

Carrera de Administración de Negocios

**DESARROLLO DE UN ÁREA DE PRODUCCIÓN
PROPIA EN AGMÉ STUDIO: UNA OPORTUNIDAD
ESTRATÉGICA PARA UNA MARCA EMERGENTE DE
INDUMENTARIA EN MAR DEL PLATA**

Trabajo de Investigación

Fecha: Noviembre 2025

Autores: Vinaccia, Lucas & Tedeschi, Melisa

Tutor de Tesis: Morcela, Oscar Antonio & Carballeda, Julia

REPOSITORIO DIGITAL DE LA UNIVERSIDAD CAECE MAR DEL PLATA
AUTORIZACIÓN DEL AUTOR

En calidad de **TITULAR de los derechos de autor de la obra que se detalla a continuación**, y sin infringir - según mi conocimiento- derechos de terceros, por la presente informo a la **Universidad CAECE Mar del Plata** mi decisión de **concederle, en forma gratuita y no exclusiva, la autorización para:**

- Publicar el texto del Informe del Trabajo Final que se indica más abajo, en formato digital, en el sitio web de la Universidad, a través de Internet, con fines de divulgación gratuita de la producción científica, a partir de la fecha especificada.
- Permitir a la Biblioteca que, sin alterar el contenido de la obra, establezca los formatos de publicación más adecuados para su visualización web, así como la realización de copias digitales y migraciones de formato necesarias para garantizar la seguridad, el resguardo y la preservación a largo plazo de esta obra.

1. Autor:

- ... **Apellido y Nombre:**
- ... **Tipo y Nº de Documento:**
- ... **Teléfono/s:**
- ... **Correo electrónico:**
- ... **Título obtenido:**

2. Identificación de la obra:

- **Título del Trabajo Final:**
.....
- **Fecha de defensa:** ____ / ____ / 20__

3. Tipo de licencia:

AUTORIZO LA PUBLICACIÓN BAJO LICENCIA CREATIVE COMMONS

(recomendada - si desea seleccionar otra licencia, puede hacerlo en creativecommons.org/choose)



Esta obra se publica bajo la licencia:

Creative Commons Atribución – No Comercial – Compartir Igual 3.0 Internacional

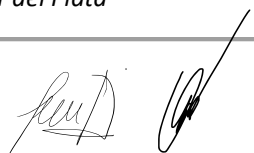
4. NO AUTORIZO:

(Marcar con una cruz dentro del casillero si no autoriza la publicación del texto completo)

Nota: En caso de no autorizar la publicación en texto completo, la obra será incluida en el Repositorio Institucional mediante su **cita bibliográfica completa**, acompañada por la **tabla de contenido y el resumen**.

Además, se incorporará la leyenda:

"Disponibile en su versión completa sólo para consulta en sala de Biblioteca de la Universidad CAECE sede Mar del Plata"



Firma del autor

Aclaración

Lugar y fecha

Importante: Esta autorización debe incluirse en el Trabajo Final, en el reverso o en la página siguiente a la portada. Debe estar firmada de puño y letra por su autor, quien además entregará la versión digital en el formato requerido.

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo evaluar la viabilidad estratégica, operativa y económica de desarrollar un área de producción propia en Agmé Studio, un emprendimiento de indumentaria femenina fundado en la ciudad de Mar del Plata.

La propuesta surge de la necesidad de superar las limitaciones del modelo actual de reventa, que restringe el control sobre la calidad, los costos y la identidad del producto, e impide a la marca consolidar una propuesta de valor diferencial en un mercado altamente competitivo.

La investigación se enmarca en un enfoque mixto, cualitativo y cuantitativo, combinando entrevistas a las fundadoras, talleres y referentes del sector con encuestas a clientas actuales y potenciales.

Se aplicaron herramientas de análisis estratégico como el modelo PEST, las Cinco Fuerzas de Porter, el análisis FODA y el Marketing Mix, junto con un estudio económico-financiero que incluyó la proyección de costos, márgenes, punto de equilibrio, flujo de fondos y rentabilidad esperada.

Los resultados obtenidos demuestran que la incorporación de un taller propio permitiría incrementar el margen bruto del 40 % al 55 %, fortalecer la autonomía operativa y consolidar la identidad de marca mediante la producción local, la inclusión de talleres reales y el compromiso con la sustentabilidad.

La creación de un área de producción propia constituye una estrategia viable y coherente con los valores de la marca, siempre que se implemente de forma gradual y con foco en la eficiencia operativa.

Asimismo, el modelo propuesto resulta extrapolable a otras pymes y emprendimientos de diseño local, que busquen fortalecer su competitividad mediante la integración productiva y la diferenciación basada en valores de sustentabilidad y producción nacional.

Palabras clave: producción propia, estrategia, rentabilidad, industria textil, sustentabilidad, pymes, Mar del Plata, Agmé Studio.

Abstract

This research project aims to evaluate the strategic, operational, and economic feasibility of developing an in-house production unit for Agmé Studio, a women's fashion brand founded in Mar del Plata, Argentina.

The proposal arises from the need to overcome the limitations of the current resale model, which restricts control over product quality, costs, and brand identity, and hinders the consolidation of a differentiated value proposition in an increasingly competitive market.

The study adopts a mixed-methods approach, combining qualitative and quantitative techniques through interviews with the brand's founders, workshops with sector professionals, and surveys of current and potential customers.

Strategic tools such as the PEST model, Porter's Five Forces, SWOT analysis, and Marketing Mix were applied, along with an economic-financial analysis that included projections of costs, margins, break-even point, cash flow, and expected profitability.

The findings indicate that implementing a local production workshop would increase the gross margin from 40 % to 55 %, enhance operational autonomy, and strengthen brand identity through inclusive sizing, local manufacturing, and sustainability practices.

Establishing an in-house production area represents a viable and coherent strategic decision, consistent with Agmé Studio's values of conscious design and local sustainability.

Furthermore, the proposed model may be replicable for other emerging Argentine fashion SMEs seeking to strengthen competitiveness through productive integration and value-based differentiation.

Keywords: in-house production, strategy, profitability, textile industry, sustainability, SMEs, Mar del Plata, Agmé Studio.

ÍNDICE

1. CAPITULO I: CONTEXTO Y DIAGNÓSTICO	5
1.1. Presentación del proyecto	5
1.2. Análisis estratégico del entorno y la empresa	11
2. CAPITULO II: ESTRATEGIA Y MODELO DE NEGOCIO	39
2.1. Estrategia competitiva a nivel negocios	39
2.2. Marketing mix	41
3. CAPITULO III: ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO	49
3.1. Introducción, situación actual y objetivos	49
3.2. Escenarios de margen y rentabilidad	50
3.3. Análisis de costos	51
3.4. Inversión inicial estimada	51
3.5. Costos mensuales operativos	52
3.6. Proyección de ingresos	54
3.7. Punto de equilibrio	54
3.8. Retorno de la inversión (ROI y Payback)	55
3.9. Análisis de sensibilidad	56
3.10. Flujo de fondos proyectado	58
3.11. Análisis de rentabilidad	59
4. CAPITULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN	62
4.1. Discusión	62
4.2. Conclusión	64
5. CAPITULO V: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
ANEXOS	68

1. CAPITULO I: CONTEXTO Y DIAGNÓSTICO

1.1. Presentación del proyecto

Problema

Agmé Studio es un emprendimiento de indumentaria fundado en Mar del Plata, que actualmente se dedica a la selección y reventa de prendas. La marca logró posicionarse en el mercado local gracias a su propuesta estética y su comunidad digital, pero se enfrenta a una limitación clave: la dependencia de proveedores externos. Esta modalidad reduce el control sobre la calidad, los costos, la disponibilidad y la identidad del producto.

Frente a este escenario, el presente trabajo busca investigar la viabilidad de desarrollar un área de producción propia de indumentaria dentro de Agmé Studio. Se parte de la hipótesis de que esta transición permitiría a la marca escalar su negocio, fortalecer su propuesta de valor y mejorar su competitividad en un mercado cada vez más exigente.

La problemática se centra entonces en cómo planificar e implementar una unidad productiva que sea viable en términos económicos, operativos y estratégicos para un emprendimiento en crecimiento.

Objetivos

Objetivos generales:

Evaluar la viabilidad estratégica, operativa y económica de crear un área de producción propia en Agmé Studio.

Objetivos específicos:

1. Relevar el funcionamiento actual del modelo de negocio basado en la reventa.
2. Investigar los requerimientos técnicos, humanos y financieros para implementar una unidad productiva.

3. Analizar el impacto potencial sobre la identidad de marca y la propuesta de valor.
4. Comparar alternativas entre producción propia y tercerizada.
5. Estimar la inversión inicial y el retorno esperado en un escenario base.
6. Proponer un plan de acción escalable para la implementación del área de producción.

Indagaciones iniciales

La elección del tema para este proyecto surge a partir de una necesidad identificada dentro de Agmé Studio, un emprendimiento de indumentaria femenina ubicado en Mar del Plata. Actualmente, la marca se dedica principalmente a la compra y reventa de prendas cuidadosamente seleccionadas. Sin embargo, las limitaciones de este modelo, como la dependencia de proveedores, la dificultad para ofrecer talles diversos y la escasa capacidad de diferenciarse a largo plazo, motivaron el interés por explorar una nueva etapa: el desarrollo de una línea de producción propia.

En esta etapa preliminar se ha observado que, si bien existen múltiples emprendimientos en Mar del Plata y otras ciudades argentinas que han logrado consolidar un modelo de producción propio, también hay muchos desafíos vinculados a la organización, inversión inicial, escalabilidad y estructura de costos. Esto motivó la necesidad de investigar de manera más profunda cómo podría estructurarse esta transición en Agmé, qué tipo de modelo sería más viable (propio, tercerizado o mixto), y qué beneficios concretos aportaría, tanto en términos comerciales como de posicionamiento de marca.

A partir de esta inquietud, se plantea la presente investigación con el objetivo de comprender qué implicaría para Agmé Studio producir sus propias prendas. Se busca evaluar si este cambio permitiría mejorar la propuesta de valor, aumentar los márgenes de rentabilidad, adaptarse mejor a las necesidades del público objetivo y construir una identidad de marca más sólida.

Se propone una fase exploratoria dividida en dos enfoques complementarios:

a. Análisis documental

Se realizará una revisión de los documentos internos de Agmé Studio, como:

- Registros de ventas y productos más vendidos.
- Feedback de clientas recopilado en redes sociales y WhatsApp.
- Datos de costos y márgenes actuales.
- Información sobre experiencias pasadas con talleres o producción limitada.

Esta revisión permitirá entender qué decisiones se tomaron en el pasado, cómo funcionaron, y qué aprendizajes se pueden capitalizar para pensar una nueva etapa.

b. Relevamiento de fuentes secundarias

Se consultará bibliografía académica, informes del sector textil en Argentina y casos de emprendimientos similares. Algunos puntos clave a investigar incluyen:

- Tendencias de consumo relacionadas con moda local, sustentable y de diseño independiente.
- Dificultades frecuentes que enfrentan marcas que producen localmente (capacidad productiva, costos, proveedores).
- Casos de marcas que hayan transitado un camino similar y puedan aportar aprendizajes.

Marco teórico preliminar

Para orientar el análisis, se aplicarán tres marcos teóricos que permiten entender el impacto estratégico de incorporar producción propia:

1) Estrategias Genéricas de Porter

El concepto de ventaja competitiva, propuesto por Porter (1985), sostiene que una empresa puede obtener un desempeño superior si logra diferenciarse por costos, por diferenciación o por enfoque.

En este trabajo se analizará si Agmé Studio puede construir una ventaja competitiva sostenible a partir de la producción local, la calidad del diseño, la personalización del producto y la cercanía

con sus clientas. La aplicación de este enfoque permitirá evaluar si la estrategia productiva proyectada es coherente con la identidad, el posicionamiento y los valores actuales de la marca.

2) Análisis FODA

Se recurre a este análisis para sintetizar los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que inciden en la decisión de producir. Este enfoque facilita el diagnóstico estratégico y la formulación de acciones concretas para fortalecer la posición competitiva de la marca (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008).

3) Marketing Mix

Este análisis está orientado a analizar la estrategia comercial de Agmé Studio en términos de producto, precio, plaza y promoción, con el fin de evaluar el impacto que la producción propia podría tener sobre su propuesta de valor y su posicionamiento en el mercado (Kotler & Armstrong, 2001).

4) Cadena de Valor de Porter

Este modelo ayuda a descomponer todas las actividades que realiza una empresa, tanto primarias (logística, operaciones, marketing) como de apoyo (infraestructura, recursos humanos, tecnología), para identificar en qué etapas se genera mayor valor (Porter, 1985). En el caso de Agmé, servirá para detectar qué partes del proceso convendría internalizar y cuáles podrían mantenerse tercerizadas, según el valor agregado que aportan.

5) Ventaja Competitiva de Porter

Este concepto plantea que una empresa puede diferenciarse por costos, diferenciación o enfoque (Porter, 1980, 1985). En este caso, se analizará si Agmé puede construir una ventaja competitiva sostenible a partir del diseño exclusivo, la producción local y la propuesta de valor personalizada para su nicho. Servirá también para evaluar si esta estrategia es coherente con su identidad y posicionamiento actual.

Estas herramientas permitirán encuadrar el análisis estratégico de la marca y facilitarán la toma de decisiones a futuro, alineadas con una expansión sólida, sustentable y alineada con los valores de la marca.

Planteo metodológico

Este trabajo adoptará un enfoque **mixto**, combinando herramientas **cualitativas** y **cuantitativas** para comprender en profundidad las oportunidades, desafíos y viabilidad del desarrollo de un área de producción propia en Agmé Studio (Creswell & Plano Clark, 2018).

Diseño del estudio

El estudio es de carácter exploratorio-descriptivo, ya que busca relevar información sobre la situación actual de la marca, analizar casos similares y anticipar posibles escenarios productivos.

Población y muestra

La población de interés incluye a:

- Las fundadoras de Agmé Studio (unidad interna).
- Talleres textiles locales (como potenciales aliados).
- Emprendedoras del rubro moda en Mar del Plata.
- Clientes actuales y potenciales de la marca.

La muestra será **no probabilística**, basada en criterios de conveniencia y relevancia para los objetivos del estudio.

Instrumentos de recogida de datos

Cualitativo:

- **Entrevistas semiestructuradas:** a las fundadoras, talleres y emprendedoras locales para conocer experiencias previas, percepciones sobre la producción propia y barreras habituales.
- **Análisis de casos comparables:** revisión de marcas argentinas que hayan hecho una transición similar.
- **Análisis documental interno:** sobre procesos de ventas, compras, stock y rentabilidad.
- **Proyección económica inicial:** Se elaborará una estimación básica que contemple posibles costos, inversión inicial, tiempos de recuperación y distintos modelos de producción (propio, tercerizado o mixto).

Cuantitativo:

- **Encuesta online:** a clientas actuales y potenciales para relevar su percepción sobre productos diseñados por la marca, valoración de lo local y disposición a pagar por ello.

