar DesignClub.

I.II Sector específico de la propuesta

La propuesta de DesignClub se posiciona en el sector del diseño independiente de indumentaria uruguaya. Este sector se encuentra enmarcado en la industria textil, la cual ha tenido altibajos, encontrándose actualmente en decrecimiento como sector productivo (Instituto Nacional de Estadística, 2016). Sin embargo, el sector particular del diseño independiente de indumentaria uruguaya ha crecido.

Según datos brindados por la Cámara de Diseño del Uruguay (Troncoso, 2016), a través de la encuesta lanzada en el año 2013, desde el año 2008 el sector ha tenido un aumento sostenido del 150% en promedio bianual en la cantidad de egresados de las carreras de diseño de indumentaria, proyectando para este año aproximadamente 400 egresados. Uruguay cuenta hoy con una oferta variada de centros de estudio en diseño de indumentaria, como Universidad ORT, Universidad de la Empresa, BIOS, Centro de Diseño de Universidad de la República, y otros institutos de formación no universitaria como Strasser, Pablo Gimenez y Peter Hammer. En 2012 el mercado local contaba con 150 diseñadores de indumentaria que trabajan de forma independiente, proyectando para fines de 2016 un total de 340.

El canal de ventas es el comercio electrónico. Según (Grupo RADAR, 2016), en 2015 2.206.000 personas son usuarios de Internet en el Uruguay, lo cual representa el 81% de la población, de éstos el 54% compra en línea. Cabe destacar que el comercio electrónico crece actualmente un 25% anual.

I.III Actores de la industria

Como principal actor se destaca a los diseñadores de indumentaria uruguaya. En los últimos años, las ferias de diseño han cobrado un lugar importante en el mercado local en cuanto al posicionamiento de las marcas independientes uruguayas y su venta. Las ferias más grandes y reconocidas son Mowweek y Feria Máxima. Instituciones financieras como Itaú y Santander, que respaldan esta industria con publicidad y oferta de descuentos, son también actores importantes en la industria debido a su fuerte presencia en eventos como en tiendas.

Los talleres, son los responsables de la confección de los diseños de las marcas. Su participación es tan importante como la de los diseñadores, ya que es aquí donde se hacen tangibles las prendas diseñadas.

Otro actor es la Cámara de Diseño del Uruguay. Esta organización tiene como fin defender y representar los intereses de los diseñadores y empresas asociadas, así como difundir, coordinar y promover actividades que favorezcan el desarrollo del sector. Por tanto, es importante mantener una relación con la misma, haciéndola participe de las novedades del sitio, además de compartir información sobre el mercado mutuamente.

Por último, las instituciones de educación tienen un rol importante ya que son las que brindan las herramientas teóricas y prácticas para embarcarse en esta actividad.

I.IV Análisis de la intensidad competitiva

A partir del análisis de la intensidad competitiva de las cinco fuerzas de Porter desarrollado en *Anexo 06 - Análisis de la intensidad competitiva ampliada de Porter* se concluye que el atractivo general de la industria es medio.

Se observa alta vulnerabilidad ante la entrada de nuevos competidores por ser un mercado que no ofrece grandes barreras de entrada. Desde el punto de vista tecnológico la plataforma de venta es barata y fácil de crear. Una fuerte imagen de marca requiere que un nuevo competidor deba invertir mucho para posicionarse como par. Además, debido a la confianza generada con los diseñadores, quienes cuentan con la marca como aliados para la venta y como medio de comunicación con sus clientes, es un sello distintivo difícil de adquirir en el corto plazo por un competidor. Es por esto que DesignClub busca posicionarse como el *marketplace* referente de indumentaria de diseño uruguayo.

Los proveedores poseen un poder de negociación medio, ya que DesignClub puede contar con servicios similares en otra empresa proveedora. Si bien el proveedor de la plataforma web tiene mayor poder de negociación al inicio de la relación comercial, al finalizar la construcción del sitio es posible cambiarlo, aunque con costos de cambio medio-altos. Otros proveedores, como de distribución y marketing, si bien generan relación y servicios a medida, tienen poco poder de negociación dada la gran oferta de proveedores en el mercado.

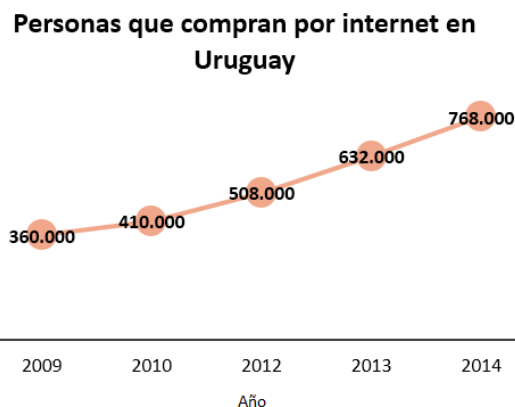
Existen competidores directos de DesignClub con propuestas de valor diferentes. Esto sumado al posicionamiento con el que ya cuentan algunos de estos competidores, genera una de las mayores barreras de entrada al negocio y un riesgo medio.

Los clientes tienen un poder de negociación alto. Tanto los compradores como los diseñadores encuentran en la plataforma web un nuevo canal de compra y venta respectivamente, sin embargo, ambos tienen el poder de utilizar otros canales disponibles alternando su uso en el tiempo.

Debido a la baja inversión requerida al inicio del proyecto, al bajo poder negociador de los proveedores, al crecimiento del *e-commerce* y que no existe aún una propuesta pensada para este nicho en Uruguay, es que DesignClub encuentra atractivo este mercado. Sin embargo, se espera una mayor competencia futura debido a que las barreras de entrada son nivel medio, por lo que DesignClub tiene como barrera de entrada la creación de una imagen de marca referente en este nicho, y una estrategia que se enfoca en el cliente desde el servicio de pre-venta y post-venta, buscando la fidelización de sus clientes y creando una fuerte imagen de marca asociada a un servicio de calidad.

I.V Análisis de tendencias y variables críticas

El mercado marca un fuerte crecimiento en el uso de *e-commerce* y de las redes sociales, como medio de difusión de sus productos, posicionamiento de marcas, comunicación con clientes y ventas. A partir de (Grupo RADAR, 2016) se aprecia la cantidad de personas en Uruguay que han comprado alguna vez por internet en Mercado Libre, sitios de descuentos como Woow o Groupon, o en otros sitios uruguayos o del exterior, o pagado cuentas o facturas por *ebanking*.



Aunque las mismas no fueron creadas para vender, ejemplos como Facebook, Instagram y Snapchat son usadas como canal de comunicación y ventas con los clientes. Estas redes ofrecen mucha exposición a las marcas si son utilizadas adecuadamente, pero dado que no cuentan con herramientas para realizar comparación de marcas, productos y precios, es que generan una mala experiencia de compra.

Como se mencionó anteriormente, dos actores relevantes son Moweeek y Feria Máxima. La primera se realiza dos veces al año y alcanza a un público de 19.000 personas. Feria Máxima se realiza cuatro veces al año, es más pequeña y logra un público cercano a las 10.000 personas. Estas ferias no solo ofrecen indumentaria y accesorios, sino que ofrecen espacios *gourmet*, pasarela de moda y contacto con los principales actores del mercado generando toda una experiencia. La Feria Moweeek ha tenido

un importante crecimiento en ventas desde su primer año de creación, siendo sus ventas en 2014 de \$4.000.000, en 2015 de \$12.000.000 y en 2016 de \$15.000.000 solamente en la primera edición de la feria en el año.

Otra tendencia relevante, como se aprecia en (Grupo RADAR, 2016) es el crecimiento en la cantidad de personas que acceden a internet desde dispositivos móviles, y por el contrario respecto al ingreso desde las PC o Laptop. Una de las variables críticas de este sector es el precio de venta, ya que este tipo de productos se posicionan como de alto costo para el comprador en comparación con el valor de las prendas industrializadas. A cambio, se ofrece al cliente exclusividad y tendencia.

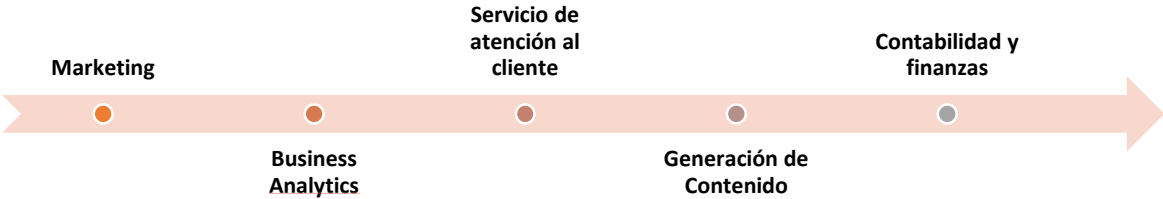
I.VI Cadena de valor

La cadena de valor de DesignClub se compone por actividades primarias y actividades transversales.

Actividades primarias:



Actividades Transversales:



DesignClub internaliza las actividades cuando posee las capacidades para realizarlas y cuando requieren mayor control porque son claves para el negocio. A continuación se describen las actividades que realiza DesignClub. En el *Anexo 04 - Cadena de Valor* se detalla el resto.

Actividad	Descripción
Venta on-line	Se vende el producto a través de la plataforma <i>on-line</i> realizando el cobro correspondiente. Esta tarea es realizada por DesignClub debido a la relevancia de la misma y la función central dentro de la red de tareas realizadas por los proveedores. Esta fase es determinante para satisfacer a ambos clientes, es un fin clave del negocio.
Servicio de post venta	Atención de reclamos o consultas de clientes. Al igual que la venta <i>on-line</i> , dar un buen servicio post-venta requiere una gran comprensión del negocio y de todas las partes involucradas, por lo cual es llevado adelante por DesignClub. La empresa busca diferenciarse en este aspecto logrando la fidelización del cliente comprador y el <i>feedback</i> constante para mejorar la propuesta.
Análisis de datos	Análisis de comportamiento de usuarios en la plataforma. Esta tarea requiere entender el negocio y es una de las principales fuentes de aprendizaje por lo cual es llevada a cabo por DesignClub.
Atención al Cliente	Atención al cliente además de realizar tareas de post-venta realiza contantemente actividades de pre-venta, buscando fomentar las compras de los clientes, evacuar dudas acerca de los artículos y otorgar un servicio más personalizado.
Generación de Contenido	La actividad de generación de contenido implica subir fotos al sitio, publicar notas sobre eventos y ferias, así como también hacer referencia a artículos publicados por referentes de la moda sobre las últimas tendencias.
Contabilidad y finanzas	Realización de las tareas de planificación financiera, proyecciones, elaboración de balances y control de la documentación. Es necesario contar con un profesional involucrado en esta tarea para que tome las mejores decisiones, con lo cual es realizada por alguien interno.

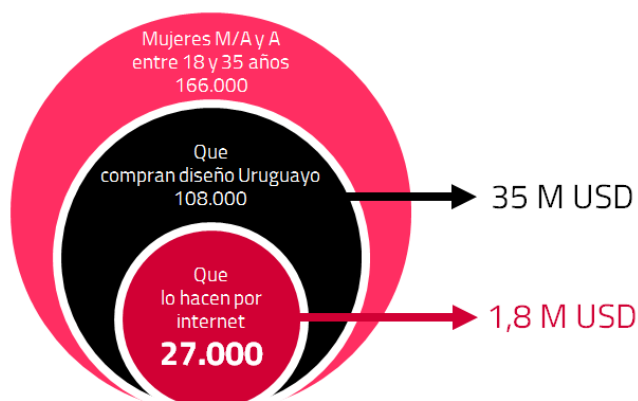
I.VII Mercado

Como método de investigación del mercado de consumidores se realizó una encuesta a 400 mujeres de Uruguay, también se llevó a cabo un grupo foco con compradores de este tipo de indumentaria y se entrevistaron en profundidad a seis diseñadores independientes. Dicho informe se encuentra detallado en el *Anexo 05 - Estudio de Mercado*.

De la encuesta se desprende que son las mujeres de sector socio-económico alto y medio-alto quienes más consumen este tipo de indumentaria, teniendo en su mayoría entre 18 y 35 años de edad. Un 65% de dicho segmento declara comprar indumentaria de diseño uruguayo y un 25% de ellas lo hace por internet. Considerando que en Uruguay viven 166.000 mujeres entre 18 y 35 años (Instituto Nacional de Estadística, 2016) se concluye que 27.000 mujeres es el tamaño del segmento objetivo. Para dimensionar en dinero dicho segmento se utilizan dos caminos diferentes.

Por un lado, se extrae de la encuesta que el valor promedio de las prendas es de \$ 2.200 y dado que cada mujer compra en promedio 4,7 prendas anuales es que se obtiene un segmento de mujeres que compran diseño uruguayo de aproximadamente 35 millones de dólares ($166.000 * 65% * 4,7 * 2.200 / 31,5$). Considerando que quienes compran en línea son un 25% y que solo una de esas prendas lo hace de dicha manera es que se concluye un valor de mercado es de 1.800.000 de dólares anuales.

El otro camino implica considerar el volumen de ventas de la feria Moweeek que corresponde a 15 millones de pesos uruguayos por evento aplicando un 25% de descuento sobre todas sus prendas (El Observador, 2016), luego a partir de datos relevados en las entrevistas a los diseñadores donde manifestaron que el volumen de ventas durante esta feria equivale aproximadamente a un mes de sus ventas, y que 69 diseñadores de los 340 existentes participaron en ella, se obtiene un total de 35 millones de dólares ($15.000.000 / 69 * 340 * 12 / 31,5 * 1,25$). Considerando el 25% correspondiente al porcentaje de mujeres que compran indumentaria de diseño uruguayo en línea, se concluye nuevamente un valor de mercado está en el entorno de los 1.800.000 USD anuales.



I.VIII Identificación del *job-to-be-done* por la propuesta de valor

La propuesta de valor de DesignClub se focaliza en dos tipos de clientes: diseñadores de indumentaria independiente uruguayo y los compradores de estos productos.