Procedimientos de análisis de datos

- Los datos cualitativos se analizarán mediante **análisis temático**, identificando patrones, percepciones comunes y particularidades relevantes para la toma de decisiones estratégicas.
- Los datos cuantitativos se procesarán mediante **estadística descriptiva básica**, facilitando la visualización de tendencias, preferencias y oportunidades.
- Se aplicará una **triangulación de resultados**, cruzando hallazgos cualitativos y cuantitativos para validar las conclusiones y enriquecer la interpretación.

Este enfoque metodológico permitirá construir una base sólida para definir un modelo de producción propio acorde a las capacidades actuales de Agmé Studio y a las oportunidades del mercado.

1.2. Análisis estratégico del entorno y la empresa

Comprender la posición de una empresa dentro de su entorno competitivo resulta esencial para definir estrategias efectivas y sostenibles. En el caso de Agmé Studio, se comenzará presentando una descripción general de la empresa, incluyendo su visión, misión y objetivos, con el fin de situar su propuesta de valor dentro del mercado local. Posteriormente, se abordará el análisis del contexto político, económico, social y tecnológico del mercado argentino para identificar los factores externos que influyen en su desempeño y en las oportunidades de expansión de su modelo de negocio.

De acuerdo con Porter (1980), la capacidad de una organización para obtener una ventaja competitiva depende en gran medida de las condiciones del entorno y de la estructura del sector en el que participa. Por ello, esta sección integra tanto el análisis del macroentorno mediante el modelo PEST, como la evaluación del microentorno a través de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, aplicadas específicamente al sector de indumentaria en la ciudad de Mar del Plata.

La empresa

Agmé Studio es un emprendimiento de indumentaria fundado en Mar del Plata, orientado a mujeres de entre 20 a 45 años que actualmente se dedica a la selección y reventa de prendas. La marca logró posicionarse en el mercado local gracias a su propuesta estética y su comunidad digital, pero se enfrenta a una limitación clave: la dependencia de proveedores externos. Esta modalidad reduce el control sobre la calidad, los costos, la disponibilidad y la identidad del producto. Es por eso que se está evaluando integrar producción propia para ganar control sobre calidad, costos, disponibilidad e identidad del producto.

Visión

Ser la marca marplatense referente en calce, calidad y diseño, con talles inclusivos y una cadena productiva local eficiente.

Misión

Diseñar y fabricar en Mar del Plata prendas atemporales con ajuste real a todos los tipos de cuerpos, combinando buen calce, terminación de taller y experiencia de compra cercana (tienda + online).

Objetivos generales

- Montar una unidad productiva con capacidad para iterar moldes y calces.
- Aumentar margen bruto promedio en un 15% versus reventa.
- Implementar protocolo de calidad (fichas técnicas, , check list de confección) y talles alineados a SUNITI/INTL.
- Lograr la fidelización de las clientas ofreciendo un producto integral constituido por ropa fabricada con calidad optima y diseños exclusivos.

Análisis del entorno

Las organizaciones actúan dentro de contextos dinámicos, expuestas a fuerzas externas que no controlan completamente, pero que pueden influir significativamente en su desempeño y supervivencia. Entender ese ambiente es esencial para anticipar tendencias, reconocer oportunidades y neutralizar riesgos estratégicos.

El análisis del entorno brinda un marco para interpretar cómo factores externos moldean las posibilidades de actuación de una empresa y qué estrategias resultan más adecuadas para adaptarse o aprovechar esos cambios. En este sentido, muchas teorías estratégicas introducen el entorno externo como fuente de oportunidades y amenazas a gestionar (Porter, 1985).

Tal como se observa en la Figura 1, el entorno organizacional puede dividirse en dos niveles interrelacionados: el macroentorno, que agrupa variables globales de escala amplia que afectan al mercado y a la industria, y el microentorno, centrado en los actores y relaciones más inmediatas de la empresa (clientes, proveedores y competencia). En las secciones que siguen se describirán los elementos centrales de cada uno de esos niveles.



Figura 1- Ambiente organizacional. Fuente: Adaptado de Chiavenato, I. (2009).

1.2.1. Macroentorno

El macroentorno engloba el escenario amplio en el que opera una organización, incluyendo aquellas variables externas que, aunque no intervengan directamente día a día, ejercen un efecto sobre la empresa. Este ambiente general incluye factores demográficos, económicos, financieros, tecnológicos, políticos, legales y socioculturales, entre otros.

Estos factores del macroentorno suelen tener un impacto significativo sobre las operaciones y estrategias empresariales. A diferencia del microentorno, donde las relaciones entre actores (clientes, proveedores, competidores) pueden tener una relación más inmediata con la empresa, las variables del macroentorno son más independientes y más difíciles de modificar o controlar por parte de una organización (Johnson, Scholes & Whittington, 2008).

Para analizar este entorno, se emplearán dos herramientas complementarias:

- **Análisis PEST (Político, Económico, Sociocultural y Tecnológico):** permite desglosar y examinar cada uno de los factores de entorno general que podrían afectar el negocio, identificando fuerzas que favorecen o limitan la actividad.
- **Diagrama del Perfil de Atractivo del Sector:** sirve para resumir visualmente el efecto combinado de las principales variables externas sobre el sector, ayudando a valorar su grado de atractivo y riesgo para la empresa.

Análisis PEST

El análisis PEST consiste en evaluar los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos del ambiente. Es una herramienta estratégica que permite conocer la situación de un mercado para ver si es adecuado o no entrar en él.

Para comprender los factores externos que inciden en el desempeño de Agmé Studio, se desarrolla a continuación un análisis PEST que permite identificar los elementos políticos, económicos, sociales y tecnológicos del entorno argentino. La Figura 2, resume los principales hallazgos del análisis, destacando las oportunidades y amenazas más relevantes para la marca en el contexto de 2025.

Esfera Política

El marco político y regulatorio argentino presenta factores clave que inciden directamente en la industria textil e indumentaria, así como en el proyecto de Agmé Studio de incorporar producción propia.

a) Políticas de comercio exterior e importaciones

Durante 2025 el Gobierno Nacional avanzó en un proceso de desregulación y apertura comercial. En febrero se derogó el Sistema Estadístico de Importaciones (SEDI), lo que simplificó la operatoria para importar insumos y bienes finales (Ministerio de Economía, 2025a). Además, en marzo se aplicó una reducción de aranceles en bienes de la cadena textil-confeción:

- Indumentaria y calzado: de 35% a 20%
- Telas: de 26% a 18%
- Hilados: de 12–16% (Ministerio de Economía, 2025b).

Esto impacta de manera dual: por un lado, abarata la importación de insumos (hilados, telas), lo cual puede favorecer a emprendimientos pequeños como Agmé en la etapa inicial de producción. Por otro, incrementa la competencia de prendas terminadas importadas, afectando a la industria local y presionando los márgenes de los productores nacionales.

b) Ley de Talles (N° 27.521) y Sistema Único Normalizado (SUNITI)

La Ley de Talles (sancionada en 2019 y reglamentada en 2021) establece la obligación de que toda indumentaria fabricada, confeccionada o importada en el país respete la tabla de medidas obtenida a partir de un estudio antropométrico nacional. Dicho estudio fue realizado por el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) y consistió en 13.276 escaneos 3D en 15 provincias (INTI, 2021).

Actualmente, el SUNITI constituye un marco regulatorio en plena implementación. Sin embargo, la falta de control estricto hace que muchas marcas todavía no lo apliquen de forma plena. Esto genera una oportunidad competitiva para Agmé Studio: adoptar desde el inicio la tabla de talles oficial puede convertirse en un diferenciador estratégico al abordar una de las principales problemáticas del mercado (la exclusión por falta de talles y el impacto en la autoestima de las consumidoras).

c) Legislación laboral y costos asociados

El régimen laboral argentino presenta rigideces normativas (altas cargas sociales, convenios colectivos sectoriales) que afectan los costos de formalizar mano de obra textil. La industria de la confección suele combinar trabajo formal e informal, siendo este último predominante en talleres pequeños (OIT, 2023). Para un emprendimiento como Agmé Studio, la formalización progresiva de su unidad productiva representa tanto un desafío en términos de costos como una fortaleza en materia de reputación de marca, al alinearse con estándares laborales justos.

d) Políticas de apoyo a PYMES y producción local

El Gobierno y organismos como el INTI y el Ministerio de Desarrollo Productivo ofrecen programas de asistencia técnica, créditos blandos y capacitaciones para pymes textiles. Aunque su alcance suele ser limitado, representan una fuente de apoyo para inversiones en maquinaria o procesos de calidad. La Agenda Productiva 2025 enfatiza la digitalización y la economía circular como ejes prioritarios, lo que abre la posibilidad de acceder a financiamiento si Agmé incorpora prácticas de sustentabilidad y reutilización de materiales (Ministerio de Producción, 2025).

Esfera Económica

a) Inflación, poder de compra y precios relativos

La desaceleración inflacionaria de 2025 configura un nuevo piso macro: el IPC registró +1,9% mensual en agosto de 2025 y acumula un sendero desinflacionario respecto del primer semestre. Esto mejora la previsibilidad de costos y la fijación de precios por colección, aunque el arrastre de años previos todavía condiciona el ingreso real de los hogares. Para una unidad productiva textil, el contexto permite planificar tandas, renegociar listas con proveedores y calibrar aumentos graduales sin perder competitividad.

b) Demanda interna y consumo minorista

Aun con menor inflación, el consumo pyme permanece débil: en agosto 2025 las ventas minoristas a precios constantes cayeron 2,6% interanual, con comercio de indumentaria entre los rubros de desempeño más flojo. Este patrón exige más promociones y rotación inteligente de stock.

c) Canal online y omnicanalidad

El comercio electrónico siguió ganando tracción: en el primer semestre las ventas aumentaron un 79% en comparación interanual (es decir, respecto a la primera mitad del año 2024). Esto indica una tendencia consolidada en la que cada vez más personas y empresas utilizan Internet para realizar transacciones y creciendo muy por encima de la inflación interanual comparable. Para una marca boutique, esto habilita preventas, drops de cápsulas y análisis de conversión por prenda/calce.

d) Ciclo productivo sectorial

La manufactura muestra vaivenes y el bloque “Prendas de vestir, cuero y calzado” tuvo caídas en 2025; julio exhibió -10,7% i.a., evidenciando sensibilidad de la cadena a la demanda y al tipo de cambio. Para Agmé, esto sugiere cautela en escalado de capacidad y la conveniencia de un modelo mixto (propio + tercerizado) con control de calidad y fichas técnicas.

e) Estacionalidad turística en Mar del Plata

La ciudad conserva un volumen masivo de visitas en verano y vacaciones: en enero 2025 arribaron 1.377.288 turistas (-1,7% vs. 2024), una base aún muy relevante para picos de ventas. Planificar colecciones y reposiciones según altas/medias temporadas es clave para el flujo de caja.

f) Tasas de interés, crédito y costo de capital

El costo financiero cambió de régimen en 2025: el BCRA redujo la tasa de referencia a 29% anual a fines de enero y, desde mediados de año, las tasas de muy corto plazo mostraron volatilidad con niveles altos en el sistema (TAMAR/BADLAR). Para una pyme textil, la consigna es minimizar financiamiento bancario caro, priorizar capital de trabajo propio y usar créditos subsidiados cuando existan.

Esfera Social

El entorno social y cultural argentino influye de manera decisiva en el consumo de indumentaria y, en particular, en la viabilidad de proyectos que buscan diferenciarse a través de la producción local, la inclusión y la sustentabilidad.

a) Inclusión de talles y diversidad corporal

En los últimos años, el debate sobre la Ley de Talles N° 27.521 y el Sistema Único Normalizado de Identificación de Talles de Indumentaria (SUNITI) visibilizó las limitaciones del mercado para ofrecer prendas acordes a la diversidad corporal argentina. El estudio antropométrico del INTI (2021), que relevó 13.276 casos en todo el país, mostró una heterogeneidad morfológica que no se corresponde con la oferta disponible en el mercado, tradicionalmente basada en curvas estandarizadas de origen europeo.

Diversos estudios académicos y periodísticos señalan que esta brecha en la oferta de talles repercute directamente en la autoestima y el bienestar psicológico de las consumidoras, generando sentimientos de exclusión y frustración (Borda, 2022). Para marcas emergentes como Agmé Studio, la adopción temprana y rigurosa de la tabla SUNITI constituye un factor de diferenciación cultural y una oportunidad de construir reputación alineada con valores de inclusión, diversidad y cuidado del consumidor.

b) Nuevos valores de consumo: sustentabilidad y transparencia

El Observatorio de Tendencias del INTI (2024) y la Cámara Argentina de la Moda Sustentable identifican que, especialmente en segmentos urbanos jóvenes y adultos, crece la valoración de la sustentabilidad práctica: durabilidad de las prendas, posibilidad de reparación, reducción de residuos y uso de materiales reciclados o de bajo impacto.

En este sentido, el consumidor argentino muestra un perfil híbrido: sensible al precio debido a la pérdida de poder adquisitivo, pero dispuesto a pagar un diferencial cuando la propuesta incorpora valores éticos y ambientales (Abeceb, 2023). Estrategias como la reutilización de retazos en packaging, la comunicación de métricas simples de impacto (ej. “% de tela recuperada”) y la producción local con mano de obra formal se convierten en atributos culturales que fortalecen la narrativa de marca.

c) Digitalización y comunidad online

El impacto cultural de la digitalización se manifiesta en el modo en que los consumidores se informan, comparan y eligen productos. Según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE, 2025), más del 80% de los compradores online busca referencias en redes sociales antes de adquirir indumentaria. La compra se convierte en un acto cultural compartido, atravesado por reseñas, influencers y micro comunidades digitales.

Agmé Studio, al haber construido una comunidad digital activa en Instagram y otros canales, posee una ventaja cultural de origen: puede utilizar la interacción online no solo como canal de venta, sino como espacio de co-creación simbólica, donde se legitiman tendencias y valores (libertad, autenticidad, seguridad en una misma).

d) Estilo de vida y consumo experiencial

El consumidor argentino, en particular el segmento femenino urbano de 25 a 40 años —target principal de Agmé Studio— muestra preferencia por experiencias de consumo que trasciendan el producto. La indumentaria no se percibe únicamente como bien utilitario, sino como un vector de identidad, pertenencia y expresión personal (Calvo, 2022).

En este sentido, el relato en torno al origen local de las prendas encajan con la tendencia cultural de valorar experiencias diferenciadas por sobre la simple adquisición de un bien de moda.

Esfera Tecnológica

La dimensión tecnológica en la industria de la indumentaria en Argentina se encuentra en un proceso de transformación, impulsado por la digitalización del consumo, la expansión del comercio electrónico y la incorporación de herramientas productivas innovadoras. Estos factores inciden directamente en la planificación de una unidad productiva propia para Agmé Studio.

a) Digitalización y comercio electrónico

El comercio electrónico consolidó su rol como canal de ventas predominante: en el primer semestre de 2025, la facturación creció un 79% interanual, alcanzando los \$15,3 billones (CACE, 2025). La indumentaria continúa siendo una de las categorías más dinámicas en el canal online, lo que obliga a las marcas a integrar plataformas digitales, sistemas de gestión de stock en tiempo real y estrategias de marketing digital avanzadas.

Para emprendimientos como Agmé Studio, la tecnología de plataformas omnicanal (ej. integración de tienda física, e-commerce y redes sociales) se convierte en un factor estratégico que permite expandir el alcance más allá de Mar del Plata, reducir costos de distribución y ofrecer experiencias de compra unificadas.

b) Medios de pago y ecosistema Fintech

La implementación de Transferencias 3.0 y la interoperabilidad de códigos QR han facilitado la digitalización de los pagos en Argentina, permitiendo a pequeños comercios y emprendedores aceptar pagos electrónicos con bajo costo de transacción (BCRA, 2025). Esta infraestructura reduce las barreras de entrada para emprendimientos de moda, brindando herramientas para gestionar flujos de caja de manera más eficiente y ofreciendo al consumidor una experiencia de compra segura y estandarizada.

Agmé Studio puede capitalizar esta tendencia mediante la adopción de sistemas QR interoperables y billeteras virtuales, lo que a su vez facilita estrategias de promociones cruzadas, programas de fidelización y análisis de datos de consumo.

c) Innovaciones en diseño y producción textil

En el ámbito productivo, la incorporación de tecnologías de patronaje digital (CAD/CAM) y sistemas de corte computarizado permiten mayor precisión, reducción de desperdicios y ciclos de desarrollo más cortos. El INTI promueve la adopción de estas herramientas en pymes textiles, destacando su impacto en la eficiencia y la sustentabilidad (INTI, 2024).

Asimismo, la impresión 3D aplicada al diseño de accesorios y moldes, junto con el uso de textiles reciclados y biodegradables, constituye una tendencia incipiente en Argentina, especialmente en emprendimientos que buscan posicionarse en el segmento sustentable. Para Agmé, explorar estas tecnologías puede potenciar su narrativa de innovación y compromiso ambiental.

e) Gestión de datos y relación con el consumidor

El uso de analítica de datos y herramientas de Customer Relationship Management (CRM) se ha expandido incluso en pequeñas y medianas marcas, dado que permiten identificar patrones de consumo, medir la tasa de recompra y personalizar la comunicación. Según Kantar (2024), las consumidoras argentinas muestran una alta receptividad a la comunicación personalizada basada en preferencias reales, siempre que se perciba transparencia y cuidado en el manejo de datos.

Para Agmé Studio, integrar un CRM adaptado a su escala puede ayudar a diseñar colecciones basadas en demanda real, reducir el riesgo de sobreproducción y fortalecer la fidelización de clientas a través de experiencias más cercanas.

f) Estándares tecnológicos en la industria de la moda

El avance del SUNITI (Sistema Único de Talles) también posee una dimensión tecnológica, dado que se apoya en el escaneo corporal 3D y en bases de datos antropométricas. Su implementación requiere que las marcas adapten su curva de talles a un sistema estandarizado, con apoyo en herramientas digitales de diseño y control de calidad (INTI, 2021). Agmé puede posicionarse como *early adopter* de este estándar, legitimando su propuesta de valor desde lo tecnológico y lo cultural.

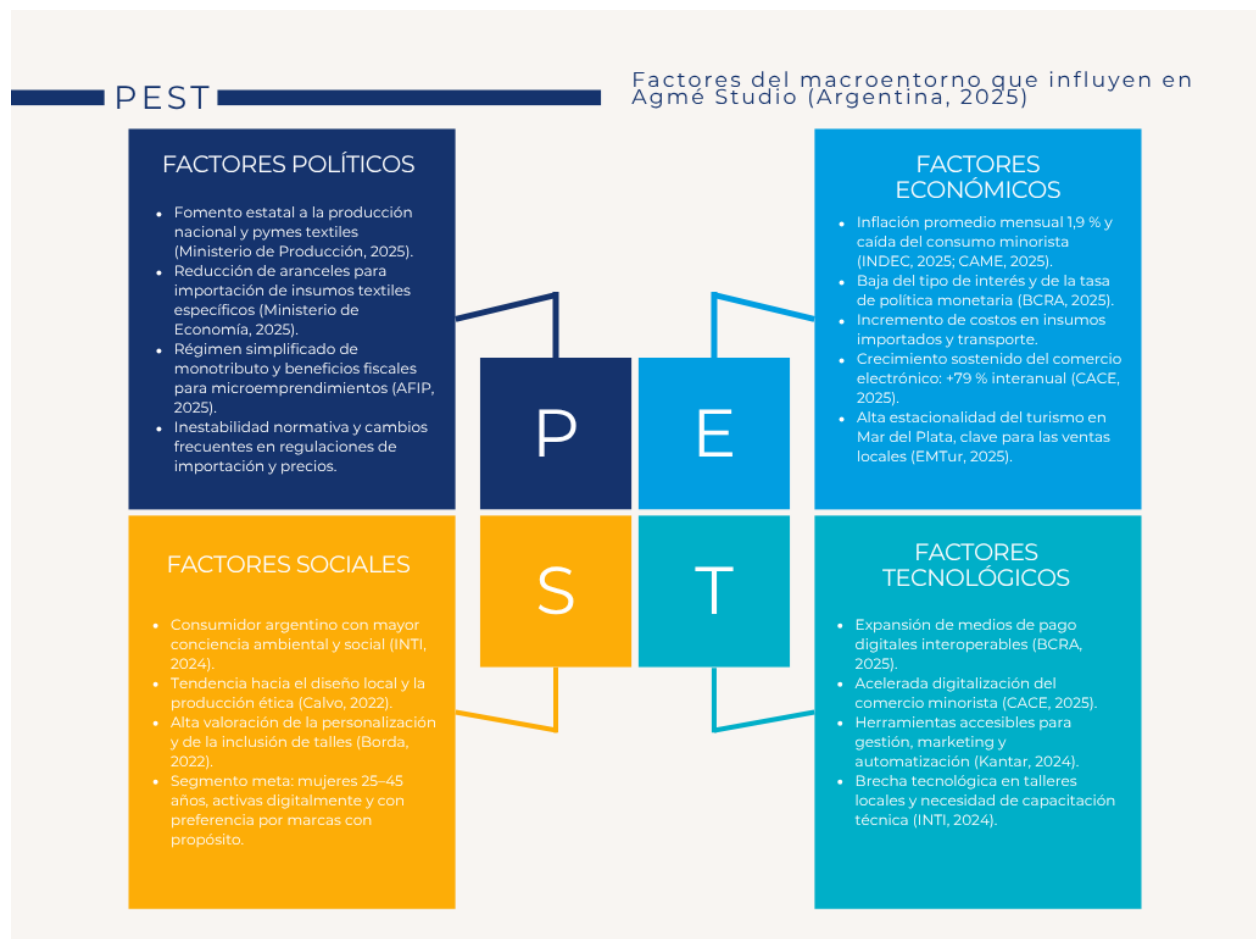


Figura 2- Matriz PEST: Factores del macroentorno que influyen en Agmé Studio (Argentina, 2025). Fuente: elaboración propia en base a INTI (2024), INDEC (2025), CACE (2025), Ministerio de Economía (2025) y otros.

Diagrama del perfil del atractivo del sector

Para determinar el atractivo del sector, se seleccionan los factores del macroentorno más relevantes para el sector de negocios y se clasifican en un continuo que va desde muy poco atractivo hasta muy atractivo. Este análisis nos permite determinar cómo está constituido el entorno en su conjunto, es decir, si existe preeminencia de factores atractivos, no atractivos, o si los mismos están más bien equilibrados. Se asigna a cada variable un peso relativo (0–1) según su importancia y una calificación (1–5) según el atractivo para la empresa (1 = muy bajo, 5 = muy alto). El puntaje final resulta de multiplicar el peso por la calificación (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008).

Los resultados de este análisis se sintetizan en la Tabla 1, que presenta el perfil del atractivo del sector a partir de los factores macroambientales evaluados para Agmé Studio en el contexto argentino de 2025.

Tabla 1- Perfil del Atractivo del Sector- Macroentorno. Fuente: Elaboración propia.

Variable	Peso	Calificación (1–5)	Puntaje	Justificación
Crecimiento del mercado local	0,15	3	0,45	Mercado argentino con demanda débil en 2025, pero con repunte estacional por turismo en MDP.
Rentabilidad potencial (márgenes)	0,15	4	0,60	Producción propia mejora márgenes vs. reventa; sensibilidad a precios sigue siendo un desafío.
Nivel de competencia	0,15	2	0,30	Rivalidad alta: caída en consumo pyme y aumento de importados por reducción arancelaria.

Variable	Peso	Calificación (1-5)	Puntaje	Justificación
Barreras de entrada	0,10	3	0,30	Inversión inicial moderada; se requiere know-how, capital de trabajo y cumplimiento de normas laborales.
Disponibilidad de insumos	0,10	4	0,40	Mayor acceso a insumos importados tras baja arancelaria, sumado a oferta local de talleres textiles.
Tendencias socioculturales	0,10	5	0,50	Inclusión de talles y sustentabilidad valoradas; fuerte oportunidad para marcas con propuesta ética.
Innovación y tecnología disponible	0,10	4	0,40	E-commerce en auge y tecnologías CAD/CAM accesibles; pagos digitales expanden opciones.
Regulación y marco legal	0,10	3	0,30	SUNITI obliga a adaptarse; beneficios si se adopta temprano, pero la falta de control genera competencia informal.
Acceso a financiamiento	0,05	2	0,10	Crédito bancario caro/volátil; oportunidades limitadas a programas públicos de apoyo.

Total ponderado: 3,35 / 5

El análisis gráfico del perfil del atractivo del sector de indumentaria femenina en Mar del Plata muestra un puntaje global de 3,35 sobre 5, lo que refleja un nivel de atractivo moderado pero favorable para el desarrollo de una unidad productiva propia.

Los resultados se representan en la Figura 3, donde se observan los factores del macroentorno evaluados y sus respectivas ponderaciones.

Las variables con mayor ponderación positiva son las tendencias socioculturales (5/5) y la rentabilidad potencial (4/5). Esto se explica por la creciente demanda de talles inclusivos y propuestas vinculadas a la sustentabilidad, que constituyen una oportunidad estratégica para marcas emergentes como Agmé Studio. Asimismo, la integración de producción propia ofrece la posibilidad de mejorar márgenes de rentabilidad, reduciendo la dependencia de proveedores externos.

Por otro lado, los factores menos favorables son el alto nivel de competencia (2/5) y el acceso limitado a financiamiento (2/5), lo cual constituye un desafío en un contexto de consumo retraído y crédito caro. Sin embargo, la posibilidad de acceder a programas estatales y la implementación de un modelo mixto (producción propia más talleres tercerizados) mitigan parcialmente este riesgo.

El perfil evidencia que el potencial de diferenciación cultural y de rentabilidad supera los factores restrictivos, lo que sugiere que resulta conveniente avanzar en la creación de un taller propio. La clave estratégica radicará en comenzar con una unidad productiva piloto, aprovechar las ventajas socioculturales y tecnológicas, y escalar progresivamente la producción.

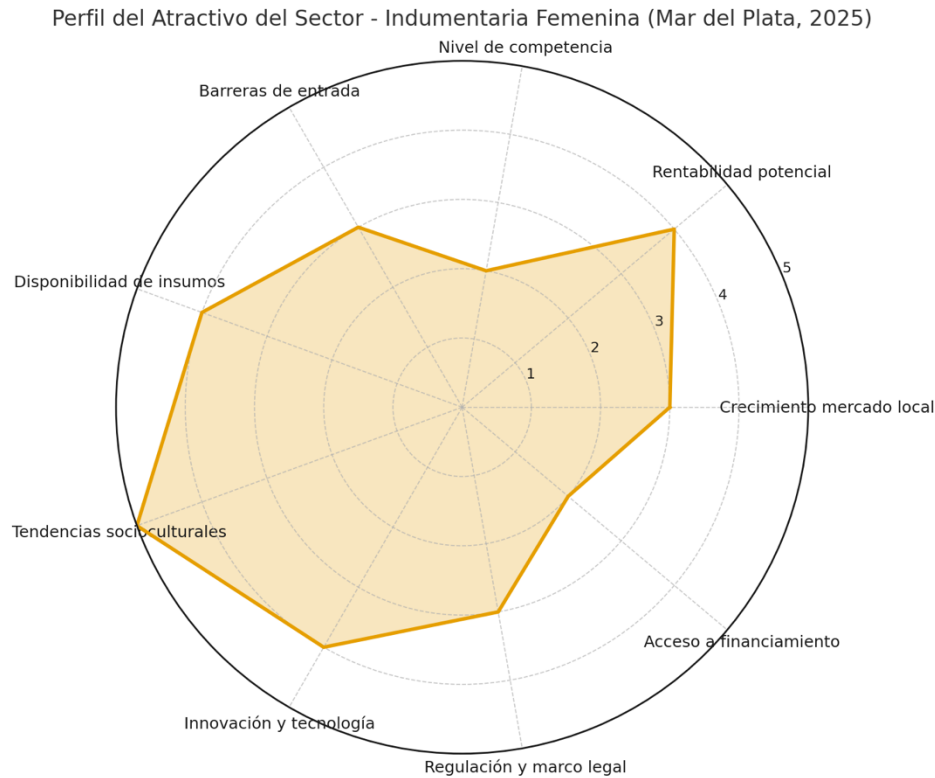


Figura 3-Perfil del Atractivo del Sector. Fuente: Elaboración propia asistida por IA

1.2.2. Microentorno

El microentorno comprende el conjunto de actores y fuerzas del entorno inmediato con los cuales la organización mantiene una relación directa de interacción. Estos elementos inciden de manera significativa en sus decisiones y resultados, al mismo tiempo que pueden verse modificados por las acciones de la propia empresa. Dentro de este nivel se incluyen principalmente los clientes, los competidores, los proveedores y demás participantes del sector donde la organización desarrolla sus actividades.

Para el estudio del microentorno, se aplicará el Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter (1984), el cual permite identificar y analizar los factores que determinan la intensidad competitiva en una industria. Esta herramienta facilita la evaluación de aspectos clave como la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de clientes y proveedores, la amenaza de nuevos entrantes y la presión de productos sustitutos, todos ellos determinantes para comprender el desempeño y la sostenibilidad de la empresa en su mercado específico.

Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter plantea que toda industria se configura a partir de cinco fuerzas competitivas fundamentales: la intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes, la amenaza de ingreso de nuevos participantes, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores.

Estas fuerzas determinan las condiciones estructurales de la competencia, estableciendo límites en relación con los precios, los costos y los requerimientos de inversión necesarios. De esta manera, se convierten en los factores clave que explican la rentabilidad esperada en el largo plazo y, en consecuencia, el grado de atractivo de un sector.