Los compradores buscan *status* y exclusividad adquiriendo prendas de diseño uruguayo independiente. La actividad que realiza DesignClub se centra en ofrecer la posibilidad de ver y comprar dicha indumentaria de forma cómoda, sencilla y con mayor accesibilidad, ya que ofrece un canal de ventas las 24 horas con llegada al interior del país. Por otro lado, los diseñadores buscan demostrar profesionalismo y actualidad en el mundo de la moda al estar presentes en canales de venta *on-line*. Entonces, DesignClub pretende lograr un fuerte posicionamiento de la marca en el mercado local, junto con la de los diseñadores que la integran.

I.IX Comportamiento del cliente

La ocasión de compra del segmento objetivo descrito anteriormente se caracteriza por ser impulsiva, pero la compra planificada también ocurre, como en el caso de la compra de regalos y en días festivos. Otra instancia de compra son las ferias mencionadas anteriormente, donde se ofrecen descuentos comprando con determinadas tarjetas de crédito, lo que genera que los clientes posterguen su compra para poder realizarla en la feria. Otro dato de interés relevado en la encuesta, es la frecuencia de compra y monto promedio de las prendas, estos ya fueron mencionados al cuantificar el mercado.

Según datos brindados por diseñadores el 10% de los compradores realizan devoluciones de la prenda adquirida. Los clientes consideran muy importante contar con la posibilidad de devolver la prenda y se reconoce como una de las mayores barreras para comprar en línea. La compra de indumentaria de diseño uruguayo es de alto involucramiento, lo que genera que muchos usuarios utilicen la plataforma durante el proceso de búsqueda pero finalmente visiten la tienda para efectuar la compra (*webroom*). De la encuesta se extrae que los clientes valoran principalmente el precio, luego que el artículo esté de moda y finalmente la calidad de la prenda. El principal método de pago usado es el giro o depósito bancario utilizado por el 57% del segmento, seguido por agencias de pago (38%), tarjetas de crédito (35%) y efectivo contra entrega (29%). El método de pago menos utilizado es Paypal (3%).

Respecto a los diseñadores de indumentaria independiente uruguayo, se pueden clasificar en distintos tipos. Existen los que se denominan diseñadores de autor, que son quienes diseñan y confeccionan sus prendas en la totalidad del proceso, estos se encargan desde la elección de telas, lana o cuero, confección de estampas y moldes, hasta la producción de la prenda. Otros diseñadores no confeccionan completamente sus prendas, sino que parten de las prendas ya confeccionadas, usando por ejemplo técnicas como el *patchwork* incorporándole a la prenda un estilo diferente y transformándola en una pieza exclusiva. Otros prefieren poner su marca a prendas traídas en exclusividad del exterior, a partir de una cuidadosa selección que cumpla con sus requisitos de calidad y diseño. Estas prendas muchas veces son modificadas por el diseñador, logrando prendas verdaderamente únicas y con un gran valor agregado para el cliente.

Los canales de venta utilizados por los diseñadores son en primer lugar los locales de venta al público, aunque no todos cuentan con uno. Otro canal de ventas son las tiendas multi-marca, como por ejemplo "Manos del Uruguay", "St. Clemente", "La Pasionaria", "Casa Banem", etc. Las ferias eventuales como la Mowweek y Feria Máxima, que la última edición de Mowweek, en abril del presente año, tuvo más de 19.000 visitas. Las redes sociales como Facebook, Instagram, Snapchat o Pinterest han surgido fuertemente en este último tiempo como un canal de comunicación y ventas explotado por las marcas. Si bien no son redes creadas para la venta, son ampliamente utilizadas para este fin.

I.X Competencia

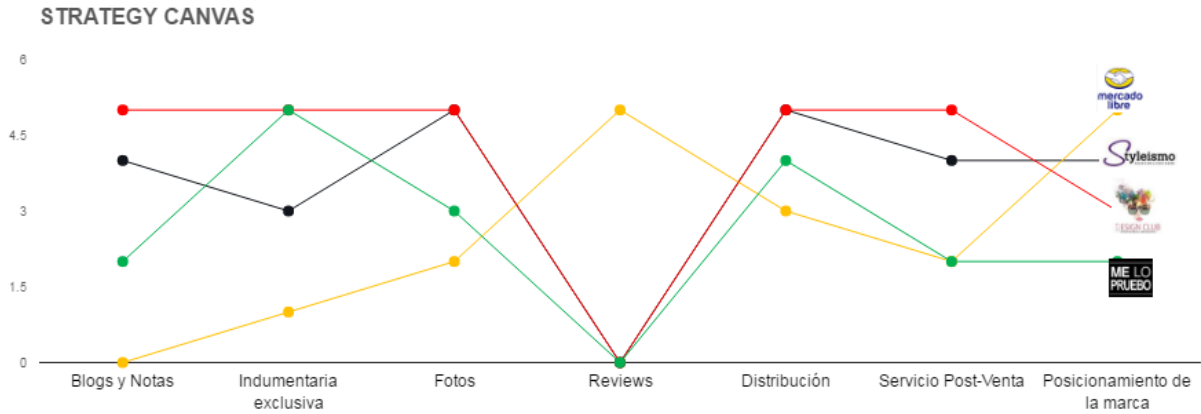
DesignClub tiene como principales competidores a las tiendas propias de los diseñadores, sus webs, las ferias de diseño donde éstas están presentes y algunas plataformas en línea de venta de este tipo de indumentaria. MercadoLibre, Styleismo y MeloPruebo son las principales plataformas en línea competidoras de DesignClub, todas venden indumentaria de moda uruguaya, entre otras. A continuación se describen sus principales características.

MercadoLibre nace en 1999 como el primer sitio de internet donde comprar y vender productos usados. Con el tiempo comenzó a vender productos nuevos, teniendo entre su oferta a importantes empresas que promocionan y venden productos destacados y ofertas, destacándose en el mercado por ofrecer productos de bajo costo y oportunidades. MercadoLibre tiene como principal fortaleza el posicionamiento siendo el principal *marketplace* de Uruguay, generando el mayor flujo de *e-commerce* en la actualidad. Como punto débil, la marca es sinónimo de venta de productos usados, lo cual va en contra a lo que buscan los diseñadores de indumentaria independientes ya que estos apuntan a un público que valore la exclusiva y diseños únicos. Analizando la posibilidad de utilizar el sitio como aliado para la difusión o venta, el sitio no es compatible con la propuesta de valor de DesignClub, ya que no comparte la imagen de marca buscada y muchos diseñadores han decidido no trabajar en dicho sitio.

Styleismo nace en 2013, como la primera boutique en línea de moda, en Uruguay para Latinoamérica, de marcas uruguayas e internacionales. Como punto positivo, tiene un buen diseño de página. Algunos *verbatim*s relevados del grupo foco respecto a la misma son: “*es una página organizada*”, “*está bueno que abajo diga el color y que no tengas que entrar al artículo*”, “*es bueno que no vaya abriendo ventanas emergentes si se quiere ver algo en detalle*”, “*está bueno que te avise que está agotado*”, “*hay opiniones*”. Como negativo, la falta de rotación de *stock*, este es un punto muy importante en este negocio. “*Siempre que entro está lo mismo*”. Por último, no ofrece solamente diseño de indumentaria uruguayo, sino que ofrece marcas industrializadas del exterior, lo que impacta en el concepto de exclusividad. En *Anexo 07 - Comparación con Styleismo* se puede ver las principales características de esta página en comparación con la propuesta de DesignClub.

MeloPruebo surge en 2015, es una plataforma web cuyo principal diferencial es poseer un maniquí virtual donde el cliente puede probar distintas combinaciones de indumentaria seleccionada. Como positivo, es que logró captar a un número atractivo de diseñadores uruguayos de indumentaria en su página. Como negativo, el maniquí de la página permite seleccionar color de piel y tipo de pelo, pero no ofrece diferentes estilos de cuerpos ni posiciones, lo que resulta poco natural. Además la fotografía es de baja calidad y el diseño de la página es antiguo. Por último, los productos no han rotado en el último período, no logrando posicionarse en el medio como un canal de ventas referente.

Además de los anteriores, existen sustitutos como Facebook, las páginas de los diseñadores, páginas de marcas internacionales y páginas de locales industriales como GAP, Lemon, Vicky. Además los clientes también compran indumentaria en el exterior, mediante sitios como Amazon o eBay. Facebook es uno de los principales sitios utilizados al comprar *on-line*, si bien actualmente no permite hacer el pago por el mismo. A continuación se expone un gráfico de datos recabados referente a la percepción de estas marcas:



Como se puede apreciar en la imagen anterior, DesignClub ofrece un mejor espacio de blog y notas y un servicio de post-venta superior al de su competencia, siendo Styleismo la que le sigue. En el caso de MercadoLibre la gestión de las devoluciones se realiza directamente con el vendedor, no teniendo el respaldo de la empresa. Por último, para la empresa MeloPruebo no se especifica cómo es el procedimiento de devoluciones. Notar que las grandes ventajas de MercadoLibre son el posicionamiento como *marketplace* y el gran flujo de visitas que recibe (Google Trends, 2016).

I.XI Oportunidades y Amenazas

Como se menciona en el capítulo *I.I Justificación de la oportunidad* las principales oportunidades son el aumento del consumo de indumentaria de diseño uruguayo, el aumento de *e-commerce* y un público atendido actualmente vía redes sociales. Por otro lado, como principal amenaza se identifica la reciente incursión del mayor *marketplace* del mercado en el segmento de indumentaria de diseño uruguayo. A continuación se puede apreciar una lista no exhaustiva de las principales oportunidades y amenazas.

Oportunidades	Amenazas
Consumo de indumentaria de diseño uruguayo en aumento. Aumento del consumo electrónico. Público del interior del país desatendido. Pocos competidores. Comienzan a aparecer los modelos multi-marcas en el diseño uruguayo	El mayor <i>marketplace</i> del mercado, Mercadolibre, ha lanzado una plataforma para atender al segmento objetivo. Muchos diseñadores han optado por implementar sitios propios de <i>e-commerce</i> . El producto ofrecido es sensible a crisis económicas.

II. Modelo de negocios

II.I Segmentos de mercados objetivo

Los segmentos de mercado objetivo de DesignClub son dos. Por un lado, los diseñadores uruguayos de indumentaria independientes que no cuentan con una plataforma de *e-commerce* y aquellos que sí tienen pero que desean formar parte del proyecto. Por otro lado, están los compradores de este tipo de indumentaria que lo hacen por internet.

Los principales compradores corresponden a mujeres entre 18 y 35 años de todo el país, del sector socioeconómico alto y medio alto, usuarias de internet, que buscan indumentaria exclusiva. Como se puede apreciar este segmento etario es el que adquiere mayormente este tipo de indumentaria, aunque no solo estas edades compran indumentaria de diseño uruguayo.

II.II Propuesta de valor

La propuesta de DesignClub se diferencia por la fuerte orientación a los clientes. A los diseñadores se les ofrece un *marketplace* con diseño de alta calidad de imagen y fotografía, destinado a diseñadores uruguayos exclusivamente, centralizando varias marcas que hoy se encuentran dispersas en las redes. Se ofrece la promoción de las marcas a partir de una fuerte presencia en redes y sitios especializados. También se ofrecen diferentes medios de pago, lo cual facilita la decisión de compra de los clientes.

Para el comprador, el diferencial se basa principalmente en brindar un excelente servicio de pre-venta y post-venta, buscando satisfacer las inquietudes y dudas que se presenten. La filosofía de la empresa es no pensar en el servicio de atención al cliente como un servicio orientado exclusivamente a resolver incidentes, sino en un servicio que fomente las ventas con acciones previas y posteriores a la misma generando una excelente experiencia para el comprador, brindando seguridad y confianza en el proceso.

Dentro de la política de devoluciones, DesignClub asume el costo correspondiente por el servicio de cadetería de la primera devolución, siendo sin costo tanto para Montevideo como para el interior.

Designclub ofrece a sus clientes registrados la sensación de Club, brindándoles información sobre anticipos de colección y ofertas destacadas según sus preferencias de visitas y compras. Esta tarea se realiza a partir del análisis del comportamiento del usuario y la comunicación se realiza *vía mail*.

II.III Relación con los clientes

La estrategia principal para ambos clientes se basa en la comunicación. Se pretende mediante la misma generar mayor compromiso y fidelización, además de obtener *feedback* de forma de adaptar el servicio pensando en las necesidades insatisfechas.

La comunicación con los diseñadores es personalizada, es necesario para el éxito del negocio involucrarse con las necesidades del diseñador para satisfacerlas, generar un vínculo cercano, de largo plazo, basado en el concepto que ambas partes se benefician. Con los clientes compradores, la

comunicación es previa y posterior a la realización de la compra mediante la *web*, el *chat* disponible, el *email* y las redes sociales. Se contacta a los usuarios registrados al Club mediante *mails* con avances de la temporada, ofertas de descuentos especiales previamente negociados con los diseñadores y tendencias de moda. Además, se envía información sobre los nuevos productos con sugerencias personalizadas en base a búsquedas y compras realizadas.

Para mejorar la experiencia de compra DesignClub realiza acciones como asumir el costo de envío con compras superiores a \$1.800, realizar la entrega del producto en un paquete con un diseño acorde a la imagen de la marca, enviar un correo a todos los clientes agradeciéndoles por confiar en la página y consultándoles acerca de su experiencia de compra. En caso que surjan incidentes, la empresa define procedimientos de acción como guía de toma de decisiones ágiles. Otro punto de contacto con el cliente es el envío de la compra. El mismo debe ser en tiempo y forma ya que es sumamente importante para la imagen de la empresa, por lo cual se acuerda una franja horaria de envío. En el caso excepcional que surja algún retraso o problema con el envío se realizan comunicaciones telefónicas a los clientes de forma de mejorar una posible mala experiencia de compra.