La interacción entre estas cinco fuerzas, vinculadas directamente con los principales actores de la industria, puede representarse gráficamente en el modelo desarrollado por Porter, que sintetiza de manera visual las dinámicas competitivas de cualquier mercado.

En la Figura 4, se observa la relación entre las fuerzas que determinan el nivel de rivalidad y la estructura competitiva de un sector industrial.

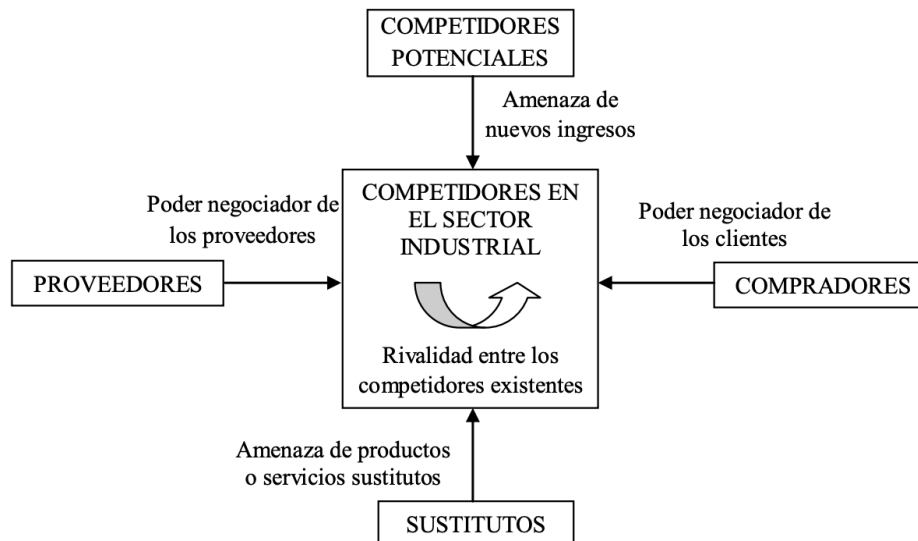


Figura 4-Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial. Fuente: Porter, Michael (1984). *Estrategia Competitiva*. Pág. 24.

Rivalidad entre competidores existentes – Alta

La rivalidad competitiva se encuentra en un nivel elevado. Según datos de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME, 2025), las ventas minoristas pymes cayeron un 2,6% interanual en agosto 2025, siendo la categoría “Indumentaria, lencería y accesorios” una de las más afectadas. Esta contracción en el consumo genera guerra de precios y promociones agresivas entre marcas locales, cadenas nacionales y vendedores online.

En el plano local, Mar del Plata presenta una alta densidad de comercios de indumentaria, que se intensifica durante la temporada turística. A esto se suma la reducción de aranceles a la importación (Ministerio de Economía, 2025), lo que incrementa la oferta de prendas importadas a precios más competitivos.

Implicancia para Agmé Studio: el desafío será diferenciarse por calce real, diseño local y experiencia de compra, evitando competir exclusivamente por precio.

Poder de negociación de los compradores – Medio/Alto

El consumidor argentino posee un elevado nivel de información gracias a la digitalización. Según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE, 2025), más del 80% de los compradores online compara precios y busca reseñas antes de concretar una compra. Esto aumenta el poder de negociación de los clientes, que pueden optar entre múltiples alternativas (tiendas físicas, Marketplace, redes sociales).

No obstante, la creciente valoración de la inclusión de talles (INTI, 2021) y de la sustentabilidad (Observatorio de Tendencias INTI, 2024) ofrece la oportunidad de fidelizar segmentos dispuestos a pagar un diferencial cuando la marca satisface estas demandas no cubiertas por la mayoría de la competencia.

Implicancia para Agmé Studio: si logra transmitir un valor diferencial tangible, el poder de negociación de las clientas puede moderarse, aumentando la lealtad de marca.

Poder de negociación de los proveedores – Medio

La industria textil argentina depende en parte de insumos importados (telas, hilados) y de la disponibilidad de talleres de confección. Con la reducción de aranceles en 2025 (Ministerio de Economía, 2025), los insumos importados se abarataron, lo que reduce la dependencia de proveedores locales y mejora las condiciones de negociación.

En Mar del Plata, aún existe un ecosistema de talleres y mano de obra especializada en tejidos y confección (INDEC, 2025), aunque la informalidad persiste en muchos casos (OIT, 2023). Esto implica que los proveedores poseen un poder de negociación moderado: pueden influir en plazos y calidades, pero la competencia entre talleres y la posibilidad de importar insumos limitan su dominio.

Amenaza de productos sustitutos – Media

Los principales sustitutos de la indumentaria producida por marcas independientes son:

- Fast-fashion importado (ej. Zara, H&M vía e-commerce).
- Second-hand y moda circular, que crece en aceptación cultural, especialmente entre jóvenes urbanos (Observatorio de Tendencias INTI, 2024).
- Prendas low-cost de ferias y comercios barriales, que ofrecen precios bajos aunque con menor calidad.

La amenaza de sustitutos es media: si bien existen opciones más económicas, estas no suelen ofrecer la combinación de calidad + diseño + identidad local que puede comunicar Agmé Studio.

Amenaza de nuevos entrantes – Media

El ingreso de nuevos competidores es relativamente sencillo en el sector: basta con tercerizar producción, vender en redes sociales y no incurrir en grandes inversiones iniciales. Sin embargo, la diferenciación sostenida y la construcción de marca constituyen barreras más sólidas, dado que requieren tiempo, consistencia estética y comunidad de clientas.

El alto nivel de rivalidad y la inestabilidad macroeconómica también funcionan como filtros naturales para nuevos entrantes, ya que muchos proyectos no logran sostenerse más allá de los primeros años.

1.2.3. Análisis de la competencia

El análisis de la competencia constituye una herramienta fundamental para comprender la dinámica del mercado en el que opera una empresa. Su objetivo principal es recopilar y examinar información acerca de los competidores a fin de generar insumos estratégicos que permitan a la organización diseñar acciones diferenciadoras, anticiparse a posibles movimientos rivales y fortalecer su posicionamiento.

En el caso de Agmé Studio, ubicado en la ciudad de Mar del Plata, este análisis adquiere especial relevancia debido a que la ciudad presenta una alta concentración de comercios de indumentaria, distribuidos en áreas claves como el centro comercial de la calle Güemes, la peatonal San Martín y los shoppings Paseo Aldrey y Los Gallegos. A estos espacios se suman los showrooms independientes y locales barriales, que configuran un mercado fragmentado con propuestas heterogéneas tanto en precios como en estilos y calidades.

El presente estudio busca identificar a los principales competidores directos e indirectos de Agmé Studio, evaluando aspectos como el número, tamaño y ubicación de los mismos, sus canales de distribución, el nivel de presencia online, sus fortalezas y debilidades, así como las estrategias comerciales que aplican. Este relevamiento permitirá reconocer oportunidades estratégicas para que la marca pueda diferenciarse y capitalizar las falencias del entorno competitivo.

Cabe destacar que la recolección de datos en este sector presenta limitaciones, dado que gran parte de los competidores en Mar del Plata son tiendas pequeñas o emprendimientos informales que no publican información detallada sobre sus operaciones. Por este motivo, la metodología adoptada incluye: 1) observación directa en los principales corredores comerciales de la ciudad, analizando surtido de productos, calidad de la atención y medios de pago; 2) entrevistas y consultas a consumidores locales, con el fin de identificar comercios relevantes y percibir su posicionamiento; y 3) investigación digital, a través del análisis de redes sociales y páginas web de las marcas, con foco en el grado de interacción con sus clientes y su estrategia de comunicación online.

De este modo, el análisis de la competencia no solo permitirá a Agmé Studio comprender el escenario competitivo de Mar del Plata, sino también detectar oportunidades de diferenciación vinculadas a su propuesta de valor —tales como la inclusión de talles, la producción local y la sustentabilidad— que hoy se encuentran poco explotadas en el mercado.

Presentación de los datos recopilados

Tal como se indicó anteriormente, se recurrió a la observación directa y a consultas informales con residentes de la zona como fuentes primarias para identificar y relevar información acerca de los principales competidores de la tienda. A continuación se expone una tabla que sintetiza los datos básicos obtenidos (Ver Tabla 2).

Es importante señalar que para el análisis se trabajó con un conjunto representativo de establecimientos, seleccionados con el fin de ofrecer una visión clara y manejable del panorama competitivo.

Tabla 2-Análisis de la competencia. Fuente: Elaboración propia.

Variable	Competidor A – Ossira (Güemes)	Competidor B – Indiana (Showroom Güemes)	Competidor C – Multistore (Güemes)
Tipo de negocio	Marca Nacional - producción propia	Showroom físico y con tienda online (Reventa)	Multimarca de marcas nacionales
Segmento objetivo	Mujeres 20–45	Mujeres 20-35, público más sensible al precio.	Público 25-50
Líneas de productos	Camperas, pantalones, tops, camisas, tops	Ropa de tendencia rápida, básicos económicos	Camperas, pantalones, tops, camisas, tops, calzado

Variable	Competidor A – Ossira (Güemes)	Competidor B – Indiana (Showroom Güemes)	Competidor C – Multistore (Güemes)
Rango de precios	Tops \$35.000 – Camperas \$146.000	Tops \$18.000 – Camperas \$95.000	Tops \$42.000 – Camperas \$176.000
Calidad percibida	Media/alta	Media/Baja	Alta (dependiendo de la marca)
Atención al cliente	Personalizada, asesoría básica	Personalizada, asesoría básica	Personalizada, asesoría básica
Medios de pago	Efectivo, tarjetas, QR, promociones bancarias	Efectivo, tarjetas, QR	Efectivo, tarjetas, QR, promociones bancarias
Presencia online	E-commerce propio + Instagram + Ads	Instagram activo con e-commerce no actualizado.	E-commerce propio + Instagram + Ads
Fortalezas observadas	Ubicación estratégica, buena imagen, variedad de talles, buena calidad, clientela fiel, promociones bancarias. Buena relación precio/calidad.	Precios bajos, clientela fiel, promociones bancarias	Variedad de marcas y promociones bancarias. Ubicación estratégica.

Variable	Competidor A – Ossira (Güemes)	Competidor B – Indiana (Showroom Güemes)	Competidor C – Multistore (Güemes)
Debilidades observadas	Precio medio/alto.	Escasa variedad de talles, baja calidad, poca diferenciación en las prendas	Precios elevados

Variable	Competidor D – Showroom Raluma (Centro)	Competidor E – Zara Argentina
Tipo de negocio	Showroom físico y con tienda online (Reventa)	Marca multinacional
Segmento objetivo	Jóvenes 18–30, público más sensible al precio.	Público masivo, rango amplio de edades
Líneas de productos	Ropa de tendencia rápida, básicos económicos	Camperas, pantalones, tops, camisas, tops, calzado, accesorios
Rango de precios	Tops \$21.000 – Camperas \$87.000	Tops \$46.000 – Camperas \$195.000
Calidad percibida	Media/baja	Media/Alta
Atención al cliente	Personalizada, asesoría básica	Tienda Online

Medios de pago	Efectivo, tarjetas, QR	Tarjetas de crédito y débito.
Presencia online	Instagram + tienda online	Tienda online + app
Fortalezas observadas	Precios bajos, clientela fiel, tendencias disponibles.	Identidad de marca, clientela fiel, variedad de talles, prendas clásicas y en tendencia. Mucha variedad de productos.
Debilidades observadas	Baja calidad, sin control de stock/talles, poca diferenciación en las prendas.	Escasa atención al cliente, precios medio/altos.

Análisis de los datos

Del relevamiento realizado se desprende que el sector de indumentaria femenina en Mar del Plata presenta una configuración heterogénea, donde conviven marcas nacionales consolidadas, showrooms de reventa, locales multimarca y cadenas multinacionales.

Marcas nacionales (ej. Ossira en Güemes): presentan una propuesta de valor basada en producción propia, imagen consolidada y promociones bancarias. Su fortaleza radica en la ubicación estratégica y la calidad percibida de sus prendas, aunque los precios medios-altos limitan su accesibilidad para segmentos más sensibles al costo.

Showrooms locales (ej. Indiana y Raluma): se posicionan con un público joven, altamente sensible al precio. Su ventaja principal es la oferta de precios bajos y la rápida adopción de tendencias. No obstante, evidencian debilidades en calidad, control de stock y variedad de talles, lo que los hace poco competitivos en atributos de valor agregado.

Locales multimarca (ej. Multistore Güemes): ofrecen una amplia variedad de productos y promociones bancarias, apoyados en la visibilidad de marcas reconocidas. La diversidad de surtido es una fortaleza, aunque sus precios elevados y la dependencia de marcas externas generan escasa diferenciación propia.

Cadenas multinacionales (ej. Zara Argentina): concentran un poder competitivo significativo gracias a su identidad global, gran variedad de productos y presencia 100% online mediante e-commerce y aplicaciones móviles. Sus precios medio-altos y la ausencia de atención personalizada son percibidos como debilidades en comparación con marcas locales que priorizan la cercanía con el cliente.

En términos generales, los competidores locales priorizan la rapidez en tendencias y los precios accesibles, mientras que las marcas nacionales e internacionales se diferencian por la imagen, variedad de productos y respaldo institucional. Sin embargo, en todos los casos persiste una debilidad transversal: la escasa variedad de talles y la falta de propuestas de valor orientadas a la inclusión y la sustentabilidad.

1.2.4. Análisis FODA

El análisis FODA constituye una herramienta de diagnóstico estratégico ampliamente utilizada en la administración de empresas, dado que permite identificar los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas) que inciden en el desempeño organizacional. Este instrumento ofrece una visión integral del contexto en el que opera la compañía, al reconocer tanto los recursos y capacidades distintivas como las limitaciones internas que deben gestionarse, así como también las condiciones del entorno que pueden favorecer o dificultar su desarrollo (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008).

En el caso de Agmé Studio, la elaboración del análisis FODA resulta particularmente pertinente, ya que la marca se encuentra en una etapa de transición hacia la integración de producción propia. En este sentido, el FODA no solo permite mapear la situación actual de la empresa frente al mercado de indumentaria femenina en Mar del Plata y en Argentina, sino también proyectar estrategias diferenciales que potencien su competitividad en un entorno caracterizado por elevada rivalidad, cambios en los hábitos de consumo y crecientes demandas de inclusión y sustentabilidad.

La Figura 5, presenta una síntesis visual del análisis FODA elaborado para la marca, donde se destacan las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas.

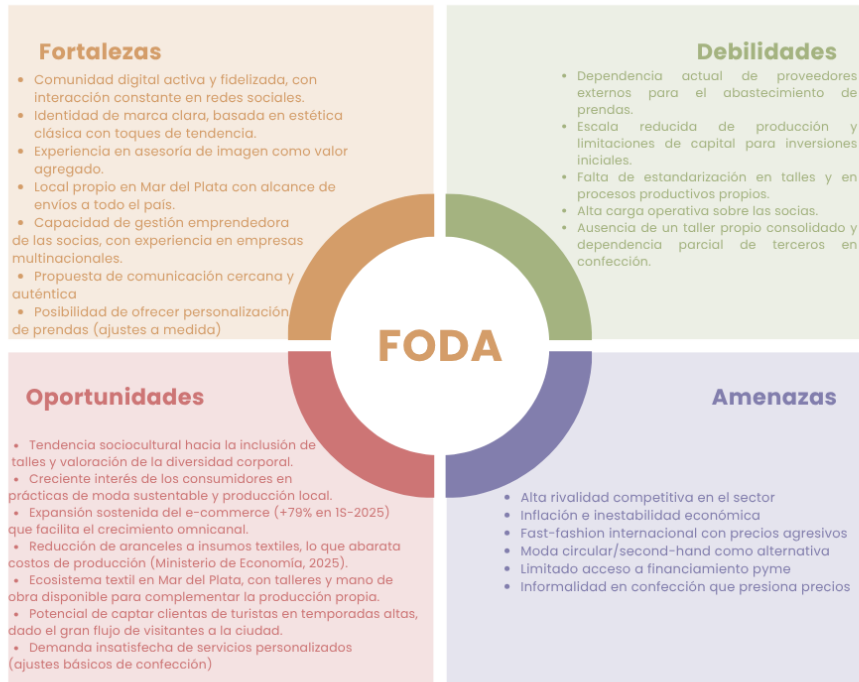


Figura 5-Matriz FODA de Agmé. Fuente: Elaboración propia.

Matriz de Estrategias FO, DO, FA y DA

Como se explicó anteriormente, el análisis FODA se completa determinando una serie de cursos de acción estratégicos que surgen de combinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades identificadas a partir del diagnóstico interno y externo de la empresa. Estas combinaciones permiten definir diferentes alternativas para orientar las futuras decisiones de la organización.

En la Tabla 3, se presentan las estrategias FO, DO, FA y DA diseñadas en base a la matriz FODA de Agmé Studio, las cuales sintetizan los principales cursos de acción propuestos para consolidar la posición competitiva de la marca en el mercado local y nacional.

A partir de esta matriz, puede observarse que las estrategias FO y DO apuntan a potenciar las fortalezas existentes y aprovechar las oportunidades derivadas del contexto, especialmente vinculadas a la producción local, la sustentabilidad y la diferenciación por diseño.

En cambio, las estrategias FA y DA se orientan a reducir las debilidades internas y mitigar las amenazas externas, fortaleciendo la autonomía productiva y disminuyendo la dependencia de proveedores externos.

Este análisis constituye la base para el desarrollo de la estrategia competitiva de Agmé Studio, que se detalla en el siguiente apartado.

Tabla 3-Matriz de estrategias FO, DA, FA y DA. Fuente: Elaboración propia.

Estrategias	Descripción
FO (Fortalezas + Oportunidades)	Aprovechar las fortalezas internas para capitalizar oportunidades externas.
DO (Debilidades + Oportunidades)	Superar debilidades internas aprovechando oportunidades externas.
FA (Fortalezas + Amenazas)	Usar fortalezas internas para reducir el impacto de las amenazas externas.
DA (Debilidades + Amenazas)	Minimizar debilidades y al mismo tiempo protegerse frente a amenazas externas.

Estrategias FO

- Utilizar la comunidad digital activa para promocionar la nueva línea de producción propia y los servicios de personalización de prendas.
- Consolidar la identidad de marca y asesoría de imagen como vehículo para comunicar la inclusión de talles y la sustentabilidad como propuesta de valor.
- Aprovechar la afluencia turística en Mar del Plata para posicionar a la tienda como referente de moda local, ofreciendo experiencias diferenciadas (personalización y storytelling de producción local).

Estrategias DO

- Reducir la dependencia de proveedores externos mediante la apertura progresiva de la unidad productiva, financiada en parte con la expansión del e-commerce y las ventas en temporadas altas.
- Estandarizar procesos de talles con apoyo en el SUNITI y las herramientas tecnológicas disponibles (patronaje digital), respondiendo a la oportunidad cultural de la inclusión corporal.
- Optimizar la gestión operativa de las socias mediante la implementación de software de gestión y capacitación en procesos de producción sustentable.

Estrategias FA

- Diferenciarse del fast-fashion internacional ofreciendo calidad, atención personalizada y personalización de prendas, atributos difíciles de replicar por las grandes cadenas.
- Reforzar la comunicación cercana en redes sociales como escudo frente a la alta rivalidad competitiva, generando vínculos emocionales que contrarresten la competencia por precio.
- Utilizar la experiencia en asesoría de imagen para crear una propuesta de valor integral (producto + servicio), reduciendo la amenaza de la moda circular, que carece de acompañamiento profesional.

Estrategias DA

- Minimizar el impacto de la informalidad en confección y la competencia de precios bajos mediante un enfoque en valor agregado (talles inclusivos, personalización, sustentabilidad) en lugar de competir por costo.
- Enfrentar la inestabilidad económica y el acceso limitado a financiamiento con un modelo de producción flexible: comenzar con un taller piloto y escalar la inversión, evitando comprometer grandes recursos iniciales.
- Superar la escala reducida actual apoyándose en alianzas con talleres locales de Mar del Plata, reduciendo riesgos mientras se consolida la capacidad productiva propia.

2. CAPITULO II: ESTRATEGIA Y MODELO DE NEGOCIO

2.1. Estrategia competitiva a nivel negocios

La estrategia competitiva comprende el conjunto de acciones que una empresa define para alcanzar una posición ventajosa y sostenible dentro de su industria. Su propósito es generar un valor percibido por el cliente que sea único, diferenciado y superior al ofrecido por los competidores, constituyéndose así en la base de una ventaja competitiva.

Michael Porter (1985) identificó tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. El liderazgo en costos se centra en la producción estandarizada de grandes volúmenes a bajo costo para consumidores altamente sensibles al precio. La diferenciación busca crear productos o servicios percibidos como únicos dentro de la industria, dirigidos a clientes dispuestos a valorar atributos intangibles más allá del precio. Finalmente, la estrategia de enfoque consiste en atender las necesidades específicas de un segmento reducido de consumidores, a través de una propuesta adaptada y especializada.

En el caso de Agmé Studio, la estrategia competitiva más pertinente es la de diferenciación con enfoque en un segmento definido: mujeres de entre 25 y 40 años que valoran el calce inclusivo, la producción local y la posibilidad de personalización. La futura implementación de una unidad productiva permitirá a la marca desarrollar atributos únicos en el mercado de Mar del Plata y a nivel nacional, tales como el servicio de ajustes a medida y la incorporación de procesos sustentables.

De esta manera, Agmé Studio no buscará competir únicamente por precio, sino que orientará sus esfuerzos hacia la construcción de una propuesta de valor integral, basada en experiencia, identidad local y atención personalizada. Esta línea estratégica se analizará tanto desde la perspectiva de los clientes, evaluando la forma en que la empresa puede responder mejor a sus demandas, como desde la dimensión del marketing, en la cual se definirá cómo comunicar y consolidar esta ventaja competitiva en un mercado altamente rivalizado.

Estrategia competitiva desde el punto de vista de los clientes

La estrategia de Agmé Studio se centra en la creación de valor diferenciado para las clientas, más allá del producto tangible. El público objetivo —mujeres de 25 a 40 años— se caracteriza por valorar tanto la estética como la experiencia de compra, demandando prendas que acompañen su estilo de vida urbano y versátil.

Los ejes de diferenciación hacia las clientas son:

- 1) **Calce inclusivo y real:** implementación de la tabla SUNITI como estándar, garantizando talles que se adapten a la diversidad corporal argentina.
- 2) **Personalización de prendas:** ajuste de medidas básicas (ej. acortar el largo de un pantalón) a pedido, servicio inexistente en competidores locales, que posiciona a Agmé como pionera en el mercado.
- 3) **Asesoría de imagen:** acompañamiento a las clientas en la selección de prendas, reforzando la propuesta de experiencia personalizada.
- 4) **Producción local con responsabilidad social y ambiental:** prendas diseñadas y confeccionadas en Mar del Plata con prácticas sustentables (reutilización de retazos, bajo desperdicio).

Con este enfoque, Agmé Studio busca construir una relación emocional con sus clientas, basada en la inclusión, la cercanía y la confianza, generando fidelidad más allá del producto.

Estrategia competitiva desde el punto de vista del marketing

La estrategia competitiva requiere de un plan de marketing que comunique y consolide la propuesta de valor en un mercado saturado de opciones.

- **Producto:** prendas diferenciadas por calce real, producción local y posibilidad de personalización. Cada producto se complementa con información clara sobre talles y servicios de ajuste.
- **Precio:** nivel medio/alto, coherente con el valor agregado, pero competitivo frente a marcas premium e internacionales.

- **Plaza (distribución):** estrategia omnicanal, integrando el local físico en Mar del Plata con la tienda online y redes sociales. La estacionalidad turística se aprovecha como motor de ventas presenciales, mientras que el e-commerce asegura continuidad durante todo el año.
- **Promoción:** comunicación centrada en storytelling y valores de marca: inclusión de talles, personalización y sustentabilidad. Uso de redes sociales para mostrar procesos de confección, experiencias de clientas y cápsulas limitadas.

En términos de marketing estratégico, Agmé Studio se aleja de competir por precio y se posiciona en un espacio de diferenciación, donde la narrativa de la marca y la experiencia de compra pesan tanto como el producto.

2.2. Marketing mix

El marketing mix se entiende como el conjunto de herramientas de gestión que las empresas utilizan para alcanzar a su mercado meta de manera eficaz. Según Kotler y Armstrong (2001), constituye la combinación de variables tácticas controlables que permiten generar la respuesta deseada en los consumidores. Estas variables se agrupan tradicionalmente en cuatro categorías conocidas como las 4P del marketing: producto, precio, plaza y promoción.

Este enfoque posibilita analizar cómo una organización define su oferta (producto), establece el valor económico de la misma (precio), selecciona los canales de distribución (plaza) y comunica su propuesta al mercado (promoción). En el caso de Agmé Studio, este esquema resulta particularmente pertinente, ya que permite traducir la estrategia competitiva de diferenciación en decisiones operativas concretas para consolidar su posicionamiento en la industria de la indumentaria.

Producto

1. Propuesta de valor

Agmé Studio ofrecerá indumentaria femenina con estética clásica + tendencia, diseñada y confeccionada en Mar del Plata, con foco en calce real (talles alineados al SUNITI/INTI) y posibilidad de personalización básica (p. ej., ajuste de largo de pantalón) disponible

exclusivamente para compras en tienda física en la etapa inicial. La propuesta se complementa con asesoría de imagen para convertir la compra en una experiencia guiada y personalizada.

2. Portafolio y arquitectura de línea

El portafolio de productos de Agmé Studio se estructura en tres líneas principales que reflejan su estrategia de diseño y posicionamiento.

En primer lugar, la línea de Continuidad (Core) incluye los básicos atemporales —como remeras, camisas planas, pantalones sastreros y faldas rectas— que conforman el núcleo estable de la oferta. Esta línea se caracteriza por contar con talles completos, reposición constante y una estética clásica que busca sostener la identidad de la marca a lo largo del tiempo.

En segundo lugar, la línea de Cápsulas de temporada está conformada por microcolecciones lanzadas en formato de “drops” o entregas de baja escala, con el objetivo de testear la demanda y adaptarse con agilidad a las tendencias del mercado.

Por último, se desarrollan las Ediciones limitadas, que incluyen prendas con diferenciadores de diseño o terminaciones especiales inspiradas en el storytelling local. Estas piezas refuerzan la identidad de marca y aportan exclusividad, al tiempo que conectan con el concepto de producción consciente y de cercanía.

Complementariamente, la propuesta incorpora servicios asociados al producto, entre los que se destacan una guía de talles propia, con medidas detalladas en centímetros y fotografías sobre distintos biotipos, y la opción de personalización online, que permite seleccionar ajustes de largo e incluir observaciones específicas antes de la compra.

Además, cada prenda se acompaña de una asesoría de imagen, presentada en formato de mini guía con recomendaciones de uso y combinaciones posibles, reforzando el valor agregado de la experiencia de compra.

3. Diseño y calidad

En materia de diseño y calidad, Agmé Studio implementará un sistema de gestión que permita estandarizar los procesos productivos y asegurar la consistencia de sus prendas.

Cada modelo contará con fichas técnicas específicas, en las que se detallarán los materiales utilizados, la moldería correspondiente, las puntadas críticas y los puntos de control durante el proceso de confección.

La curva de talles se desarrollará a partir de los parámetros establecidos por el estudio antropométrico del SUNITI/INTI, complementada con una auditoría de calce realizada sobre usuarios reales, con el fin de garantizar una vestibilidad adecuada y representativa de los cuerpos argentinos.

Finalmente, se aplicará un control de calidad estructurado, basado en un checklist que será verificado en la etapa de recepción del corte, lo que permitirá detectar eventuales desvíos antes del armado final y mantener la trazabilidad del proceso productivo.

4. Sustentabilidad y “evidencia” de producto

En línea con su compromiso con la producción responsable, Agmé Studio incorporará prácticas de sustentabilidad y trazabilidad en todas las etapas del proceso productivo, priorizando el aprovechamiento de materiales y la transparencia hacia sus clientas.

Se prevé la reutilización de retazos textiles para la elaboración de elementos de packaging y etiquetas, acompañada de la comunicación explícita del porcentaje de material recuperado en cada colección. Esta acción no solo busca reducir el desperdicio, sino también visibilizar el impacto positivo de la marca en términos de economía circular.

Asimismo, cada prenda incluirá instrucciones de cuidado y reparación, con el propósito de extender su vida útil y fomentar un consumo más consciente.

Por último, se promoverá la transparencia en el origen de producción, identificando en las etiquetas el lugar de confección bajo la leyenda “Hecho en Mar del Plata”, como garantía de autenticidad y respaldo al trabajo local.

5. Personalización

Una de las principales innovaciones será la incorporación del servicio de personalización básica. Este se implementará de forma gradual:

- **Fase inicial (tienda física):** las clientas podrán solicitar ajustes simples —como acortar el largo de un pantalón o modificar un dobladillo— al momento de la compra. Esto funcionará como una prueba piloto, permitiendo medir el nivel de interés, los tiempos de entrega y la satisfacción de las clientas.
- **Fase de expansión (tienda online):** con la experiencia obtenida en el local, se incorporará un módulo de selección en el e-commerce, donde las clientas podrán elegir entre tres tipos de ajustes predeterminados (ejemplo: largo corto, intermedio o estándar). De este modo, la prenda será adaptada en el taller antes de su envío.

Este enfoque escalonado permitirá a la marca consolidar un servicio exclusivo y difícilmente replicable, reforzando su posicionamiento como marca cercana, inclusiva y diferenciada.

Precio

La estrategia de precios de Agmé Studio será medio/alta, coherente con el valor agregado que aporta la diferenciación. La marca no busca competir en precio frente al fast-fashion, sino en atributos como calce real, personalización, producción local y asesoría de imagen.