II.IV Modelo de ingresos

DesignClub posee dos fuentes de ingresos, una variable y una fija. Los ingresos variables corresponden al cobro de una comisión en promedio del 20% sobre el precio total de la prenda vendida a través de la página. Este porcentaje de comisión es el mismo utilizado por sitios similares a DesignClub en el mercado local e internacional, y validado en entrevistas con diseñadores uruguayos. Vale destacar que este porcentaje es negociable con cada diseñador.

Los ingresos fijos son producto de diferentes paquetes de suscripción mensual, variando en función de la cantidad de prendas que el diseñador desee publicar. Estos paquetes comprenden la exposición de su marca dentro de la página, el envío gratis al comprador para las ventas superiores a \$1.800 dentro de Montevideo y en caso de una primera devolución de la prenda DesignClub asume los costos del envío de vuelta al local y al comprador. Referirse a *Anexo 10 - Propuesta Comercial a Diseñadores*.

Paquetes	1	2	3	Descripción
Cantidad de Items para vender en el sitio	de 5 a 10	hasta 15	ilimitado	Las fotos deben ser de buena calidad, previamente aceptadas por DesignClub. Foto de fondo blanco (puede ser una pared) y diferentes ángulos de los productos (al menos 3 ángulos diferentes)
Precio mensual USD	73	110	147	

Además, la empresa vende paquetes opcionales. Los diseñadores pueden optar por destacar sus prendas por el período de una semana en el sitio, redes y *mailing* a los clientes pagando USD 67 por unidad. Los diseñadores que no cuenten con las fotos apropiadas para el sitio pueden pagar el servicio de fotos que ofrece DesignClub por USD 10 por artículo. Las fotos son realizadas por un fotógrafo profesional e incluyen la modelo y 4 ángulos distintos: frente, costado, atrás y detalle.

Es un requisito necesario para la publicación de un artículo contar con fotografías que cumplan los estándares de calidad del sitio, de lo contrario esos artículos no se publican. Cabe destacar que la mayoría de fotografías publicadas por diseñadores independientes uruguayos en redes sociales cumplen con los requisitos mínimos que exige el sitio.

II.V Recursos clave para la propuesta de valor

La plataforma electrónica, el personal contratado por la empresa y la marca propiamente dicha, son los recursos fundamentales del negocio. El personal es clave ya que es el contacto con el cliente, siendo su comunicación y relación, estratégica. Además, se considera que la información que tiene la empresa de sus clientes y del mercado es también un recurso fundamental, ya que es en base a ella que se adapta el sitio y la propuesta para brindar una mejor solución.

II.VI Actividades y procesos claves para nuestra propuesta de valor

Como primera actividad clave se encuentran las actividades dirigidas a captar diseñadores mediante el personal de ventas, es necesario generar buena relación y una comunicación abierta con ellos. La actuación de los mismos en la gestión del *stock* y entrega de paquetes en tiempo al distribuidor es de suma importancia, por lo cual es necesario transmitirlo, como se explica en *III.IV Gestión de inventarios de mercadería*.

Otra actividad clave es realizar seguimiento al servicio de distribución dado el impacto que tiene en el proceso de compra. En caso de no cumplir con la fecha prometida de entrega es importante informarle al cliente antes que suceda y no esperar a recibir el reclamo de un cliente molesto.

Realizar actividades de marketing también es clave de forma de fortalecer la imagen de marca y mantener al cliente interesado en la propuesta, esto se hace en conjunto con la agencia de publicidad.

Es de gran importancia las actividades de servicio de pre-venta y post-venta ya que es uno de los diferenciales del servicio de los competidores. Esta actividad se describe en *III.V Proceso de venta*.

Semanalmente se envía un informe a cada diseñador detallando qué artículos tiene disponible a la venta en la plataforma, solicitando la confirmación de mercadería disponible. Además, se comunica vía telefónica una vez al mes con el diseñador, buscando generar un mayor involucramiento en el seguimiento de *stock* y comprensión de su importancia.

Por último, DesignClub tiene como actividad clave el mantenimiento de la página. Su importancia se debe a que es la "cara visible" de la empresa, entonces su diseño, funcionalidad, fotos, rotación de productos, entre otros, deben ser pensados como parte de la imagen de la marca.

II.VII Socios clave para el modelo de negocios

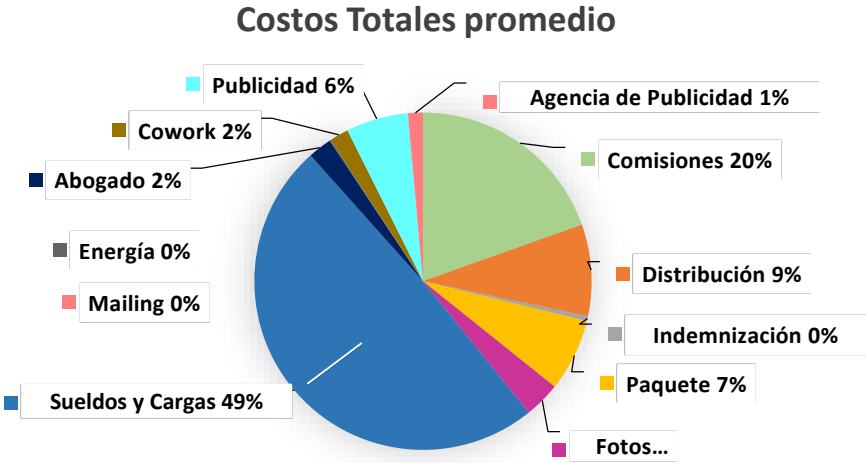
Al inicio del proyecto DesignClub tiene como socio clave al responsable de desarrollar y mantener el sitio durante el período de garantía. Al comprar un producto cerrado se tiene el beneficio de tener menores costos iniciales que si se compra un desarrollo y la propiedad intelectual, pero tiene la contra que luego se depende del mismo proveedor para hacer cambios y esto lo convierte en un socio clave.

La agencia de publicidad es un aliado importante para la construcción de la imagen de la marca y su posicionamiento en el mercado. Además, es el responsable de definir cuál es la mejor estrategia de marketing y de aumentar la cantidad de visitas al sitio.

También, los proveedores logísticos contratados son socios claves para el negocio ya que esta actividad repercute directamente en la experiencia de compra y por lo tanto en la imagen de la empresa. Por último se encuentran los diseñadores, quienes además de ser clientes, son socios fundamentales por su participación clave en la gestión de *stock* y el proceso de entrega de las compras.

II.VIII Estructura de costos

Los gastos más significativos corresponden al pago de sueldos y cargas sociales que representan un 49% del total de los costos. En segundo lugar se encuentran los costos por comisiones de medios de pago por ventas (20%), los costos por distribución (9%) y los gastos asociados a la publicidad (7%), correspondientes al pago a la Agencia de publicidad más los gastos de las campañas.



II.IX Fortalezas y debilidades

Se describen a continuación las principales fortalezas y debilidades del negocio.

Fortalezas	Debilidades
Fidelidad de los clientes al comprar en línea debido a la atención al cliente focalizada en la pre-venta y post-venta. Variedad de marcas y productos. Los diseñadores acceden a actualizaciones de la plataforma sin incurrir en sus costos por ser una plataforma compartida. Es el primer <i>marketplace</i> 100% focalizado al desarrollo de la industria de diseño de indumentaria uruguaya.	Buen posicionamiento en cuanto a diseño de indumentaria uruguaya pero pobre en cuanto a <i>marketplace</i> y volumen de visitas. Diseñadores con pocos procesos y sistemas que permitan gestionar tanto <i>stock</i> como proceso de entrega de mercadería. El servicio de atención al cliente no opera 24/7

III. Implementación del modelo

III.I Diseño y construcción de plataforma en línea

DesignClub opera con una plataforma pre-creada, *responsive* y autogestionable mediante un administrador de contenidos. Para detalles de sus componentes referirse a *Anexo 09 - Componentes de la Plataforma*.

Que sea pre-creada mejora el tiempo de desarrollo del sitio, el costo inicial y de mantenimiento. Al ser pre-creada el mantenimiento tiene que ser realizado por el proveedor inicial. El administrador de contenidos brinda autonomía a la empresa, siendo posible la actualización de los productos, fotos y filtros preestablecidos como color, talla, artículo, entre otros. Que sea *responsive* tiene como fin captar a quienes acceden frecuentemente desde sus dispositivos móviles.

Respecto al proceso de compra, la plataforma permite el registro de los usuarios mediante nombre, C.I., mail, domicilio y teléfono, de forma de enviarle un mail de confirmación sobre su compra, poder coordinar la entrega, y realizar el servicio de pre-venta y post-venta adecuado. Se ofrece la compra *on-line* mediante una pasarela de pagos, y un chat que si bien no opera 24/7 es una herramienta más para canalizar las inquietudes de los clientes. También soporta el contenido de fotos de alta calidad y descripciones ilimitadas sobre los artículos.

También permite que cada diseñador realice en cualquier momento un control de sus ventas para la toma de decisiones vinculadas a la producción. Además de las funcionalidades es importante el diseño de la plataforma, ya que el mismo se asocia directamente con la imagen de marca. Se busca que la misma sea vanguardista, moderna, de fácil navegabilidad e intuitiva.

III.II Gestión de la calidad y mejora de procesos

La empresa promueve la mejora continua de sus procesos fomentando el aprendizaje constante y el cambio. DesignClub focaliza la comunicación con sus clientes, buscando conocer sus necesidades y obtener retroalimentación constante, relevando ideas, sugerencias y obteniendo información que contribuya a la mejora continua de la propuesta. También se realizan encuestas de satisfacción a los clientes sobre su experiencia de compra de forma de identificar los puntos a mejorar.

A su vez, el responsable de *Business Analytics* contratado es el encargado de analizar los patrones de comportamiento de los usuarios con el fin de conocerlos y de adaptar el sitio a sus necesidades. Se busca brindar un servicio más personalizado y así potenciar las ventas. Algunas variables que se analizan son: edad, sexo, localización, artículo, color y tamaño buscado, horario y tiempo en la página.

También existe un empleado para Atención al Cliente, como se detalla más adelante. Se establecen procedimientos de respuesta en caso de incidentes, políticas de atención al cliente con el fin de mejorar el servicio, y la realización de capacitaciones en caso que se requiera.

DesignClub monitorea la calidad de los procesos de entrega del producto, trabajando en conjunto con el servicio de cadetería, correo y los diseñadores. Se controla que los pedidos realizados estén pautados para la entrega a tiempo y que hayan sido realizados, a partir del envío de informes de

entregas diarias a realizar por el servicio de cadetería y del seguimiento de los envíos al interior a través de la web del proveedor. En caso de detectar una compra no enviada, se contacta al diseñador y al servicio de cadetería para conocer la situación y evaluar cuáles son los pasos a seguir.

III.III Contratación del personal

El organigrama de la empresa comprende una estructura funcional conformada por un Gerente General que tiene como dependientes al Gerente Comercial y al Gerente Administrativo-Financiero.

El Gerente General tiene como principales funciones asegurar y maximizar el funcionamiento del sitio, buscando la mejora continua de los procesos internos y del sitio. Él es quien piensa estratégicamente sobre cómo acompañar el entorno empresarial volátil en el que se encuentra la empresa. De él depende la Agencia de Publicidad y es apoyada por un responsable de *Business Analytics*. La Agencia de Publicidad es contratada bajo un régimen de facturación, el cual a partir del presupuesto enviado por la agencia Soul (www.soul.com.uy) es de USD 500 mensuales. Esta es quien propone estrategias y acciones de marketing, es la encargada de elaborar un plan de comunicación y de organizar campañas de prensa, además de colaborar en el desarrollo de la imagen de la marca. Cabe aclarar que este monto no incluye los costos de las campañas publicitarias ni de las acciones de marketing. Si bien la agencia depende de la Gerencia General por las definiciones estratégicas, es necesario que trabaje en coordinación con la Gerencia Comercial. El responsable de *Business Analytics* es contratado por 4 horas por \$35.000 nominales, se mencionó anteriormente las principales funciones de este rol.

El Gerente Comercial es el encargado en captar nuevos diseñadores para el sitio y de mantener un canal de comunicación abierto, con el fin de generar relaciones de largo plazo y por lo tanto su fidelización. Como dependiente tiene al *Community Manager* y al departamento de Atención al Cliente. El *Community Manager* es un estudiante en comunicaciones que posee conocimientos de diseño gráfico, es contratado bajo un contrato de dependencia y tiene como tareas principales generar el contenido de la *web*, la selección de fotos y notas sobre eventos y ferias, además maneja la difusión de la página en las redes sociales como Twitter, Instagram y Facebook. Actualmente el contrato es por 4 horas y recibe un sueldo nominal de \$25.000, pero en el segundo año se realiza una contratación por 8 horas debido al incremento en el volumen de ventas pasando a una remuneración de \$50.000 nominales. El responsable de Atención al Cliente es un administrativo con amplia orientación hacia las personas, contratado por 8 horas en jornada partida, cubriendo el horario de 8 a 12 horas y de 17 a 21 horas de lunes a viernes y los sábados de 13 a 17 horas. Siempre con posibilidad de realizar trabajo remoto desde su casa o donde disponga. Su remuneración es de \$35.000 nominales. Es el encargado de realizar tareas de pre-venta y post-venta, como contestar dudas, dar seguimiento a los envíos y gestionar devoluciones. Es importante que esta persona atienda las necesidades de los clientes brindando la mejor atención bajo soluciones rápidas. En el segundo año, se contrata otro empleado para atención al cliente por 4 horas diarias, de forma de acompañar el volumen de ventas y clientes.

Por último, el Gerente Administrativo-Financiero es el responsable de tomar las decisiones de inversión y financiamiento, él asegura la liquidez de la compañía, realiza previsiones, establece la política de dividendos, se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo, confecciona los estados financieros actuales y proyectados. Tiene como fin principal la maximización del beneficio económico de la empresa trabajando siempre en coordinación con las otras gerencias.