1. Política de precios

La política de precios de Agmé Studio se definirá en función del posicionamiento de la marca dentro del segmento medio-alto del mercado de indumentaria femenina, buscando equilibrar accesibilidad, rentabilidad y percepción de valor.

Para la línea básica, los precios se ubicarán dentro de un rango competitivo que permita asegurar la accesibilidad del público objetivo sin comprometer la calidad percibida del producto.

En el caso de las cápsulas de temporada y las ediciones limitadas, se aplicará un precio con un leve diferencial o premium, justificado por la exclusividad, la innovación en el diseño y el carácter distintivo de las piezas.

Finalmente, el servicio de personalización contará con un recargo moderado por prenda ajustada, el cual podrá ser bonificado en el marco de campañas promocionales o al adquirir conjuntos dentro de un mismo *bundle* de productos. Esta política busca incentivar la recompra y reforzar la propuesta de valor centrada en la experiencia personalizada de la clienta.

2. Descuento y promociones

La política de descuentos y promociones de Agmé Studio se orientará a estimular la compra anticipada y fortalecer la relación con las clientas, evitando al mismo tiempo prácticas de rebaja continua que puedan afectar la percepción de valor de la marca.

En primer lugar, se implementarán preventas online para las cápsulas de temporada, ofreciendo descuentos anticipados como mecanismo de financiamiento parcial de la producción y de validación de la demanda.

Asimismo, se desarrollarán bundles o combinaciones de productos, por ejemplo conjuntos conformados por pantalón y blazer, en los cuales se ofrecerán beneficios adicionales, como ajustes personalizados sin costo o bonificaciones sobre el total del conjunto.

Por último, las rebajas estacionales se aplicarán únicamente al cierre de cada temporada, manteniendo una estrategia de precios coherente y evitando los descuentos permanentes que suelen erosionar la exclusividad y el posicionamiento de la marca.

Plaza

Agmé Studio adoptará una estrategia omnicanal, integrando su local físico en Mar del Plata con la tienda online y las redes sociales como canales complementarios.

1. Canales principales

Los canales principales de comercialización de Agmé Studio se estructuran bajo un modelo omnicanal que combina presencia física y digital, buscando ofrecer una experiencia de compra coherente y complementaria para las clientas.

En primer lugar, el local físico ubicado en Mar del Plata constituye el espacio central de venta y de contacto directo con el público, donde además se llevará a cabo la prueba piloto del servicio de personalización, permitiendo ajustar procesos y evaluar la aceptación del modelo antes de su ampliación.

En paralelo, el e-commerce propio funcionará como canal principal de alcance nacional, con un catálogo completo de productos y la futura integración del servicio de personalización en su segunda etapa, a fin de replicar online la experiencia ofrecida en el punto de venta físico.

Finalmente, las redes sociales operarán como vitrinas digitales, destinadas a la promoción de productos, campañas y lanzamientos, con enlaces directos a la tienda virtual. Este canal cumple un rol clave tanto en la construcción de comunidad como en la generación de tráfico hacia el e-commerce.

2. Logística

La logística de distribución de Agmé Studio se organizará con el objetivo de garantizar eficiencia operativa, cobertura nacional y una experiencia de compra ágil tanto en el canal físico como en el digital.

Los envíos a todo el país se gestionarán a través de operadores logísticos tercerizados, que permitirán optimizar los tiempos y costos de entrega, manteniendo un seguimiento detallado de cada envío.

Además, se implementará la modalidad click & collect, que brindará a las clientas la posibilidad de realizar la compra online y retirar el pedido en el local físico. Este sistema busca integrar la experiencia omnicanal y reducir los costos de envío, al tiempo que fomenta el tráfico hacia el punto de venta.

En cuanto a los tiempos de entrega, se establecen plazos de 24 a 48 horas para productos estándar y de 48 a 72 horas para pedidos personalizados, considerando el tiempo adicional requerido para realizar los ajustes solicitados. Esta planificación permitirá mantener una propuesta de valor centrada en la puntualidad y la satisfacción del cliente.

Promoción

La estrategia de promoción de Agmé Studio buscará transmitir sus diferenciales - inclusión de talleres, personalización y producción local responsable - mediante un posicionamiento comunicacional cercano y auténtico.

1. Estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación de Agmé Studio se basará en la creación de un vínculo emocional y auténtico con su comunidad, utilizando herramientas digitales para transmitir los valores de la marca y reforzar su identidad.

El eje central estará puesto en el storytelling digital, que buscará narrar el proceso de confección de las prendas, compartir historias reales de clientas y mostrar las experiencias de personalización como parte del diferencial competitivo de la propuesta.

Asimismo, se generará contenido de valor orientado a educar e inspirar al público, mediante la publicación de guías de talleres reales representadas en distintos cuerpos, junto con consejos de asesoría de imagen y tips de combinación de prendas que promuevan un consumo más consciente y personalizado.

Por último, se planificarán campañas en fechas clave —como lanzamientos de temporada, preventas y eventos comerciales relevantes (por ejemplo, el Día de la Madre o las fiestas de fin de año)—, con el objetivo de incrementar la visibilidad de la marca y potenciar la conversión tanto en el canal físico como en el digital.

2. Herramientas de promoción

Las herramientas de promoción seleccionadas por Agmé Studio buscan fortalecer su presencia digital y al mismo tiempo consolidar el vínculo con el público local, combinando estrategias online y acciones presenciales en el punto de venta.

Las redes sociales, principalmente Instagram y TikTok, constituirán los canales de comunicación más relevantes para la marca, debido a su alcance, dinamismo y capacidad de generar interacción directa con las clientas. A través de estos medios se compartirán contenidos de inspiración, lanzamientos y campañas vinculadas a la identidad de la marca.

En paralelo, se implementará publicidad digital segmentada, utilizando herramientas como *Meta Ads* y *Google Ads*, con el fin de alcanzar a audiencias específicas interesadas en el slow fashion, la producción local y el movimiento body positive. La segmentación geográfica se centrará en Mar del Plata y en las principales ciudades del país, buscando optimizar el retorno de la inversión publicitaria.

Asimismo, se prevé la colaboración con micro y nano influencers locales, quienes permitirán reforzar el anclaje territorial de la marca y transmitir cercanía y autenticidad al público.

Por último, se desarrollará material promocional en el punto de venta, que incluirá señalización sobre el servicio de personalización y tablas de talles impresas en el local, con el objetivo de brindar una experiencia informativa y coherente con los valores de inclusión y transparencia que caracterizan a Agmé Studio.

3. CAPITULO III: ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

3.1. Introducción, situación actual y objetivos

El presente capítulo tiene por finalidad evaluar la viabilidad económica y financiera de la propuesta de Agmé Studio de integrar producción propia a través de la creación de un taller piloto. El análisis se centra en comparar la situación actual del emprendimiento, basada en la reventa de prendas de terceros, con un modelo de producción propia, para determinar si este cambio estratégico permite alcanzar un incremento en el margen bruto promedio del 15%, pasando del 40% actual a un 55%.

Este objetivo no solo apunta a mejorar la rentabilidad, sino también a fortalecer la autonomía de la marca y su posicionamiento competitivo en un mercado altamente rivalizado.

Situación actual

En el esquema vigente, Agmé Studio se abastece de proveedores externos, lo que genera:

- **Ventajas:** baja inversión inicial, menores costos fijos, simplicidad operativa.
- **Limitaciones:** dependencia de proveedores en calidad, diseño y disponibilidad; menor control sobre identidad de producto; márgenes limitados por el precio de compra.

Objetivo económico del proyecto

El proyecto propone alcanzar un margen bruto promedio del 55%, es decir, un aumento del 15% respecto al modelo actual.

Este objetivo es realista y alcanzable, ya que:

- Según el portal Magestore (2023), los márgenes brutos habituales de tiendas de ropa oscilan entre 50% y 60%, dependiendo del posicionamiento y nivel de diferenciación (magestore.com).
- El análisis de Fullratio (2023) sobre la industria de “*apparel manufacturing*” indica un margen bruto promedio cercano al 49,4% (fullratio.com).

- Reportes financieros de grandes grupos como Inditex muestran márgenes brutos estables entre 55% y 58%, incluso en contextos de inflación y aumento de costos (modaes.com).

De este modo, proyectar un margen del 55% para producción propia en pequeña escala se encuentra dentro de los rangos observados en la industria de la moda, tanto en retailers como en marcas integradas verticalmente.

3.2. Escenarios de margen y rentabilidad

Con el fin de contemplar distintos posibles desempeños del proyecto, se elaboraron tres escenarios de margen y rentabilidad, que se detallan en la Tabla 4. En ella se presentan las estimaciones correspondientes a los escenarios conservador, realista y optimista, según las variaciones previstas en los costos y la eficiencia operativa del modelo propuesto.

Tabla 4-Escenario de margen y rentabilidad. Fuente: Elaboración propia.

Escenario	Margen bruto proyectado	Comentario
Conservador	50%	Costos de insumos más altos, baja eficiencia inicial.
Realista	55%	Meta planteada en la tesis: incremento de 15 p.p. sobre la situación actual.
Optimista	58–60%	Reducción de costos variables por mayor escala y negociación con proveedores.

3.3. Análisis de costos

El análisis de costos es un componente esencial para evaluar la viabilidad financiera de la propuesta de producción propia de Agmé Studio. Se parte de un modelo productivo 100% interno, con escala inicial de 100 prendas mensuales y un precio promedio de venta de \$48.000 por prenda, proyectando un margen bruto del 55%. La inversión será financiada con capital propio y se espera recuperar en un plazo de 16 a 24 meses.

3.4. Inversión inicial estimada

La puesta en marcha del taller requiere una inversión inicial estimada de aproximadamente \$7.300.000, compuesta principalmente por maquinaria básica, acondicionamiento del espacio y capital de trabajo.

En la Tabla 5 se detallan los rubros que conforman dicha inversión, junto con los conceptos específicos y los montos estimados para cada categoría de gasto, los cuales reflejan los costos promedio del mercado textil local durante el año 2025.

Tabla 5-Inversión Inicial Estimada. Fuente: Elaboración propia.

Rubro	Detalle	Monto estimado (ARS)
Maquinaria básica	Máquina recta, overlock, plancha, mesa de corte	\$1.500.000
Acondicionamiento del espacio	Mobiliario, iluminación, estanterías, ventilación	\$1.200.000
Herramientas y accesorios	Tijeras, cintas, reglas, insumos de confección	\$200.000

Rubro	Detalle	Monto estimado (ARS)
Capital de trabajo	Telas, avíos, etiquetas para 200 prendas	\$2.200.000
Sueldos	Modista/costurera y costurera asistente	\$1.600.000
Marketing de lanzamiento	Campaña digital + producción de fotos	\$600.000
Total inversión inicial estimada		\$7.300.000

3.5. Costos mensuales operativos

Los costos mensuales operativos estimados para el funcionamiento del taller ascienden a aproximadamente \$4.300.000, considerando los gastos asociados al personal, servicios, materiales y acciones de marketing.

En la Tabla 6 se presenta el desglose detallado de los principales rubros que componen dichos costos, junto con su respectiva descripción y monto estimado. Esta información permite dimensionar la estructura de gastos recurrentes del modelo propuesto y evaluar su impacto en la rentabilidad proyectada.

Tabla 6-Costos Mensuales Operativos. Fuente: Elaboración propia.

Rubro	Detalle	Monto estimado (AR\$)
Sueldos y cargas	Modista/costurera + costurera asistente	\$1.600.000
Alquiler	Espacio propio (sin costo)	\$0
Servicios	Luz, gas, internet, AFIP, software de gestión	\$280.000
Materiales para 100 prendas	Telas, avíos, etiquetas	\$2.200.000
Gastos operativos varios	Transporte, mantenimiento, otros	\$150.000
Marketing mensual	Ads en redes sociales y producción de contenido	\$150.000
Total mensual		\$4.380.000

Los materiales representan el 50% de los costos mensuales, constituyendo el principal componente variable. Este dato coincide con la estructura típica de costos de la confección en pymes argentinas, donde la materia prima y avíos concentran entre el 50% y el 60% de los costos totales (INTI, 2023).

Los sueldos y cargas sociales, equivalentes al 36 % de los costos mensuales, reflejan los valores salariales vigentes para el rubro textil en 2025, considerando la incorporación de dos trabajadoras a tiempo completo.

3.6. Proyección de ingresos

La proyección de ingresos permite estimar el volumen económico del proyecto bajo las condiciones iniciales de producción.

Con una escala de 100 prendas mensuales, a un precio promedio de \$48.000, los ingresos proyectados serían:

- **Ingresos mensuales** = $100 * 48.000 = 4.800.000$ AR\$
- **Ingresos anuales** = $4.800.000 * 12 = 57.600.000$ AR\$

Si se considera un margen bruto proyectado del 55%, la utilidad bruta anual ascendería a \$31.680.000, lo que demuestra la capacidad del proyecto para generar excedentes suficientes para sostener la operación y recuperar la inversión.

3.7. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio (P.E.) representa el nivel mínimo de ventas necesario para cubrir los costos fijos mensuales del proyecto, sin generar pérdidas ni utilidades. Este indicador permite determinar el volumen de producción que asegura la sustentabilidad operativa del taller y constituye una herramienta fundamental para la gestión financiera.

La fórmula es:

$$\text{P.E. (unidades)} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio} - \text{Costo variable unitario}}$$

Con los datos proyectados:

- Precio promedio: \$48.000
- Costo variable unitario: \$22.000
- Costos fijos: \$2.180.000 (aprox. suma de sueldos, servicios, gastos varios y marketing)

$$\text{P.E.} = \frac{2.180.000}{48.000 - 22.000} = 84 \text{ prendas}$$

Esto implica que el proyecto necesita vender al menos 84 prendas por mes para cubrir los costos fijos. Considerando que la escala proyectada es de 100 prendas, el taller operaría con un margen de seguridad del 16%, lo cual otorga solidez al plan.

3.8. Retorno de la inversión (ROI y Payback)

La inversión inicial estimada es de \$7.300.000. Con una utilidad bruta mensual proyectada cercana a \$2.640.000 (55% de \$4.800.000), menos costos fijos de \$1.400.000, el resultado operativo mensual se ubicaría en torno a \$1.200.000. La inversión inicial estimada asciende a \$7.300.000, compuesta por maquinaria, adecuación del espacio, capital de trabajo, sueldos iniciales y lanzamiento comercial.

Bajo las condiciones proyectadas, con una producción mensual de 100 prendas y un precio promedio de venta de \$48.000, los ingresos mensuales esperados alcanzan los \$4.800.000.

De este total, se estiman costos variables por \$2.200.000, correspondientes a materiales, telas, avíos y etiquetas; y costos fijos mensuales de \$2.180.000, que incluyen sueldos, cargas sociales, servicios, gastos operativos y marketing.