III.IV Gestión de inventarios de mercadería

DesignClub no gestiona la mercadería a través de un inventario ya que no almacena las prendas. Son los diseñadores los responsables de gestionar su propio inventario, separando los artículos que están disponibles para la venta en la *web* o realizando un control interno del *stock* que poseen. Esta actividad es de importancia significativa debido al impacto negativo que conlleva en la imagen de la marca si se concreta una venta *on-line* y el diseñador no tiene más *stock*. Para minimizar este riesgo, DesignClub contacta a los diseñadores vía telefónica y *mail* con el fin de fomentar que verifiquen su *stock*. La frecuencia de la comunicación va a depender del volumen de prendas que venda. Además, al permitir a los usuarios calificar al diseñador luego de la compra y publicar dichas calificaciones, es que se espera regular el comportamiento de los diseñadores en cuanto la gestión de *stock* exponiendo su reputación.

En caso que el diseñador desee ofrecer un producto sin *stock* lo puede hacer mediante pre-compra, comprometiendo un plazo mayor de entrega.

Si un cliente compra un artículo y no se encuentra en *stock*, se le ofrece la posibilidad de encargarlo para su confección, otorgándole además un descuento del 15% sobre el valor de la prenda, este descuento lo asume el diseñador. Si el cliente no desea esperar al artículo, se ofrece por DesignClub un bono equivalente al 10% del valor del artículo comprado para que utilice en otra compra. En caso que este error se repita, DesignClub tiene derecho a discontinuar el contrato con el diseñador.

III.V Proceso de venta

Existen dos procesos de venta en el modelo: la venta a los diseñadores y la venta en línea de la mercadería. La venta de la propuesta a los diseñadores se realiza de forma personalizada. El Gerente Comercial coordina una reunión con el responsable de la marca o el diseñador, con el fin de explicar los beneficios del sitio y cómo pretende ayudarla a incrementar sus ventas. Además, se dan a conocer las diferentes opciones de paquetes y sus variantes, si bien existen precios de referencia preestablecidos para éstos, dichos precios son negociables. La flexibilidad en los precios se basa en los análisis de sensibilidad realizados por el Gerente Administrativo-Financiero y en cuán estratégico es ese cliente para el negocio.

El proceso de venta inicia con la pre-venta, cuando el cliente comienza su investigación en el mercado, realizando consultas acerca de los productos, precios, talles, colores y diseños. En este momento la comunicación y las respuestas ágiles son determinantes para concretar la compra y mejorar la calidad del servicio, por lo que se propone responder en menos de 12 horas exceptuando los fines de semana. La comunicación se hace vía *mail* y en casos excepcionales el personal de DesignClub tiene la opción de contactar al cliente vía telefónica al número que tiene registrado el usuario. En la sección de contacto por preguntas se provee también una sección de preguntas frecuentes (*FAQ* por su sigla en inglés), de manera de acelerar el proceso y minimizar el trabajo necesario por el personal de la empresa. Esta sección contiene un video tutorial, que muestra cómo comprar en la página.

Se comunica a los usuarios registrados sugerencias y ofertas personalizadas vía *mailing*, tomando la información analizada del comportamiento de cada uno. Para contribuir a la decisión de compra, DesignClub cuenta con una sección de *Blog*, en la que se muestran contenidos de actualidad, tendencias y sugerencias de moda, elaboradas por referentes del mundo de la moda, noticias

relacionadas a desfiles, nuevos locales, y notas a emprendedores y diseñadores. Se ofrece al cliente también la posibilidad de pre-comprar aquellas prendas que no se encuentren en *stock* en el momento, siempre que el diseñador pueda entregarla en un plazo máximo de una semana. A la vista del cliente es una compra normal con un mensaje indicando que el artículo requiere un mayor plazo de entrega, pero en la interna se requiere realizar otro proceso de distribución que se detalla en *III.VI Distribución*.

Luego la venta propiamente dicha se realiza cuando el cliente selecciona el artículo y confirma la compra. Para ello es necesario que previamente se haya registrado o haya creado un usuario con los datos requeridos. Una vez confirmada la compra, se redirige a la pasarela de pagos donde se selecciona el medio de pago y efectiviza.

DesignClub es quien se encarga de realizar la cobranza de los clientes compradores, para ello se solicita autorización a los diseñadores para cobrar por cuenta de ellos. Como consecuencia, los cobros son centralizados por DesignClub, reduciendo los tiempos necesarios para la administración del dinero y el riesgo por incobrabilidad. Como DesignClub cumple la función de agente de cobranza, la factura por la compra es emitida por el diseñador, de forma que él siga siendo quien asuma las obligaciones fiscales por la venta y no DesignClub.

Al realizar la compra, se comunica vía *mail* al diseñador el aviso de la compra de cierto artículo, al distribuidor que debe hacer el envío de una tienda a un determinado destino y finalmente al cliente que la compra se efectuó satisfactoriamente. Para el caso de compras realizadas al interior del país, se envía un vínculo para que el cliente pueda realizar el seguimiento del pedido.

El servicio de post-venta se centra en mantener el contacto con el cliente para que no finalice la relación una vez culminada la venta. DesignClub ofrece un servicio de devoluciones a partir del cual el cliente completa un formulario en la *web*, luego se envía vía correo un formulario a pegar en la caja en la que se le envió el artículo, junto a un número de teléfono para llamar en caso de consultas. Luego de haber llegado la compra se envía un mail al cliente describiendo los cuidados especiales que requieren las prendas en caso de aplicar, si bien los mismos están en la página junto con la descripción del producto genera vínculo de mayor confianza. En dicha comunicación se le pide al cliente una calificación con puntaje de la marca que envió el producto y un espacio abierto para comentarios sobre el servicio de venta en línea y distribución brindado por DesignClub.

III.VI Distribución

En Montevideo la distribución se realiza a través de un servicio de cadetería privado que opera de 8 a 21 horas de lunes a sábados. Cuando se realiza una venta se notifica vía *mail* al diseñador que se efectuó la misma y que se pasa a buscar la prenda a la brevedad. Al mismo tiempo se envía otro *mail* al distribuidor con la dirección, teléfono para caso de emergencia y horario pre-acordado con cada diseñador para levantar el paquete. De esta manera se asume que el diseñador cuenta con la prenda en el horario pre-acordado. A su vez, se le otorga el tiempo que le tome al distribuidor en recoger la prenda para informar de cualquier anomalía, la cual se toma como una situación excepcional. En el caso particular de compra de un artículo de pre-compra, se envía primero una comunicación al diseñador y luego se espera que el mismo confirme cuando el artículo esté pronto, en ese momento se comunica al distribuidor para que levante el artículo.

En Montevideo el servicio de cadetería se responsabiliza por recoger la prenda vendida, donde el diseñador indique, y de entregarla al cliente. En el interior, el envío es realizado por Correo Uruguayo quien ofrece la trazabilidad del envío en todas sus etapas, permitiendo tanto al cliente como a DesignClub controlar los tiempos de entrega para brindar un mejor servicio al cliente.

El cliente final que recibe la prenda, debe confirmar la recepción de la mercadería mediante una firma en el remito correspondiente, el cual es enviado en formato digital a DesignClub. En el caso de que la prenda no esté en las condiciones originales o no corresponda con lo solicitado, el servicio de cadetería correspondiente a esta devolución no tiene costo, coordinando nuevamente el envío del artículo correspondiente. En caso que el cliente quiera realizar un cambio de talle, color o prenda, es necesario que complete un formulario en la página donde debe expresar el motivo del cambio, esa primera devolución no tiene costo de envío. El formulario debe ser llenado dentro de los 15 días de recibido el paquete, pudiendo realizar la cantidad de cambios que considere necesario, respetando los días de cambio establecidos, y asumiendo los costos de envíos para el caso de la segunda vez o más.

III.VII Grupo conductor de la implementación

Quienes implementan y ponen en marcha el proyecto son los tres socios del negocio, quienes además tienen un rol fundamental como empleados.

Uno de los socios, que además ocupa el cargo de Gerente General, es el responsable por la puesta en marcha del sitio y por coordinar con el proveedor de la plataforma los plazos de entrega, funcionalidades y contenidos iniciales. Él es quien posee una visión global del negocio por lo que debe estar atento a los cambios del mercado, pensar estratégicamente en cómo posicionarse, adaptarse al entorno y generar la estructura que de soporte a esto. El segundo socio es recibido de Contador Público y posee experiencia realizando planificaciones y presupuestaciones. Él es quien asume el cargo de la Gerencia Administrativa-Financiera. El tercer socio posee un posgrado en Recursos Humanos y tiene como tarea principal cerrar las propuestas comerciales con los diseñadores y mantener una buena comunicación con ellos. Además es el encargado de alinear al personal con la estrategia de la empresa.

A su vez, los tres socios en conjunto toman decisiones que impactan directamente en la percepción de los clientes y en el presupuesto de la empresa. Algunos ejemplos de estas decisiones son qué proveedores y empleados debe contratar, contenido de la página, políticas de devoluciones, de recursos humanos y aprobación de las propuestas publicitarias realizadas por la agencia contratada.

III.VIII Banco y sinergias comerciales

La página tiene incorporada una pasarela de pagos que permite realizar compras a través de *Home Banking* como eBROU, Santander, BBVANet, Banred. También permite operar con redes de cobranza como Redpagos y Abitab, con tarjetas de crédito como VISA y realizar depósitos bancarios. Si bien estos cobros son centralizados por DesignClub, contra el recibo correspondiente, la factura para el cliente es emitida por cada diseñador de forma que sea él quien asuma las obligaciones fiscales por la venta y no DesignClub. Luego de deducida la comisión por venta, se transfiere el remanente a la cuenta del diseñador, emitiendo la factura correspondiente al mismo.

III.IX Cómo se superan las barreras de entrada al segmento

Las barreras de entrada son medias ya que es un espacio de libre competencia, donde no es necesario adquirir derechos y no se requiere una gran inversión en al inicio del proyecto.

DesignClub con el fin de superar dichas barreras de entrada realiza acciones de marketing focalizadas en generar una fuerte imagen de marca, vanguardista, exclusiva y sobre todo que transmita confianza y compromiso tanto al comprador como a los diseñadores. Al contar con ingresos fijos, resulta más sencilla la inversión en publicidad, beneficiando tanto a DesignClub como a los diseñadores publicitados. Para esto se realizan campañas en redes sociales y sitios relacionados, no solo con publicidad de la marca del diseñador, sino también con artículos de interés asociados a referentes de la moda. Además, debido al uso de herramientas de *analytics* se cuenta con una mayor información del cliente, pudiendo direccionar la comunicación de forma personalizada y apuntar a la fidelización.

III.X Intereses de los stakeholders

A continuación se detallan cuáles son los *stakeholders* del negocio y las principales acciones a realizar de forma de evitar conflictos, teniendo en consideración sus intereses y poder de decisión.

GRUPO	EXPEC- TATIVAS	INTERÉS	PODER	ACCIONES
Socios	Alta	Alto	Alto	Definir e implementar la estrategia de la compañía. Liderar con el ejemplo generando buenas relaciones con los clientes, empleados y proveedores, manteniendo sus expectativas altas buscando incrementar la cantidad de diseñadores interesados y por lo tanto las ventas
Diseñadores	Alta	Alto	Alto	Los diseñadores pretenden exponer sus diseños en un sitio de alta difusión con llegada al público objetivo a un precio razonable. Es necesario generar su compromiso ya que el mismo es fundamental para el sitio.
Clientes	Media	Medio	Alto	Los clientes buscan comprar en un sitio que sea confiable y seguro. Entonces hay que enfatizar en las acciones enfocadas en mejorar la experiencia de compra del cliente. Diseñar procesos estandarizados con el fin de minimizar los riesgos asociados.
Empleados	Alta	Alto	Medio	Los empleados de la empresa buscan trabajar en una compañía que valore y recompense su esfuerzo y trabajo. Para ello la empresa realiza acciones pensando en sus empleados, como son la libertad y flexibilidad en horarios. Para los empleados que realizan atención al cliente además tienen bonos como incentivos.
Proveedores	Media	Alto	Medio	Los proveedores pretenden mantener su vínculo contractual, para ello se establecen condiciones como plazo, forma, pago entre otros. Es de vital importancia su compromiso para mejorar el servicio.

Los intereses de cada grupo son diferentes y están posicionados en un nivel inferior en relación al interés de los accionistas, al igual que el nivel de poder de decisión.

III.XI Impacto en el interés de los stakeholders

En la medida que el negocio crezca, es de esperar que aumente el interés de los actores mencionados. Para los accionistas, cuanto mayor sea la ganancia, mayor va a ser su interés en la marca. A mayor volumen de ventas y difusión de la marca a través de la página es mayor el interés de los diseñadores en participar. Lo mismo con los empleados, donde tienen mayor posibilidad de crecimiento dentro de la empresa. Por último están los proveedores, ellos se ven beneficiados con contratos de mayor volumen y a largo plazo.

IV. Evaluación del retorno /riesgo

IV.I Inversión inicial

La inversión inicial corresponde al desarrollo de un sitio web de *e-commerce responsive* y auto-gestionable por un administrador de contenidos, en los gastos organizacionales y de constitución de la empresa, en costos por la elaboración de contratos, en la inversión de capital trabajo y la constitución de un fondo para imprevistos.

La inversión inicial de la plataforma más el desarrollo del *mailing* requiere un total de USD 5.500. El detalle de dicho total se puede encontrar en el *Anexo 09 - Componentes de la Plataforma*. Los gastos organizacionales son por la campaña publicitaria en medios y redes sociales como Facebook e Instagram, así como en blogs especializados del sector. Además, se realiza un evento lanzamiento en Montevideo que comprende a cincuenta invitados, entre ellos diseñadores y prensa con el fin de promocionar el sitio y comunicar los beneficios y funcionalidades del mismo. El total de estos gastos son USD 8.000.

Los gastos de constitución de la Sociedad Anónima son de USD 3.000. La empresa comprende tres socios que también son empleados de la organización. Los gastos legales iniciales totalizan USD 500 por dos contratos, el de los diseñadores y otro que establece los términos y condiciones para los usuarios. El primero puede adaptarse de acuerdo a los términos pactados con cada diseñador.

La inversión en capital de trabajo tiene como fin cubrir los primeros meses de la empresa, donde los ingresos son menores a los costos, de forma de poder hacer frente a esos costos se invierten USD 48.000. Además, existe un fondo para imprevistos constituido por USD 5.000, monto equivalente a aproximadamente el 8% de la inversión inicial. En resumen, la inversión inicial total necesaria para es de USD 70.000.

IV.II Estructura de financiamiento

La inversión inicial es cubierta mediante subvenciones de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) quien entrega hasta USD 25.000. DesignClub califica con las bases requeridas para obtener el apoyo mencionado (Agencia Nacional de Investigación e Innovación, 2016). Los restantes USD 45.000 se obtienen directamente de la inversión de los tres socios de la empresa de forma igualitaria.

Durante el primer ejercicio de operaciones, la compañía tiene un flujo negativo de USD 95.000. Para financiar este déficit, los socios aportan USD 45.000, además la empresa realiza una ronda de inversión donde ofrece el 15% de la compañía a inversores a cambio de USD 50.000. Al momento de la ronda, la compañía cuenta con la plataforma ya implementada y con la campaña publicitaria iniciada, por lo que en base a esto y a la valuación de las *start-ups* en función del mercado (Manzanera, 2010, pág. 137), se valúa la compañía en USD 350.000.

El retorno requerido por los inversionistas corresponde a una tasa del 18%, la misma contempla la tasa promedio de préstamo a una PYME más el riesgo que implica ser una *start-up*.

La preferencia por no recurrir a un financiamiento bancario se debe principalmente a la dimensión del monto requerido y para lograr mayor rapidez en la puesta en marcha del negocio debido a los procesos burocráticos en los que hay que incurrir para la solicitud de préstamos en el mercado financiero.

IV.III Fundamentos de la proyección de ingresos y costos

IV.III.I Políticas de pagos y cobros

Los diseñadores realizan el pago de la mensualidad antes de comenzado el mes contratado. El pago de los opcionales ya sea por fotos o productos destacados se pagan en el momento de contratado el servicio. A su vez se estima que los cobros por las comisiones son efectivizados durante el mes debido que las Redes de Cobranza pagan a las 48 horas y las tarjetas de crédito por pago contado a los 15 días. A los efectos prácticos, como DesignClub no dispone el dinero por el total de la venta ni un día, no se refleja la entrada y salida de ese dinero en el flujo, por el contrario sucede con las comisiones sobre las ventas que sí son parte de los ingresos de la empresa. Respecto a los pagos que hace frente la empresa, se realizan en promedio a los diez días de comenzado el mes, ya que los sueldos se pagan el quinto día hábil del mes y a las empresas proveedoras a los quince días del mes vencido.

IV.III.II Políticas de inventarios

DesignClub no almacena los artículos a la venta del sitio, esto es tarea de cada diseñador.

IV.III.III Políticas de distribución

Los costos de envío por una compra inferior a \$ 1.800 corren por cuenta del cliente. En caso que la compra fuera superior a ese monto el costo es a cargo de la empresa para entregas en Montevideo. En el interior el costo de envío es asumido por el cliente. El producto es enviado para todos los casos, entre uno y tres días hábiles, siendo el mismo empaquetado por los diseñadores con el empaque proporcionado por DesignClub con el fin de cuidar las prendas durante el envío, además de unificar el estilo y potenciar la imagen de marca.

IV.III.IV Políticas de recursos humanos

En DesignClub se procura desarrollar las relaciones interpersonales laborales, siempre respetando los derechos individuales y fomentando el desarrollo mediante la colaboración, compromiso, respeto, libertad y productividad. Toda persona y empresa contratada por la compañía comparte los mismos valores que DesignClub. Debido al tamaño de la empresa no se cuenta con un Departamento de Recursos Humanos. Actualmente, el Gerente Comercial es el encargado de contratar a los empleados que necesita la empresa, siempre con la previa aprobación del Gerente Administrativo-Financiero y bajo el consenso del Gerente General.

Los salarios fijados corresponden a sueldos promedio del mercado. DesignClub realiza pago de un bono anual equivalente a un sueldo a los empleados encargados de realizar las tareas de Atención al Cliente, debido a la importancia estratégica que tiene esta actividad. El pago de ese bono corresponde a un premio que se evalúa en función de su desempeño.

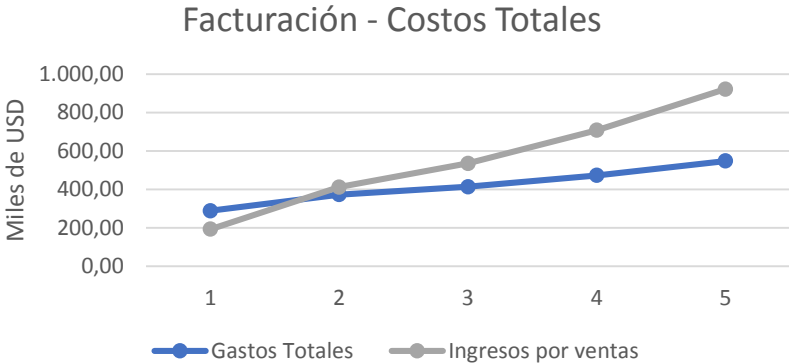
Debido a esto, es que el personal de dicha área recibe capacitaciones anuales para mantener la motivación y estar alineados a las políticas y valores de la compañía. Su desempeño tiene un

seguimiento quincenal a partir de reuniones con el Gerente Comercial e indicadores de satisfacción del cliente. Dicho indicador está especialmente influenciado por el porcentaje de respuestas a consultas tanto de pre-venta como de post-venta, esperándose un resultado positivo muy alto.

IV.IV Proyección de flujos de ingresos y egresos

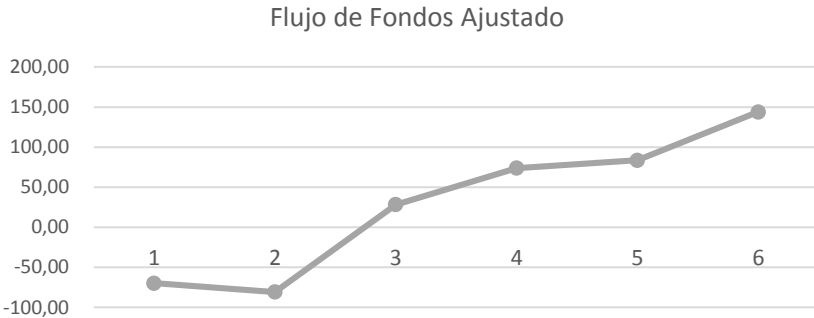
A continuación se expone los resultados del flujo de fondos realizado por la empresa para los próximos cinco años expresado en miles de USD.

Como se puede observar en el Anexo 11 - Modelo Económico Financiero la empresa comienza a tener flujos positivos en el segundo año. Esto se debe a que en el primer año se ofrecen los primeros tres meses sin costo para los diseñadores, lo que facilita la aceptación de la propuesta. Además, la empresa tiene una curva de aprendizaje y se estima que la misma sea durante el primer año.



En la imagen anterior se puede ver como los ingresos por concepto de ventas pueden hacer frente a los costos totales iniciando el segundo año.

Por último, se expone la evolución de los flujos de fondos actualizados por la tasa de retorno requerida por los inversionistas.



En el quinto año además del crecimiento esperado en el flujo por concepto de ventas, la empresa obtiene un ingreso por liquidación del negocio correspondiente al recupero de la inversión de capital de trabajo más el ingreso por la venta de los activos a precio de mercado.

IV.V Evaluación del retorno proyectado contra el requerido: TIR / VAN

La viabilidad del proyecto es evaluada mediante el VAN y la TIR. Resultando en un VAN total de USD 178.000, calculado con una TRR del 18%.

VAN	178
TIR	48%
Período Repago	3 años y 7 meses

IV.VI Evaluación del riesgo

Con el fin de reducir el riesgo por el comportamiento del mercado, la empresa realiza una protección para imprevistos equivalente, aproximadamente al 8% de la inversión a realizar en el momento cero.

IV.VII Sensibilidad a variables críticas

El flujo de fondos se elabora bajo ciertos supuestos que son utilizados para proyectar los años futuros de la empresa. Entonces, como puede que sufran variaciones que impacten directamente en los resultados proyectados, se sensibilizan las variables principales: precio promedio del paquete ofrecido a los diseñadores y cantidad de diseñadores que se suscriben al sitio, y % de comisión sobre venta y cantidad de ventas realizadas.

		Precio de Paquete Promedio (105 USD mensuales)						
		VAN	70%	80%	90%	100%	110%	120%
Cantidad de Diseñadores	60%		(209)	(190)	(172)	(154)	(136)	(117)
	70%		(135)	(113)	(92)	(70)	(49)	(28)
	80%		(72)	(49)	(25)	(1)	23	47
	90%		2	29	56	83	110	137
	100%		87	117	148	178	209	239
	110%		145	178	211	243	277	309

Del primer análisis de sensibilidad se concluye que si la empresa reduce hasta un 30% el precio promedio de los paquetes y capta al menos un 90% de los diseñadores estimados, continúa teniendo un VAN positivo. Además, la empresa puede optar por incrementar el precio un 10% y trabajar con un 80% de los diseñadores estimados actualmente y aún se obtiene un VAN positivo.

		% Comisiones por Ventas (20%)						
		VAN	85%	90%	95%	100%	105%	110%
Cantidad de Ventas	60%		(84)	(60)	(35)	(10)	14	38
	70%		(49)	(21)	8	36	64	93
	80%		(12)	20	53	85	118	150
	90%		23	59	95	132	168	204
	100%		57	98	138	178	218	259
	110%		92	137	180	225	269	313

El segundo análisis sensibiliza los ingresos variables por comisión de ventas. Se puede concluir que si se cobra una comisión del 20% o 19% y se efectiviza únicamente un 70% menos de las ventas estimadas el proyecto sigue siendo viable. Lo mismo ocurre en el caso que se fije una comisión promedio del 18% y se venda un 80% de lo previsto.

Bibliografía

- Agencia Nacional de Investigación de Innovación. (13 de Octubre de 2016). *Información Para Emprendimientos*. Obtenido de <http://www.anii.org.uy/upcms/files/listado-documentos/documentos/informacion-para-emprendimientos-tc32.pdf>
- El Observador*. (13 de Octubre de 2016). Obtenido de <http://www.elobservador.com.uy/moweeek-crecio-25-facturacion-n903182>
- Google Trends*. (13 de Octubre de 2016). Obtenido de <https://www.google.com/trends/explore?date=all&geo=UY&q=styleismo,mitrenda>
- Grupo RADAR. (13 de Octubre de 2016). *Encuesta "El perfil del internauta uruguayo 2015"*. Obtenido de <http://www.gruporadar.com.uy/01/?p=253>
- Instituto Nacional de Estadística. (13 de Octubre de 2016). *Anuario Estadístico 2015*. Obtenido de <http://www.ine.gub.uy/anuario-estadistico>
- Manzanera, A. (2010). *Finanzas para emprendedores*. DEUSTO.
- Troncoso, C. (13 de Octubre de 2016). *Encuesta a egresados de diseño 1993-2013*. Obtenido de http://www.cdu.org.uy/admin/en/Files/downloadFile/pdf/53c81c92b48b49.04373409.pdf/cdu_mif_encuesta_egresados_diseno_informe_final.pdf

ANEXOS

Anexo 01 - Acuerdo de alcance con el emprendedor

Los estudiantes de la materia Plan de Negocios de Universidad ORT Uruguay (abajo nombrados), y el emprendedor en carácter de proveedor de la idea para el desarrollo del presente Plan de Negocios (abajo nombrado), acuerdan el siguiente alcance en relación al objetivo del Plan.

Objetivo de los emprendedores

El objetivo principal es la instalación y puesta en funcionamiento de un *marketplace* de indumentaria de diseño uruguayo.

El emprendedor busca obtener a partir del plan de negocio un mayor conocimiento del mercado y la industria y un modelo de negocio adecuado para ese contexto.




Alcance del Plan de Negocios

Todos los capítulos del “Contenido Sugerido” suministrado por la Cátedra serán desarrollados. Sin perjuicio de ello, se acuerda hacer énfasis en los siguientes aspectos:


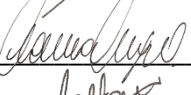

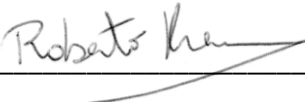
- **Identificación de la oportunidad**
- **Modelo de negocios**
- **Implementación del modelo**
- **Evaluación del retorno/riesgo**

En señal de conformidad se firma el mismo el día 13 de Octubre de 2016.

Los estudiantes:

Ignacio Comesaña, estudiante 200849:	Firma	
Lorena Quiroga, estudiante 145993:	Firma	
Karina Tettamanti, estudiante 201760:	Firma	

Los emprendedores:

Ignacio Comesaña, C.I. 3.854.257-9:	Firma	
Lorena Quiroga, C.I. 3.851.868-3:	Firma	
Karina Tettamanti, C.I. 3.854.421-0:	Firma	
Tutor:		
Roberto Kreimerman, C.I. 1.902.050-8:	Firma	

Anexo 02 - Sugerencias sobre próximos pasos

A continuación se presentan los aspectos que por no ser centrales quedaron fuera del alcance de este plan pero que pueden ser explorados en profundidad más adelante o en paralelo a la implementación del plan:

- Evaluar la posibilidad de internacionalizarse con el fin de aumentar la cantidad de ventas realizadas por la página. Algunos posibles países donde este tipo de productos son valorados son Paraguay y Chile.
- Evaluar la diversificación de los productos a incorporar al sitio como por ejemplo artículos de diseño de hogar buscando ampliar la oferta y generar un incremento del flujo de productos y clientes que consultan el sitio.
- Realizar eventos como ferias de diseño de forma de seguir generando presencia en el mercado y fortalecer la marca.