A partir de estos valores, el resultado operativo mensual proyectado asciende a \$420.000, lo que representa el excedente generado por la operación luego de cubrir todos los costos de producción y gestión.

Con base en estos flujos, se procede a calcular los principales indicadores financieros del proyecto: el período de recuperación de la inversión (Payback) y el retorno sobre la inversión (ROI), los cuales permiten evaluar la rentabilidad y eficiencia económica del modelo propuesto.

$$\text{Payback} = \frac{\text{Inversión Inicial}}{\text{Beneficio Neto Mensual}}$$

$$\text{Payback} = \frac{7.300.000}{420.000} = 17,38 \text{ meses}$$

Esto significa que la inversión inicial se recuperaría en un plazo de entre 16 y 18 meses de operación.

El ROI (Return on Investment) se calcula como:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio Neto Anual}}{\text{Inversión Inicial}}$$

$$\text{ROI} = \frac{420.000 * 12}{7.300.000} = 0,69 = 69\%$$

El Retorno sobre la Inversión (ROI) refleja la eficiencia del proyecto en la utilización de los recursos destinados al desarrollo de la unidad productiva propia.

El ROI anual estimado del 69 % indica que, por cada peso invertido en la creación del taller, el proyecto generará un retorno equivalente al 69 % durante el primer año de operación.

En términos acumulados, considerando un horizonte de cuatro años, el ROI total asciende al 276 %, lo que implica que el negocio recuperaría la inversión inicial y generaría utilidades por casi tres veces su valor original durante el período de evaluación.

3.9. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad permite evaluar la solidez financiera del proyecto frente a variaciones en sus principales variables económicas. Este instrumento resulta clave para determinar el grado de riesgo asociado y la estabilidad de los resultados proyectados, al identificar cuáles factores tienen mayor incidencia sobre la rentabilidad esperada (Chiavenato, 2009).

Para el análisis se tomaron como base los siguientes supuestos: 100 prendas mensuales con un precio promedio de \$48.000, costos fijos mensuales de \$2.180.000 y costos variables unitarios de \$22.000, lo que arroja una utilidad operativa mensual de \$420.000, un ROI anual del 69% y un payback estimado de 17,4 meses.

A partir de este escenario base, se evaluaron variaciones del $\pm 10\%$ en las principales variables para analizar su impacto en la rentabilidad y en el tiempo de recuperación de la inversión (Ver Tabla 7).

Tabla 7-Escenarios de sensibilidad. Fuente: Elaboración propia.

Escenario	Supuesto modificado	Resultado operativo mensual (ARS)	Margen bruto (%)	ROI anual	Payback (meses)
Base	Q=100, P=\$48.000	\$420.000	54,2%	69%	17,4
A) -10% volumen	90 prendas	\$160.000	54,2%	26%	45,6
B) -10% precio	\$43.200	-\$60.000	49,1%	-9,9%	N/A
C) +10% costos variables	\$24.200	\$200.000	49,6%	33%	36,5
D) +10% costos fijos	\$2.398.000	\$202.000	54,2%	33%	36,1
E) -10% margen bruto total	MC = \$23.400	\$140.000	48,8%	26%	45,6

El análisis de sensibilidad evidencia que la rentabilidad del proyecto está principalmente determinada por el margen de contribución, que integra simultáneamente el precio de venta y el costo variable unitario. En el escenario base (P=\$48.000; CVU=\$22.000; Q=100) se obtiene una utilidad operativa de \$420.000/mes, ROI anual del 69 % y payback de 17,4 meses.

Las perturbaciones de mayor impacto son la reducción del precio y la contracción del volumen: una caída del 10 % en el precio vuelve negativo el resultado operativo (-\$60.000/mes) e imposibilita la recuperación de la inversión en el horizonte analizado, mientras que un -10 % en el volumen disminuye la utilidad a \$160.000/mes y extiende el payback a ~ 46 meses.

En contraste, variaciones del 10 % en los costos fijos o en el costo variable unitario generan efectos relativamente moderados (utilidades cercanas a \$200.000/mes y paybacks ~ 36 meses). En consecuencia, la gestión del precio (definición de un precio piso) y la protección del costo variable (negociación de insumos, eficiencia de consumo y control de mermas) son condiciones necesarias para sostener la viabilidad económica del taller. El objetivo de margen bruto del 55 % se alcanza con un ajuste marginal, por ejemplo, $P \approx \$48.900$ o $CVU \approx \$21.600$, sin alterar la propuesta de valor ni la segmentación de precios.

3.10. Flujo de fondos proyectado

El flujo de fondos proyectado constituye una herramienta fundamental para evaluar la viabilidad económica y financiera del proyecto de producción propia de Agmé Studio.

Permite estimar, en términos anuales, los ingresos, costos y beneficios netos que se esperan obtener durante el horizonte de análisis, considerando la inversión inicial, los costos fijos y variables, y las reinversiones necesarias para sostener el crecimiento del negocio.

El horizonte de evaluación se extiende a cuatro años, con valores expresados en pesos constantes y sin considerar inflación, a fin de reflejar los resultados reales del proyecto en términos de capacidad de generación de fondos.

Los flujos fueron construidos en base a los supuestos definidos previamente (precio promedio de \$48.000, margen bruto del 55% y producción inicial de 100 prendas mensuales), incorporando un esquema de reinversión gradual destinado a fortalecer la capacidad operativa del taller.

La Tabla 8 presenta la proyección anual de ingresos, costos y flujos netos, reflejando la evolución esperada del desempeño económico del proyecto durante el período analizado.

Tabla 8-Flujo de fondos proyectado. Fuente: Elaboración propia.

	MO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Inversión inicial	\$ (7.300.000,00)				
Ingresos		\$ 57.600.000,00	\$ 63.360.000,00	\$ 69.696.000,00	\$ 76.665.600,00
Costos Fijos		\$ 26.160.000,00	\$ 27.468.000,00	\$ 28.841.400,00	\$ 30.283.470,00
Costos Variables		\$ 26.400.000,00	\$ 29.040.000,00	\$ 31.944.000,00	\$ 35.138.400,00
Resultado Operativo		\$ 5.040.000,00	\$ 6.852.000,00	\$ 8.910.600,00	\$ 11.243.730,00
Reinversión (%)		0%	10%	15%	10%
Reinversión (\$)		\$ -	\$ 685.200,00	\$ 1.336.590,00	\$ 1.124.373,00
Flujo final	\$ (7.300.000,00)	\$ 5.040.000,00	\$ 6.166.800,00	\$ 7.574.010,00	\$ 10.119.357,00

Dado que Agmé Studio tributa actualmente bajo el régimen simplificado de Monotributo, y considerando que el nivel de facturación proyectado se mantiene por debajo del umbral de \$80.000.000 anuales durante los primeros tres ejercicios, no se incorpora la aplicación del Impuesto a las Ganancias (35%) en los flujos de fondos.

En consecuencia, los resultados reflejan los flujos netos reales percibidos por el emprendimiento bajo dicho régimen, garantizando una proyección coherente con la situación fiscal actual de la empresa.

3.11. Análisis de rentabilidad

El presente apartado profundiza la evaluación económica del proyecto de producción propia de Agmé Studio, complementando los indicadores de retorno y recupero presentados previamente (ROI y Payback) con el análisis del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

Ambos indicadores permiten valorar la creación de valor financiero del proyecto en el tiempo, considerando el valor temporal del dinero y la rentabilidad exigida al capital invertido.

Se utilizó una tasa de descuento del 30% anual, valor que representa el rendimiento mínimo exigido por los inversores para proyectos pymes en Argentina con riesgo medio-alto.

Esta tasa se determinó aplicando el Modelo de Valoración de Activos Financieros (CAPM), que calcula el costo de capital propio (K_e) como suma de la tasa libre de riesgo, la prima de riesgo del mercado y una prima adicional por riesgo país y riesgo pyme:

$$K_e = R_f + \text{beta} (R_m - R_f) + R_p$$

Donde:

1. **K_e** : tasa de rendimiento requerida o costo de capital del proyecto.
2. **R_f** : tasa libre de riesgo. Se tomó un rendimiento promedio del 10% anual en dólares, correspondiente a bonos soberanos argentinos de mediano plazo (Ministerio de Economía, 2025).

3. **(R_m – R_f):** prima de riesgo del mercado, estimada en 7%, según el promedio de retorno adicional esperado para activos de riesgo medio (Damodaran, 2024).
4. **R_p:** prima de riesgo país y pyme, calculada en 13%, considerando el riesgo operativo y financiero característico de emprendimientos textiles locales.

Sustituyendo en la fórmula:

$$K_e = 10\% + (7\%) + 13\% = 30\%$$

Valor Actual Neto

El Valor Actual Neto (VAN) mide la diferencia entre el valor presente de los flujos de fondos generados por el proyecto y la inversión inicial (Ver Tabla 9).

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{Flujo_t}{(1+k)^t}$$

Donde:

- F_t = flujo neto de fondos en el año t,
- k = tasa de descuento,
- I_0 = inversión inicial.

A partir de los flujos de fondos proyectados para cuatro años (ver Tabla 8), se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 9-Cálculo del Valor Actual Neto. Fuente: Elaboración propia.

Año	Flujo neto (ARS)	Flujo descontado (30 %)
1	\$5.040.000	\$3.877.000
2	\$6.166.800	\$3.653.000
3	\$7.574.010	\$3.372.000
4	\$10.119.357	\$3.052.000
Total flujos descontados		\$13.954.000
Inversión inicial		(\$7.300.000)
VAN =		\$6.654.000

El VAN positivo de \$6.654.000 indica que el proyecto genera valor económico neto por encima del rendimiento exigido del 30 % anual.

En términos prácticos, esto implica que Agmé Studio no solo recuperaría la inversión inicial, sino que obtendría un excedente equivalente al 91 % del capital invertido, validando la viabilidad financiera del modelo de producción propia.

Tasa Interna de Retorno

La Tasa Interna de Retorno (TIR) representa la tasa de rentabilidad implícita del proyecto, es decir, aquella que iguala el VAN a cero.

Su fórmula general es la siguiente:

$$0 = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{Flujo_t}{(1+TIR)^t}$$

$$0 = \frac{5.040.000}{(1+TIR)^1} + \frac{6.166.800}{(1+TIR)^2} + \frac{7.574.010}{(1+TIR)^3} + \frac{10.119.357}{(1+TIR)^4} - 7.300.000$$

Al aplicar los flujos proyectados, se obtiene una TIR estimada del 82 % anual, valor que supera ampliamente la tasa de descuento del 30 %, lo que confirma que el proyecto es altamente rentable y atractivo desde el punto de vista financiero.

4. CAPITULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN

4.1. Discusión

El desarrollo de un área de producción propia en Agmé Studio se consolida como una decisión estratégica integral, con implicancias económicas, operativas y simbólicas. La investigación permitió contrastar los beneficios esperados con las limitaciones reales de producir en el contexto argentino, caracterizado por su volatilidad macroeconómica y la fragmentación del entramado productivo.

Desde el plano estratégico, la integración productiva refuerza la propuesta de valor de la marca al otorgarle control sobre el diseño, la calidad y la coherencia estética de sus productos. Este cambio no solo mejora la rentabilidad al reducir intermediarios, sino que también potencia la diferenciación competitiva, en línea con las tendencias de consumo que valoran la producción local, la trazabilidad y la sustentabilidad (INTI, 2024).

Sin embargo, la decisión de producir implica nuevas exigencias de gestión. La internalización de la confección requiere inversión inicial, capacidad técnica y planificación financiera sostenida. Si bien el margen bruto se incrementa del 40 % al 55 %, los costos fijos también aumentan, de modo que la rentabilidad final depende de mantener una escala eficiente y un flujo de ventas estable, especialmente en períodos de baja estacional, frecuentes en Mar del Plata.

El análisis financiero actualizado muestra un escenario económicamente viable, con un VAN positivo de \$6,65 millones, una TIR del 82 % anual y un payback de 17 meses. Estos valores evidencian que la producción propia genera valor real y mejora los márgenes del emprendimiento, aunque bajo supuestos prudentes de estabilidad en precios y demanda.

El análisis de sensibilidad mostró que la rentabilidad es más vulnerable a las variaciones del margen bruto y del volumen de ventas que a los cambios moderados en los costos fijos, lo que confirma la importancia del control operativo y comercial.

Desde un enfoque estratégico, se identificó como alternativa de mitigación la implementación de un modelo mixto, que combine producción interna y tercerizada para atender picos de demanda.

Esta modalidad preserva la flexibilidad y reduce el riesgo financiero, manteniendo el control sobre el diseño y la calidad.

Entre las limitaciones del estudio, se destaca el carácter proyectivo de los datos financieros —sin ajuste por inflación ni tipo de cambio— y la escasez de información sobre competidores informales, lo que restringe comparaciones precisas. No obstante, los resultados son consistentes con estudios previos sobre pymes textiles argentinas (INTI, 2023; OIT, 2023), lo que otorga validez externa al modelo propuesto.

La producción propia resulta factible, rentable y estratégica para Agmé Studio, siempre que se implemente de manera gradual y con foco en la eficiencia operativa. Más que sustituir el modelo de reventa, la propuesta busca evolucionar hacia una estructura híbrida, capaz de equilibrar autonomía productiva y flexibilidad comercial, consolidando así la identidad de la marca y su compromiso con la moda sustentable y local.

4.2. Conclusión

El presente trabajo permitió evaluar la viabilidad económica y estratégica de incorporar una unidad de producción propia en Agmé Studio, con el propósito de fortalecer su posicionamiento competitivo, mejorar sus márgenes y consolidar su identidad como marca de diseño local.

Los resultados obtenidos confirman que la integración productiva es factible y rentable en el contexto actual. Con una inversión inicial de \$7,3 millones, el modelo proyecta un VAN positivo de \$6,65 millones, una TIR del 82 % anual y un período de recupero de 17 meses, indicadores que demuestran una generación de valor sostenida y una rentabilidad superior al promedio del sector.

Estos resultados validan la conveniencia de avanzar hacia una producción controlada y escalonada, priorizando la eficiencia y la gestión responsable de los recursos.

Más allá de los beneficios financieros, la producción propia representa una decisión estratégica de diferenciación, que refuerza los valores de diseño consciente, trazabilidad y cercanía con las clientas. Asimismo, contribuye a consolidar un modelo de negocio sustentable, basado en el trabajo local y en la personalización de la experiencia de compra.

Sin embargo, el proyecto también exige mayor complejidad operativa y disciplina de gestión, especialmente para sostener la escala y absorber los costos fijos en contextos de baja demanda. Por ello, se recomienda una implementación gradual, con monitoreo permanente de costos y ventas, y con la posibilidad de combinar producción interna y tercerizada según la estacionalidad.

Si bien los resultados no son universalmente extrapolables, ofrecen una referencia útil para emprendimientos de características similares, marcas de diseño independiente, con producción local y orientación al slow fashion.

La creación del taller propio en Agmé Studio constituye una inversión viable, rentable y coherente con la identidad de la marca, que no solo mejora la rentabilidad, sino que también potencia su propósito de promover una moda sustentable, consciente y con raíces locales.