Anexo 03 - Modelo de Osterwalder

<i>Socios clave</i>	<i>Actividades clave</i>	<i>Propuesta de valor</i>	<i>Relación con los clientes</i>	<i>Segmentos de consumidores</i>
Proveedor de la Plataforma. Proveedores de distribución. Agencia de publicidad	Cuidar la imagen de la página y funcionalidad, además de cuidar la calidad de las fotos. Captar nuevos clientes Mantener un estilo moderno de prendas y alta rotación. Envío periódico de <i>stock</i> disponible en la plataforma para cada diseñador y seguimiento de faltas por parte de los mismos Realizar seguimiento al servicio de distribución. Marketing, con especial cuidado en la imagen de marca. Servicio de pre-venta y post-venta.	Promoción de las marcas a partir de una fuerte presencia en redes y sitios especializados. Diversidad de medios de pago. Seguridad y confianza en el proceso previo y posterior a la compra a través de un buen servicio de pre y post venta. Se ofrece sin costo el servicio de cadetería correspondiente a la primera devolución. Se propone el Club, brindando información sobre anticipos de colección y de ofertas destacadas según sus preferencias de visitas y/o compras. Sección donde agregar ítems favoritos, de modo de acceder fácilmente luego para realizar la compra.	Con los diseñadores la comunicación es personalizada. Con los clientes compradores, la comunicación es previa y posterior a la realización de la compra mediante la web, chat disponible, mail y redes sociales. En caso de surgir algún incidente la comunicación es vía teléfono.	Diseñadores de indumentaria independientes uruguayos, que quieran difundir y vender su marca por internet en el mercado local Compradores: Mujeres que buscan indumentaria exclusiva, principalmente entre 18 y 35 años del sector socioeconómico alto y medio-alto que se encuentren en el Uruguay.
	<i>Recursos clave</i> La plataforma web. El personal contratado por la empresa. Información de interacción de los usuarios con la plataforma. La marca, su imagen y posicionamiento.		<i>Distribución</i> Plataforma <i>on-line</i> Facebook e Instagram Ferias de diseño Distribución	
<i>Estructura de costos</i>		<i>Estructura de ingresos</i>		
Pago de sueldos, cargas sociales y bonos. Pagos por concepto de comisiones por ventas Gastos de publicidad y Agencia de Publicidad <i>Packaging</i> y Gastos de Distribución Otros gastos como Abogado, Cowork y Energía Fotógrafo y Modelo		Comisión promedio de un 20% sobre el precio total del artículo vendido Los ingresos fijos por paquetes básicos Opcional por artículos destacados Opcional por fotos		

Anexo 04 - Cadena de Valor

A continuación se describen las actividades principales que componen el negocio de DesignClub.

Descripción de actividades primarias:

- **DISEÑO Y PRODUCCIÓN:** involucra diseño, corte y confección de la indumentaria, si bien son tareas independientes están sumamente asociadas. Se parte de la base que DesignClub no cuenta con los recursos y capacidades para realizar ninguna de éstas, por lo cual son efectuadas por los diseñadores.
- **FOTOS:** fotografía de los productos a ser publicados en la plataforma. Aquí se admite que cada diseñador cree su propia fotografía, siguiendo los parámetros de diseño establecidos previamente por DesignClub, o se ofrece la opción de hacerlo por parte de DesignClub a través de una empresa de fotografía externalizada. Es de suma importancia para el negocio que la fotografía de las prendas sea de alta calidad.
- **ALMACENAMIENTO Y CONTROL DE STOCK:** comprende el almacenamiento de la prenda en el local de venta del producto o en depósito y la gestión de *stock* en la plataforma de venta. Esta tarea debe permanecer en mano de los diseñadores, bajo el seguimiento de DesignClub, ya que al tener varios canales de venta y prendas de pocas unidades no pueden contar con un *stock* para cada canal.
- **EMPAQUETADO:** se acondiciona la prenda de forma que llegue al cliente en buen estado, con un envoltorio adecuado identificando a la marca. DesignClub provee del paquete a las tiendas y las mismas son responsables de utilizarlo previo a ser entregado al canal de distribución.
- **DISTRIBUCIÓN:** se recoge el paquete en los distintos locales proveedores y se distribuye al comprador. Dada la existencia de muchas empresas especializadas es que DesignClub decide externalizar esta tarea en un proveedor logístico.

Descripción de actividades transversales:

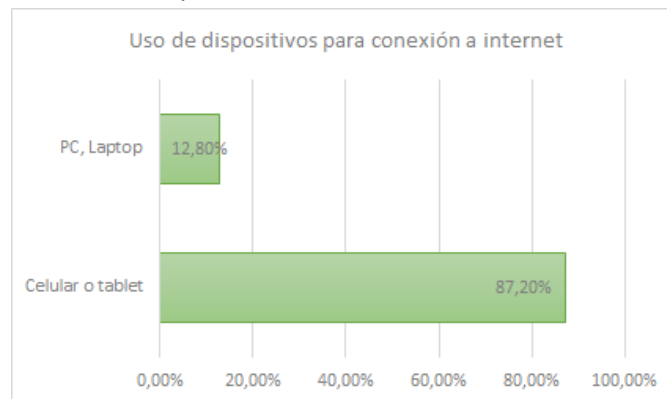
- **MARKETING:** diseño de campañas de marketing hacia los clientes masivos y relación con diseñadores. Por un lado, existen muchas agencias de marketing especializadas en la llegada al público masivo por lo cual esta tarea es externalizada. Por otro lado, la gestión de diseñadores y actividad de venta requiere una relación muy personalizada por lo cual es llevado a cabo por DesignClub.

Anexo 05 - Estudio de Mercado

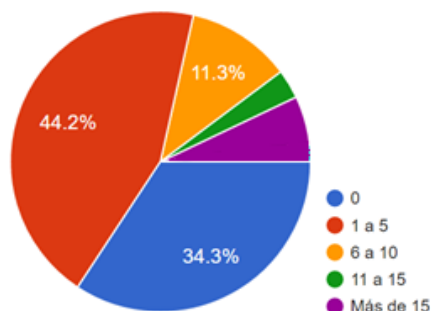
Con el fin de recabar información del mercado y comportamiento de los clientes es que se realizó durante 2016 una encuesta y un grupo foco.

La encuesta fue *on-line* auto-administrada de 382 casos de personas orientado a mujeres de 15 a 40 años reclutadas mediante avisos contratados en Facebook. Los principales resultados obtenidos son:

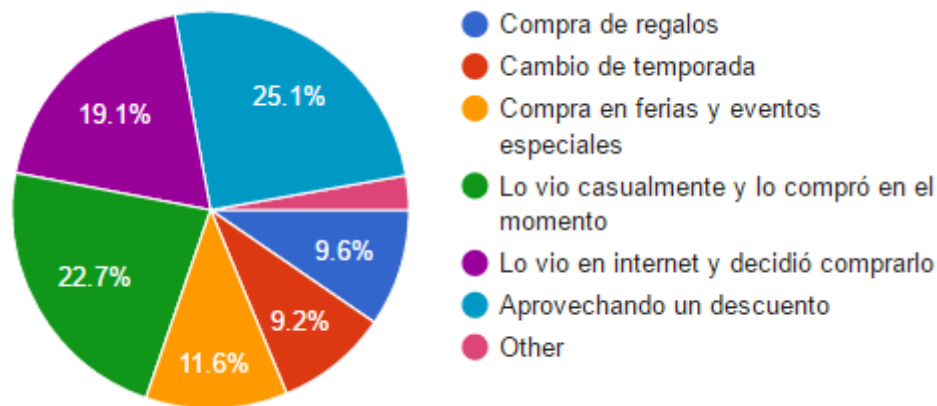
1. Un 60% se encuentra entre 18 y 35 años de edad y el 60% es de Montevideo.
2. Un 63% de los encuestados ha comprado indumentaria y/o accesorios por internet.
3. Al comprar por internet el aspecto que más se valora es la fotografía del producto, luego la descripción del mismo, seguido por el servicio de devolución. Los aspectos menos valorados son la opinión de otros compradores y el diseño de la página.
4. Permitiendo al encuestado responder dos opciones, las principales razones por las cuales no compran por Internet son:
 - a. 38,6% teme requerir devoluciones.
 - b. 32,1% no confía en la fotografía.
 - c. 25,7% problemas con el método de pago.
5. Permitiendo al encuestado contestar varias opciones, los medios más utilizados para conocer las novedades del diseño uruguayo de moda son:
 - a. 74,9% Facebook
 - b. 43,7% Instagram
 - c. 29,1% páginas web
 - d. 23,3% locales de las marcas
6. Ante la pregunta de “¿Qué dispositivo utiliza con mayor frecuencia para navegar en internet en sus momentos libres?” las respuestas son:



7. La cantidad de artículos de diseño de moda uruguayo comprado al años son:



8. Quienes no compran este tipo de indumentaria no lo hacen principalmente por ser muy caro (47%) o no conocer este tipo de marcas (41%).
9. Quienes sí compran este tipo de indumentaria declaran un precio promedio de cada artículo que compra de :
 - a. 26% menor a 1.000 pesos uruguayos
 - b. 43,2% entre 1.000 y 2.000 pesos uruguayos
 - c. 19,2% entre 2.000 y 3.000 pesos uruguayos
 - d. 6,8% entre 3.000 y 4.000 pesos uruguayos
 - e. 3,6% entre 4.000 y 5.000 pesos uruguayos
 - f. 1,2% mayor a 5.000 pesos uruguayos
10. A quienes compran este tipo de indumentaria se les pidió seleccionar “DOS aspectos principales a tomar en cuenta al comprar” y las respuestas fueron:
 - a. 32,7% que el artículo esté de moda
 - b. 71,3% El precio
 - c. 8% Que sea uruguayo
 - d. 16,3% La marca
 - e. 29,1% Prendas exclusivas
 - f. 20,3% Otros
11. A quienes compran este tipo de indumentaria, se les hizo la pregunta “¿Compra indumentaria de diseño independiente uruguayo por internet?” y las respuestas son:
 - a. 25,1% SI
 - b. 74,9% NO
12. A quienes compran este tipo de indumentaria, se les hizo la pregunta ¿En qué situación hace la mayoría de sus compras de moda de diseño uruguayo independiente?” y las respuestas son:



13. Entre quienes compran este tipo de indumentaria por internet, se les permitió seleccionar más de una opción ante la pregunta de “¿En dónde ha comprado?”, las respuestas son:
 - a. 46% en la página de la marca
 - b. 7,9% en páginas multi-marca
 - c. 63,5% Facebook
 - d. 20,6% Instagram
 - e. 30,2% Mercadolibre
14. Entre quienes compran este tipo de indumentaria por internet, se les permitió seleccionar más de una opción ante la pregunta de “¿Qué ha comprado?”, las respuestas son:
 - a. 84,1% ropa

- b. 65,1% zapatos
 - c. 17,5% carteras
 - d. 17,5% artículos de lana
 - e. 31,7% otros accesorios
15. Entre quienes compran este tipo de indumentaria por internet, se les permitió seleccionar más de una opción ante la pregunta de “¿Cómo pagó?”, las respuestas son:
- a. 28,6% efectivo contra entrega
 - b. 57,1% giro o depósito bancario
 - c. 3,2% Paypal
 - d. 34,9% tarjeta de crédito
 - e. 38,1% Abitab o Redpagos
 - f. 9,5% otro
16. Entre quienes compran este tipo de indumentaria por internet, se les permitió seleccionar más de una opción ante la pregunta de “¿Qué debería tener esta página?” refiriéndose a DesignClub, las respuestas son:
- a. 92,1% promociones y descuentos
 - b. 46% prendas que no estén en locales ni web de la marca
 - c. 33,3% noticias sobre moda y diseñadores
 - d. 71,4% variedad de marcas
17. A quienes compran este tipo de indumentaria pero no lo hacen por internet se les pidió “Elija las dos principales razones por las cuales no compra indumentaria de diseño independiente uruguayo por Internet” obteniendo los siguientes resultados:
- a. 15,4% por los métodos de pago
 - b. 18,6% no confía en la foto
 - c. 28,7% teme requerir un cambio o devolución
 - d. 4,8% el tiempo de envío es demasiado largo
 - e. 3,7% problemas para recibir el paquete
 - f. 36,2% no conoce un sitio en línea donde comprar
 - g. 35,1% disfruta visitar los locales

El grupo foco se realizó con 5 mujeres de 20 a 30 años de edad compradoras de indumentaria de diseño uruguayo. A las mismas se les planteó las siguientes preguntas y a continuación citamos los conceptos más relevantes que surgieron en las respuestas.

1. ¿Han hecho compras por internet? ¿En qué sitio? ¿Qué marca?
 - “Compre en Lemon en un cyber-monday, fue un trauma las 2 cosas que compre me quedaron chicas”
 - “Cuando compro *on-line* no me estresa saber cuándo va a llegar”
2. De la experiencia de compra que destacan como positivo o negativo?
 - “Esta bueno en Forever ver los comentarios de la gente, como ejemplo compre un buzo que decía que se hacía pelotita y me pasó”
3. ¿Cómo pagan?
 - “Con la tarjeta”
 - “Antes use paypal pero ya no”
4. ¿Qué marcas han comprado de diseño uruguayo?

- “Carolina de Cunto”
 - “VDamiani, Rotunda, Black&Liberty”
 - “Las conocimos por Facebook, es lo más efectivo”
 - “Zapatos casi siempre compro a diseñadores y por Facebook”
5. ¿Que valoran de la ropa de diseño uruguayo
- “El diseño más que nada, especialmente en zapatos, no se puede comprar en EEUU”
 - “Pantalones también, solo se pueden comprar acá”
6. ¿Sabes que Mercado Libre está lanzando una sección de boutique?
- “No, pero no compraría, al igual que en Woow. Todo lo que venden ahí ya sabes que no lo usa nadie y es malo.”
7. ¿Qué es lo que típicamente preguntan por Facebook?
- “Precio y talle, no sé por qué nadie pone los precios”
 - “Si tienen descuento con alguna tarjeta”
 - “Si no son una tienda donde están, es horrible si tienen una casita porque si vas después te sentís en el compromiso de comprar”
8. ¿Alguna recomendación para una página que venda esto?
- “Poner personas de distintos tamaños y así ves cómo te podría quedar a vos”
 - “Poner fotos con movimiento o videos como en MissGuided”
 - “Con mis amigas nos regalamos este tipo de ropa, sería bueno poder regalar un bono de la página para que después pueda elegir el regalo que más le gusta.”
 - “Esta bueno evitar el horario del local, porque no tengo tiempo de ir al local cuando están abierto”
9. Se les pidió ingresar a Styleismo y La Isla para validar qué cosas les gustaba o no de cada sitio
- “lo primero que hago cuando entro es ir Sales o la parte de descuentos”
 - “Esta bueno que se organice por algo más que solo remeras, como ejemplo remeras de un cierto color”
 - “me molesta que siempre que entro esta lo mismo”
 - “Si no veo algo lindo en la primer o segunda página ya salgo”
 - “Esta bueno poder ver los colores disponibles antes de abrirla”
 - “esta bueno poder abrir en varias pestañas”
 - “esta bueno ver opciones de cosas parecidas o recomendadas junto a lo que estás buscando”
 - “Esta bueno tener en la portada lo último o destacado, te da una pantallazo de lo que podes encontrar adentro y la renueva”
 - “Que te manden mails cada tanto esta bueno, para conocer los descuentos, estoy inscripta en mil páginas que me mandan mailing”
 - “Yo no entraría todos los días a esta página, pero si tiene anexado un Instagram esta bueno porque a Instagram entras todo el tiempo”
 - “El chat esta bueno, es mejor que el mail. Una vez mande un mail y nunca me lo contestaron y eso no está nada bueno”
 - “Para mí la atención es muy importante”
 - “La descripción es importante pero más importante es la calificación de otras clientas, en ellas confío más que en el vendedor”

- “No me importa los cambios de temporada o las nuevas modas, déjame elegir a mi lo que me gusta, además cuando dicen que algo está de moda es porque ya dejo de estar de moda”
- “En general uso el celular para ver ropa y principalmente Instagram, la compu solo si voy a comprar”

Anexo 06 - Análisis de la intensidad competitiva ampliada de Porter

En esta sección se analizan las cinco fuerzas de Porter para la industria.



- Amenaza de nuevos competidores: Siendo que el mercado del *e-commerce* está en pleno crecimiento, que los costos de compra de una plataforma pre-creada son bajos y que las barreras de entrada son medias-bajas, es de esperar que quieran ingresar nuevos competidores en el mercado. Las empresas ya posicionadas, que cuentan con conocimiento del sector, como de las necesidades e intereses de los diseñadores y clientes, a través de la relación generada, permite lograr mayor sostenibilidad en la propuesta aumentando así las barreras de entrada. Es importante en este tipo de negocio establecer un alto nivel de confianza y lograr interiorizarse con la propuesta de cada diseñador, así como con las necesidades del comprador para aumentar los costos de cambio. Sin embargo, la amenaza de nuevos competidores es alta.
- Poder de negociación de los proveedores: El proveedor de la plataforma web es el principal proveedor al inicio del proceso, y es quien desarrolla y se responsabiliza por el correcto funcionamiento del sitio. Si bien la página utiliza una plataforma pre-creada, la misma posee especificidades adecuadas a las necesidades del cliente, lo cual hace que el proveedor adquiera poder en la negociación. Sin embargo, debido al bajo costo del *software* y el constante cambio de esta tecnología, su especificidad baja. Con lo cual su poder de negociación es medio-bajo.
Para el caso del proveedor de distribución contratado, su actuación es clave para la concreción del servicio. Si bien existen en el mercado varios proveedores de distribución, son algunos los que ofrecen el servicio de recoger el pedido en diferentes direcciones a convenir. Por estas razones es que se concluye que el poder de negociación es medio-alto.
La agencia de publicidad es responsable de generar la imagen de la marca, lo cual su participación en el negocio pasa a ser estratégica. De todas formas, debido a que es posible

cambiar de proveedor fácilmente ya que no existen costos de cambio, su poder negociador pasa a ser bajo.

Como conclusión, el poder de negociación que tienen los proveedores es medio.

- Rivalidad entre competidores existentes: La industria de diseño se encuentra atravesando una etapa de expansión, además el *e-commerce* también se encuentra en un momento de apogeo, donde con poco costo es posible contar con una plataforma apta para ventas. En el momento, existen en el mercado pocos competidores, pero solo uno se focaliza en este nicho y aún no ha logrado establecerse como referente en el medio. Los otros competidores ofrecen tanto indumentaria de diseño independiente uruguayo como de otras marcas industrializadas, con lo cual no apuntan al mismo nicho. Por lo tanto la rivalidad entre competidores existentes es media.
- Poder de negociación de los clientes: Los clientes del negocio son, por un lado quienes compran la indumentaria y por otro los diseñadores. Los compradores tienen la posibilidad de adquirir las prendas en los locales, en ferias especiales, en páginas de diseñadores que cuenten con esta opción o en otras plataformas similares. Sin embargo, DesignClub ofrece una "tienda abierta" 24/7, ágil y simple donde se pueden adquirir estas prendas. También ofrece la posibilidad de ser miembro del club de Designclub, recibiendo ofertas especiales y *mailings* con sugerencias, buscando generar presencia y fomentar las compras. Aún así, el cliente es quien decide dónde comprar. El precio y la oportunidad de compra son fundamentales a la hora de tomar la decisión, con lo cual su poder negociador es alto. Por otro lado, los diseñadores son el "motor" del negocio. Ellos son quienes deciden en qué canales quieren vender, o si prefieren invertir tiempo y dinero en desarrollar su propio sitio de *e-commerce*. Si bien existe un único competidor en este nicho, los otros competidores también compiten y pueden ser elegidos como canal de difusión y venta. Entonces el nivel de negociación de los mismos es alto.
- Amenaza de productos y servicios sustitutos: Los productos sustitutos cuentan con una presencia en el mercado fuerte, por ejemplo las ferias especiales son un espacio que ha crecido año a año y ofrece descuentos importantes con el uso de tarjetas de crédito. Sin embargo, estas ferias son costosas para los diseñadores, y se organizan pocas veces al año, además que no ofrece un espacio cómodo ni grandes volúmenes de artículos. Facebook ofrece un espacio de difusión pero no está pensado para el desarrollo de ventas. Concluyendo, la amenaza de productos y servicios sustitutos es media.

Se concluye que el atractivo general de la industria es medio.

Anexo 07 - Comparación con Styleismo

	STYLEISMO	DESIGNCLUB
Blogs y Notas	Contiene un blog con tendencias de moda, incorporando a los artículos fotos con las prendas a la venta, destacando principalmente las que están en descuento. Este blog es bastante estático, habiendo sido su última actualización la temporada pasada.	Blog con contenidos de actualidad, tendencias y sugerencias de moda, elaboradas por referentes del mundo de la moda. También se muestran noticias relacionadas a desfiles, nuevos locales, y notas a emprendedores y diseñadores. Estos contenidos se difunden en redes sociales, provocando las opiniones de los usuarios para generar el intercambio y el movimiento de las redes, logrando así promoción de la página.
Indumentaria Exclusiva	Se ofrecen cerca de 10 marcas de diseñadores uruguayos, siendo su principal oferta indumentaria de marcas industriales nacionales y del exterior. Existe poca rotación de inventario, el sitio sube las fotos de las prendas y las mantiene por toda la temporada, indicando cuáles son los productos que continúan en <i>stock</i> .	El sitio vende únicamente indumentaria de diseñadores independientes uruguayos. DesignClub busca que exista una rotación de inventario como mínimo bimensual, de forma de fomentar el flujo de visitas de la página.
Visitas	El flujo de visitas en la página es muy bajo, esto se concluye comparando la cantidad de búsquedas en Google con otras páginas como "Melopruebo". Parte de esta baja circulación puede ser que sea causada por la falta de rotación de inventario y poca publicidad en las redes sociales.	DesignClub pretende superar a "Melopruebo" en la cantidad de visitas realizando publicidad en las redes, enfocadas específicamente al segmento de clientes, generando contenido constantemente actualizado y mediante la rotación de inventario.
Distribución	Dentro de Uruguay la entrega es dentro de las 48 hrs siguientes. Se cobra \$155 para compras inferiores a los \$1.900.	La venta es dentro de Uruguay, el producto se entrega entre uno y tres días hábiles. El envío es gratis para prendas de un valor mayor a \$ 1.800.
Servicio Postventa	La marca envía un mail agradeciendo la compra y ofreciendo artículos de interés basados en la compra realizada. A su vez para realizar un cambio, la web cuenta con un chat, mail y formulario para ser completado por el cliente y la empresa se contacta dentro de las 48 horas. Además, existe un teléfono de contacto que es de lunes a viernes de 10 a 19 horas. La página no cuenta con ningún programa de comprador frecuente ni con descuentos para próximas compras.	Al momento de la compra se envía un mail al usuario con los cuidados especiales que requieren las prendas, además se les proporciona un teléfono de contacto a modo de brinda apoyo a consultas. Se solicita feedback luego de la compra sobre el producto, la marca y el servicio. Para las devoluciones la página proporciona un simple formulario web para ser completado por el cliente dentro de los 15 días de efectuada la compra. Se ofrece El Club, donde se ofrecen anticipos de nuevas colecciones y de productos en oferta. Esto se realiza enviando mails a los clientes exclusivos pertenecientes al club.
Posicionamiento de la Marca	El sitio no es demasiado conocido, no tiene muchos seguidores en redes sociales. Se realizó una mención del mismo en el grupo foco y solo una tenía conocimiento de la página.	DesignClub busca posicionarse en el mercado realizando una campaña de lanzamiento e incurriendo en gastos mensuales por publicidad en las redes. Además, la empresa pretende generar el compromiso de los diseñadores para su difusión.

Styleismo actualmente no permite realizar compras, lo cual hace pensar que cesó de operar. A partir de la información recabada se desprende que la fundadora del sitio no consiguió fondos para continuar con el proyecto, lo cual generó que el negocio no prosperara tal cual lo previsto en su planificación, con un volumen de ventas por debajo de lo esperado.

En su propuesta, ofrece a los diseñadores presencia en la página por una comisión de entre 25% y 30% sobre cada venta. Si bien el sitio actualmente no admite comprar, no se ha informado de su cierre ni a diseñadores ni a clientes, lo que hace suponer que es posible que continúe operando próximamente.

Anexo 08 - Matriz de Riesgo

Se tomaron los siguientes riesgos posibles y se analizaron en relación a su impacto en el negocio.

		Nivel de riesgos o Nivel de Severidad				
Probabilidad	Casi Certeza	MODERADO	ALTO	ALTO	EXTREMO	EXTREMO
	Muy Probable	BAJO	MODERADO	ALTO	ALTO	EXTREMO
	Posible	BAJO	MODERADO	MODERADO	ALTO	ALTO
	Improbable	BAJO	BAJO ³	MODERADO	MODERADO	ALTO
	Rara	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO ²	MODERADO ¹
		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
		Impacto				

1. El riesgo de extravío de mercadería en Montevideo es menor que en el Interior. Sin embargo la empresa de logística contratada para los envíos al interior del país permite la trazabilidad durante el proceso, permitiendo su control y por lo tanto minimizar los riesgos. En caso que la prenda se extravíe DesignClub asume ese costo.
2. Existe riesgo de que un artículo se encuentre fuera de *stock* y se haya vendido por el sitio ya que los diseñadores en general no cuentan con un sistema de control de *stock* de mercadería. De forma de mitigar este riesgo DesignClub envía mails semanales a los diseñadores inventariando los artículos que están en la web para la venta y surgiéndoles que revisen si realmente siguen en *stock*. En el caso que no dispongan más de un artículo, el diseñador debe dar aviso indicando de cambiar el estado de "disponible" a "por encargo". Además DesignClub realiza llamados a los diseñadores que tienen mayor flujo de ventas, de forma de recordarles de llevar el control de *stock* apropiado y que sientan el respaldo por la empresa.
3. En el caso que un cliente desee comprar utilizando un medio de pago no ofrecido en el sitio implica un impacto moderado ya que se puede perder un cliente. De manera de minimizar este riesgo la plataforma ofrece múltiples medios de pago.
4. En caso de existir un problema técnico el impacto sería muy alto. Esto es muy poco probable que suceda por la alta disponibilidad del servicio de *hosting* utilizado. Como plan de contingencia, se pretende continuar recibiendo pedidos por las redes sociales, ya que es otro canal de venta en los que trabaja DesignClub, mientras se monta un sistema de respaldo en un sitio de *hosting* temporal.

Anexo 09 - Componentes de la Plataforma

Se cuenta con una cotización de Bloque.com por la creación de la plataforma en línea por un total de 5.500 USD como desarrollo inicial y luego un pago mensual de 250 USD. La misma incluye:

Descripción		Precio USD
Maquetación	Listado de productos Producto ampliado Información genérica Emprendedor ampliado Carrito / Checkout Contacto Área privada	520
Responsive	optimizado para dispositivos móviles, tablet y computadora	365
JAVASCRIPT Plugins e interacción	Menú con submenú responsive Sliders Popup de carrito Popup de contacto	60
Administrador de contenidos COLUMNIS	Plan E-Commerce FULL	3.100
Carrito de compras dinámico		320
Pasarela de pagos	Permite realizar las compras a través de: Home Banking (eBROU, Santander, BBVANet, Banred) Red de cobranzas (RedPagos, Paganza) Tarjetas de crédito (Visa, Oca, Mastercard, Diners, Discover, Lider)	485
Diseño y maqueta de mailing		650

Anexo 10 - Propuesta Comercial a Diseñadores

¿Qué es DesignClub?

Es la única tienda en línea creada exclusivamente para diseñadores de indumentaria independiente uruguaya. DesignClub ofrece una plataforma fuertemente orientada a los clientes, donde tanto diseñadores como compradores encuentran un sitio accesible, intuitivo y cuidado en cuanto a su diseño, el cual es pensado para los productos exclusivos que allí se muestran y venden.

¿Qué busca DesignClub?

El objetivo del sitio es conectar a los diseñadores con el cliente, haciendo foco en la difusión de los productos de cada marca y ofreciendo un canal de ventas especializado.

¿Cómo lo logra?

Mediante una fuerte presencia en redes sociales y medios especializados de difusión, lo cual genera publicidad para cada marca participante de la propuesta de forma directa, fortaleciendo así la imagen de marca de cada diseñador y elevando las ventas. Este es un aspecto fundamental de la propuesta de valor de DesignClub, es el compromiso de la marca de cara a los diseñadores, ofreciendo también prendas destacadas y promocionales con este fin.

También, el servicio de pre y postventa, el análisis del comportamiento del cliente, y la atención personalizada, son fuertes diferenciales de la marca, lo cual generan en conjunto una fortaleza y diferencial para la venta de los productos que se publican. DesignClub genera una comunicación abierta con los diseñadores y clientes compradores, afianzando las relaciones de forma personalizada a través del servicio de atención al cliente y comunicaciones semanales con los diseñadores. Esto permite generar confianza mutua, seguridad, y conocer cada necesidad de forma directa.

¿Que ofrece DesignClub?

- DesignClub ofrece el servicio de entrega en todo Uruguay sin costo al diseñador como parte del servicio contratado. Este servicio es sin costos para aquellos compradores que realicen compras mayores de \$1.800 para Montevideo, y con costo promedio de \$ 230 para el interior. Para los compradores el servicio de envíos correspondiente a la primera devolución es sin costo para Montevideo, lo cual genera mayor confianza y seguridad a la hora de comprar, ya que el cliente tiene garantía absoluta de devolución hasta 15 días luego de la compra.
- Múltiples medios de pago disponibles en el mercado, incluyendo el costo de los mismos dentro del servicio contratado.
- Descripción del diseñador a cargo de la colección o marca, conteniendo información a modo de biografía, y detalles que considere relevante incluir.
- Análisis del comportamiento de cada cliente para crear una oferta personalizada para cada uno. Utilizando esta información se crea El Club, el cual ofrece información a cada cliente sobre anticipos de colección y de ofertas destacadas según las preferencias analizadas. Esta información se vuelca a cada diseñador, siendo un servicio exclusivo y personalizado, que ofrece la posibilidad de visualizar las preferencias y el comportamiento en general de cada cliente.

- Excelente servicio pre y post venta, enfocado en comprender las necesidades de compra, atender las consultas rápidamente, y dar respuesta efectiva en el corto plazo. Es por esto que DesignClub cuenta con un servicio personalizado de atención al cliente en un horario extenso que incluye los sábados, el cual brinda a través de personal capacitado, respuesta a las consultas de compradores así como de diseñadores.

La filosofía de la empresa es no pensar en el servicio de atención al cliente como un servicio orientado exclusivamente a resolver incidentes, sino en un servicio que fomente las ventas con acciones previas y posteriores a la misma generando una excelente experiencia para el comprador, brindando seguridad y confianza en el proceso.

- Seguimiento sobre el proceso de venta a través de la plataforma, de forma de brindar a los clientes la mejor experiencia de compra posible, buscando generar fidelidad y difusión positiva.
- Plataforma diseñada exclusivamente para la difusión y venta de prendas de diseñadores uruguayos, las cuales se pueden ver en el sitio ingresando a cada marca o utilizando el buscador por tipo de prenda.

La plataforma permite incorporar ítems como favoritos, los cuales se guardan al ingresar con su usuario, permitiendo la visualización rápida al momento de decidir la compra.

Se incluyen cuatro fotos de cada prenda: de frente, ambos lados, atrás y detalle. A su vez, se incluye descripción detallada de la misma, incluyendo tipo de tela, corte, cuidados especiales, variedad de colores, y *tips* de uso. La fotografía puede ser un servicio contratado a DesignClub como opcional si el diseñador no cuenta con el material fotográfico acorde a los estándares del sitio.

- Permite conocer la opinión de los compradores, mediante la puntuación realizada a las distintas marcas, en función de la satisfacción respecto a la compra realizada.
- Contiene información de actualidad del medio, como eventos, noticias de moda, tendencias, de la mano de los principales profesionales especializados en moda del medio local y del exterior.

¿Cuánto cuesta ingresar al sitio?

Se ofrece al diseñador diferentes paquetes en función de la cantidad de prendas a publicar, los cuales tienen un precio promedio de 105 USD. Este cargo fijo permite al diseñador tener la información de los clientes que visitan su página a través del trabajo realizado por el Business Analytics contratado por la empresa, así como de cuáles son sus principales prendas consultadas, tener publicidad en las redes sociales, además de los mencionado anteriormente como es el caso del envío y devolución sin costo. A su vez, se cobra una comisión del 20% sobre las ventas, sobre el cual se descuenta el porcentaje del medio de pago que el cliente elija, de forma que no sea un costo para el diseñador.

Anexo 11 - Modelo Económico Financiero

miles USD	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas		193,82	412,58	535,39	707,46	921,90
Costo de Ventas		-50,92	-114,08	-154,96	-214,19	-288,58
Margen Bruto		142,90	298,50	380,44	493,27	633,32
Gastos fijos		-238,33	-259,33	-259,33	-259,33	-259,33
Amortizaciones		-2,70	-2,70	-2,70	-2,70	-2,70
Utilidad fiscal		-98,13	36,47	118,41	231,24	371,29
IRAE 25%		0,00	0,00	0,00	72,00	92,82
Utilidad neta		-98,13	36,47	118,41	159,25	278,46
Amortizaciones		2,70	2,70	2,70	2,70	2,70
Flujo de fondos		-95,43	39,17	121,11	161,95	281,16
Inversión inicial	-5,50					
Inversión capital de trabajo	-48,00					
Imprevistos	-5,00					
Gastos organizacionales	-8,00					
Gastos de Constitución	-3,00					
Gastos por contratos	-0,50					
Valor de recuperó						48,00
Flujo de fondos final	-70,00	-95,43	39,17	121,11	161,95	329,16

Los datos y supuestos aplicados para la confección del análisis financiero fueron los siguientes:

- Todos los importes están expresados en miles de USD convertidos a un tipo de cambio de 30.
- El periodo de análisis es de cinco años.
- La moneda funcional del negocio son pesos uruguayos, se considera el supuesto que la devaluación de la moneda y la inflación evolucionan de forma similar en el tiempo, por lo que no se consideran ajustes por inflación.
- La empresa se constituye siendo una Sociedad Anónima lo que implica que tributa IRAE, cuya alícuota es del 25%, e ICOSA. Este último no fue contemplado al momento de realizar el flujo. Además, todos los valores no incluyen IVA. Los gastos de constitución son de USD 3.000.
- Se supone que no realizan pagos de dividendos hasta luego del quinto año.
- Se realiza una inversión inicial en capital de trabajo. El objetivo es que la empresa pueda hacer frente a sus obligaciones mientras que los ingresos que genera son menores a sus gastos. Para su estimación se consideran tres meses de ventas. Además, se incorpora un monto equivalente a USD 5.000 por concepto de imprevistos, se supone que es aproximadamente el 8% de la inversión inicial.
- Se supone que la tasa de retorno requerida por el accionista es subjetiva del 18%, ya que se invierte en una *start-up* y que además es un modelo nuevo para el segmento objetivo.
- Para el cálculo de los ingresos por concepto de comisiones por las ventas, se considera que desde el segundo año existe una evolución esperada del 20% en la cantidad de ventas. Este porcentaje es conservador teniendo en cuenta que la evolución anual del *e-commerce* calculado por la consultora "Grupo Radar" es de un 25%. En el primer año la evolución en ventas es variable, considerando que en mayo por el día de la madre y diciembre por las festividades la venta crece. Además, se espera al inicio del período que el comportamiento de los clientes sea que utilicen el sitio como *webroom* y luego se arriesguen y compren. Este comportamiento fue relevado en el grupo foco y afirmado en entrevistas a expertos del sector.

Mes	Cantidad Diseñadores	Proporción captada esperada	Ventas al mes por Diseñador	Evolución en ventas esperada	Unidades vendidas al mes	
1	51	15%	0,50		26	
2	51	15%	1,00	100%	51	
3	51	15%	2,00	100%	102	
4	58	17%	3,00	70%	174	
5	58	17%	6,00	100%	348	
6	68	20%	5,00	-10%	340	
7	68	20%	7,00	40%	476	
8	68	20%	9,00	30%	612	
9	78	23%	11,00	20%	858	
10	78	23%	13,00	20%	1.014	
11	85	25%	16,00	20%	1.360	
12	85	25%	21,00	30%	1.785	
Año	Cantidad Diseñadores	Proporción captada esperada	Ventas al mes por Diseñador	Evolución en ventas esperada	Unidades vendidas al mes	Unidades vendidas al año
2	98	25%	15,00	20%	1.470	17.640
3	113	25%	18,00	20%	2.034	24.408
4	130	25%	22,00	20%	2.860	34.320
5	150	25%	26,00	20%	3.900	46.800
		Supuesto		Supuesto		

Además, la proporción esperada de ventas de paquetes a diseñadores también es creciente. Se lanza el sitio con una promoción de tres meses de prueba sin costo pretendiendo captar el 15% de los diseñadores del mercado. Luego por recomendaciones "boca a boca", más la publicidad y el trabajo focalizado del Gerente Comercial en captar nuevos diseñadores, se busca incrementar el volumen de los paquetes vendidos, apuntando a captar un 25% del total de los diseñadores independientes uruguayos. En los siguientes años se mantiene ese porcentaje considerando que el crecimiento de la industria de diseño es de un 15% anual. Ese 15% es un supuesto basado en un posible crecimiento desacelerado de la industria contemplando el crecimiento del 50% calculado por la CDU bianual.

- Otro supuesto son las preferencias de los diseñadores por los paquetes a adquirir.

	USD trimestral	% de preferencia
Paquete 1	220	35%
Paquete 2	330	45%
Paquete 3	440	20%

- Los ingresos por prendas destacadas se calcularon bajo el supuesto que los diseñadores interesados en destacar una prenda, por el período de una semana, corresponde al 20%. Salvo en el mes de mayo y diciembre que pasa a ser un 30%.
- Los ingresos por las fotos son bimensuales, y se supone que el porcentaje interesado en esta opción es un 20%, salvo en dos sesiones que el 30% estaría interesado previendo la zafra. Se supone para el cálculo que el promedio de fotos requeridas por diseñador es de 13 prendas.
- Los costos variables por comisiones se calcularon bajo los siguientes supuestos y tasas:

Red de cobranza	54%	29%	41%
Tarjeta	31%	27%	29%
Depósito	15%	44%	30%
	Grupo Radar	Encuesta	Promedio

Las tasas a cobrar por las tarjetas de crédito son un 3,5% y las Redes de Cobranza un 8%.

- Los costos variables por traslado tienen como supuesto que el 60% de las ventas son superiores a \$1.800. Además, basados en datos relevados en entrevistas a diseñadores y a empresario de *e-commerce*, se considera que del 10% de las ventas solicita una devolución y que el 40% de las ventas son al interior y el 60% a Montevideo. Entonces además de considerar el costo de envío para los artículos superiores a \$1.800 en Montevideo, se considera también el costo por concepto de devolución, del comprador al diseñador y del diseñador al cliente, considerando los porcentajes anteriores y las tarifas de traslado correspondientes. El costo promedio del envío a Montevideo es de \$50 y el costo promedio al Interior de \$230.
- El costo variable por el paquete es de USD 1,12. Este dato se extrae a partir del valor de la bolsa utilizada por la tienda de indumentaria *Lemon* y otras de renombre. Siendo el costo de las bolsas pequeñas de 0,50 USD y el de los grandes 1 USD, se considera el promedio para realizar el envío a Montevideo, y para el Interior se utiliza una caja de 40 x 40 x 10 de USD 1,7.
- Además, se incluye un costo variable correspondiente a Indemnizaciones a clientes por falta de *stock*. Para ello se considera el supuesto que el 2% de las ventas realizadas no tenían actualizado el estado de “fuera de *stock*”, y que el 50% de esos clientes no optan por realizar la misma compra por encargo y prefieren hacer uso del cupón del 10% de descuento.
- Los costos referidos a las fotografías son de \$246 por prenda. Esto incluye el costo de la modelo, del fotógrafo, retoque de las fotos y cuatro ángulos diferentes de la prenda.
- Algunos costos fijos mensuales, expresados en USD son:

Gastos de Publicidad	2.000
Mailing USD	200
Gastos de Publicidad en zafra	2.500
Agencia Publicidad mensual	500

El supuesto que asume la empresa es que la zafra es en mayo y diciembre.

- Otros costos fijos son los referentes al espacio de trabajo. Para que los empleados puedan trabajar cómodamente, y en coordinación constante, se paga un espacio *cowork* como por ejemplo Sinergia, por USD 550 mensuales en el primer año más los gastos de energía. En el segundo año, para tener un espacio un poco más amplio, se pagan USD 650 mensuales más los gastos de energía. Este monto incluye internet, sala de reuniones, *playroom*, cocina, entre otros. Se suponen los gastos de energía en \$1.500 mensuales.
- Además, se contrata un abogado por 10 horas mensuales por un total de USD 800.
- Los activos de la empresa corresponden a las inversiones realizadas en el momento cero.

Software	5.500
Gastos organizacionales	8.000
Total BU	13.500

La campaña publicitaria y el evento de lanzamiento realizados en el momento cero pueden ser activados bajo concepto de "Gastos organizacionales". Se utiliza el supuesto que ambos se amortizan a los cinco años y que comienzan a amortizarse al año siguiente.