5. CAPITULO V: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referencias bibliográficas

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Dirección estratégica: Teoría y aplicaciones* (8.ª ed.). Pearson Education.

Porter, M. E. (1982). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (1.ª ed. en español). CECSA.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Marketing* (8.ª ed.). Prentice Hall.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2019). *Principios de finanzas corporativas*. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la teoría general de la administración* (7.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2012). *Fundamentos de administración financiera*. Pearson Educación.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.

Borda, N. (2022). El impacto psicológico de la falta de talles en el consumo de indumentaria en Argentina. *Revista Observatorio de Consumo*, 7(2), 45–59.

Calvo, M. (2022). *La moda como vector de identidad en el consumidor argentino contemporáneo* [Tesis de grado, Universidad de Buenos Aires].

Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI). (2021). *Estudio antropométrico nacional argentino*. <https://www.inti.gob.ar/>

INTI – Observatorio de Tendencias. (2023). *Informe de estructura de costos en pymes textiles argentinas*.

INTI – Observatorio de Tendencias. (2024). *Consumo y sustentabilidad en moda: Nuevos patrones en el mercado argentino*.

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2025). *Escala salarial textil y de la confección*.

Ministerio de Economía. (2025a). *Resolución sobre reducción de aranceles textiles*.

Ministerio de Economía. (2025b). *Comunicado sobre derogación del SEDI*.

Ministerio de Producción. (2025). *Agenda productiva 2025: Digitalización y sustentabilidad en pymes*.

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2025). *Índice de precios al consumidor – Informe técnico (agosto 2025)*.

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2025). *Indicadores de mercado laboral en Mar del Plata – 2.º trimestre 2025*.

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2025). *Desempeño sector “Prendas de vestir, cuero y calzado” (julio 2025)*. https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pi_manufacturero_09_253C0814AAAB.pdf

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2023). *Condiciones laborales en la industria textil argentina*. Oficina Regional Buenos Aires.

Ente Municipal de Turismo de Mar del Plata (EMTUR) & Argentina.gob.ar. (2025, febrero). *Arribos turísticos a Mar del Plata – Enero 2025*.

Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP). (2025). *Régimen simplificado para pequeños contribuyentes – Límites de facturación vigentes 2025*.

SUNITI & INTI. (2023). *Estudio antropométrico argentino – Informe técnico*. Recuperado de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2023/10/estudio_antropometrico_ar_-_informe_tecnico.pdf

Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE). (2025). *Estudio Mid-Term IS-2025: Crecimiento del e-commerce en Argentina*. <https://cace.org.ar/pages/estadisticas>

Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME). (2025, 9 de septiembre). *Ventas minoristas pymes – Agosto 2025*. <https://www.redcame.org.ar/novedades/14331/las-ventas-minoristas-pyme-bajaron-26-interanual-en-agosto>

Kantar. (2024). *Reporte de tendencias del consumidor digital en Argentina*.

Abeceb. (2023). *Informe de tendencias de consumo en Argentina*.

Banco Central de la República Argentina (BCRA). (2025). *Informe monetario mensual – Julio/agosto 2025*.

Banco Central de la República Argentina (BCRA). (2025). *Principales variables financieras: Tasas TAMAR y BADLAR del sistema*. https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables.asp

Magestore. (2023). *Average profit margins for retail clothing*. <https://www.magestore.com/blog/what-is-a-good-profit-margin-for-clothing-stores/>

Fullratio. (2023). *Gross margin of apparel manufacturing industry*. <https://fullratio.com/profit-margin-by-industry>

ANEXOS

Anexo 1: Entrevistas a fundadoras de Agmé Studio

Para comprender motivaciones, capacidades internas y expectativas sobre producir.

Bloques temáticos y preguntas orientativas:

1. Historia y evolución de la marca

- ¿Cómo surgió Agmé Studio? ¿Cómo describirían su evolución hasta hoy?
- ¿Qué valores o características definen su propuesta de marca?

2. Modelo actual de negocio

- ¿Qué ventajas y desventajas encuentran hoy en el modelo de reventa?
- ¿Cómo manejan actualmente el stock, la reposición y la selección de prendas?

3. Motivaciones e intereses sobre la producción propia

- ¿Qué las motiva a considerar una línea de producción propia?
- ¿Qué temores o barreras imaginan?

4. Capacidades internas

- ¿Con qué recursos cuentan hoy para avanzar en este proceso (económicos, humanos, técnicos)?
- ¿Cómo ven su rol dentro de un esquema productivo?

5. Expectativas a futuro

- ¿Qué impacto esperan que tenga una línea propia sobre la marca, las clientas y el negocio?

Anexo 2: Entrevistas a talleres textiles locales y emprendedoras del rubro moda (con experiencia en producción propia)

Para explorar formas posibles de articulación, costos estimados, requisitos técnicos y capacidad operativa, y para identificar aprendizajes y errores frecuentes.

1. ¿Podés contarme un poco sobre tu experiencia actual en el rubro textil/moda?
2. ¿Cuál creés que es el mayor desafío a la hora de producir de manera local y propia?
3. ¿Qué elementos considerás clave para sostener un proceso productivo rentable?
4. ¿Qué ventajas y desventajas identificás en la producción tercerizada/local?
5. ¿Conocés otras marcas que hayan logrado profesionalizar su producción? ¿Qué creés que hicieron bien?
6. En tu experiencia, ¿cuáles son los errores más comunes que ves en marcas que quieren empezar a producir?
7. ¿Qué requerimientos mínimos (insumos, tiempos, personas, maquinaria) identificás para montar una pequeña producción?
8. ¿Qué importancia le atribuí hoy a que una prenda sea de confección local? ¿Cómo lo percibe el público?
9. ¿Qué consejo le darías a una marca joven que está pensando en empezar a producir sus propias prendas?

Anexo 3: Guía de encuestas - Encuesta online a clientas actuales

Para relevar percepciones, intereses, hábitos de consumo y disposición a pagar de las clientas actuales y potenciales de Agmé Studio respecto a productos diseñados y producidos por la marca.

Medio de aplicación

Formulario de Google Forms o Typeform, distribuido en redes sociales, base de clientas y lista de difusión de la marca.

Tipo de preguntas

Mixtas (cerradas), de respuesta rápida y anónima.

Preguntas sugeridas

- **¿Dónde residís?**
 - Mar del Plata
 - Buenos Aires
 - Resto del país
- **¿Qué edad tenés?**
 - 18-25
 - 25-35
 - 35-45
 - 45-60
 - Más de 60
- **¿Conocés Agmé Studio?**
 - Sí, he comprado
 - Sí, pero nunca compré
 - No

- **¿Con qué frecuencia comprás ropa?**
 - Una vez al mes o más
 - Cada 2–3 meses
 - 2–3 veces al año
 - Una vez al año o menos
- **¿Cuánto gastás en promedio por prenda de ropa?**
 - Menos de \$20.000
 - \$20.000 – \$40.000
 - \$40.000 – \$60.000
 - Más de \$60.000
- **¿Qué valorás más al momento de comprar ropa? (elegir hasta 3)**
 - Precio
 - Calidad
 - Diseño exclusivo
 - Producción local
 - Sustentabilidad
 - Talle y calce
- **¿Te interesaría que Agmé diseñe y produzca sus propias prendas?**
 - Sí, me parece una buena evolución para la marca
 - No estoy segura
 - No me interesa
- **¿Cuánto influye para vos que una prenda esté diseñada y producida por la propia marca?**
 - Nada
 - Poco
 - Bastante
 - Mucho

- **¿Qué tan atractivo te resulta que una marca ofrezca ajustes de calce (ej. acortar un pantalón) en el momento de la compra?**
 - Nada atractivo
 - Poco atractivo
 - Atractivo
 - Muy atractivo
- **¿Estarías dispuesta a pagar un poco más por una prenda diseñada y producida por Agmé?**
 - Sí, si la calidad lo justifica
 - No, prefiero precios más bajos
 - Depende del producto
- **¿Qué tipo de prendas te gustaría ver en una línea propia de Agmé? (respuesta abierta o múltiples opciones)**
 - Tops / Blusas
 - Vestidos
 - Pantalones
 - Camperas
 - Conjuntos
 - Otras: _____
- **¿Qué canales usas para comprar ropa? (selección múltiple)**
 - Instagram
 - Tienda online
 - Local físico
 - Ferias / Showrooms
- **¿Quieres dejar alguna sugerencia o comentario? (respuesta abierta)**

Anexo 4: Entrevistas realizadas

Entrevista fundadoras de Agmé Studio

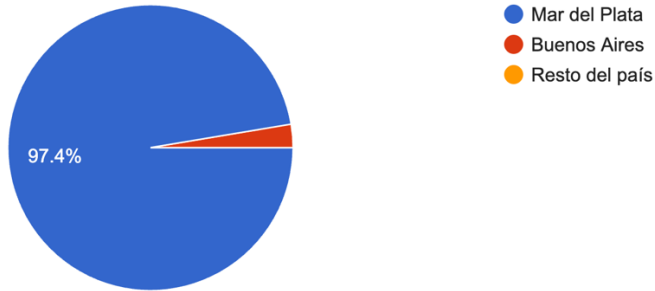
Entrevista Tejidos Hunterville

Entrevista a SANTAMARIA LAMODE

Anexo 5: Resultado encuestas

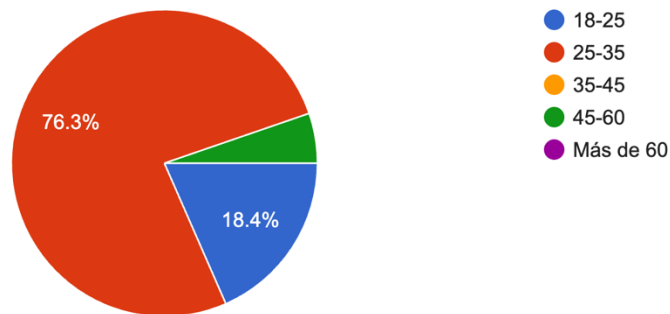
1. ¿Donde residís?

38 respuestas



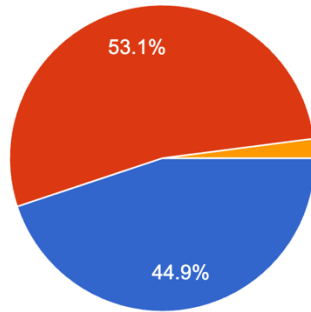
2. ¿Qué edad tenés?

38 respuestas



3. ¿Conocés Agmé Studio?

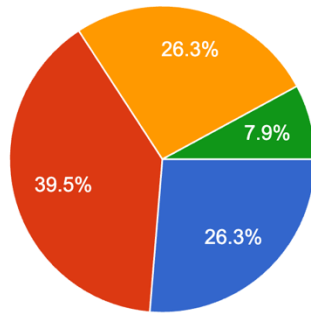
49 respuestas



- Sí, he comprado
- Sí, pero nunca compré
- No

4. ¿Con que frecuencia compras ropa?

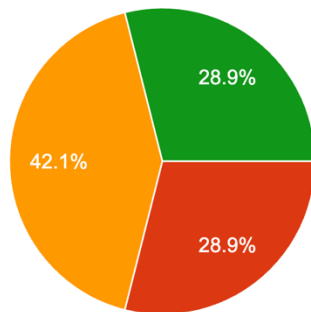
38 respuestas



- Una vez al mes o más
- Cada 2-3 meses
- 2-3 veces al año
- Una vez al año o menos

5. ¿Cuánto gastás en promedio por prenda de ropa?

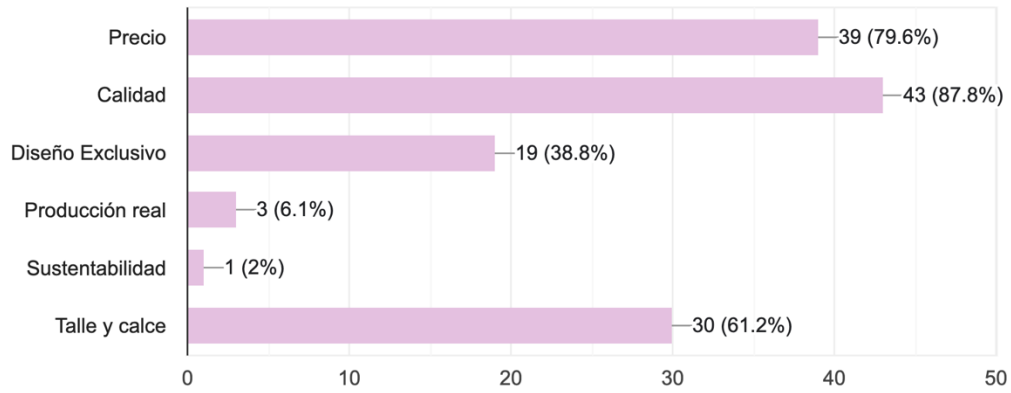
38 respuestas



- Menos de \$20.000
- \$20.000 - \$40.000
- \$40.000 - \$60.000
- Más de \$60.000

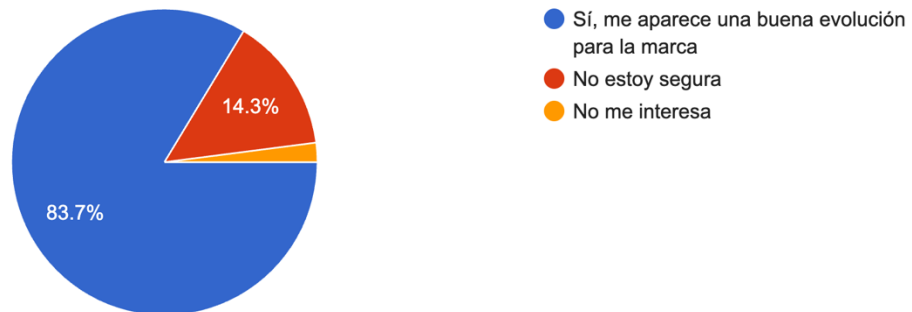
6. ¿Qué valorarás más al momento de comprar ropa? (selección múltiple – hasta 3 opciones)

49 respuestas



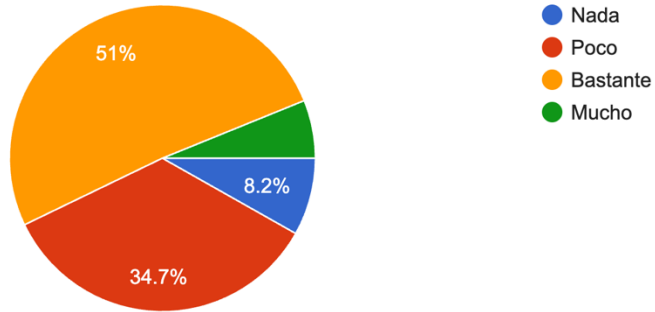
7. ¿Te interesaría que Agmé diseñe y produzca sus propias prendas?

49 respuestas



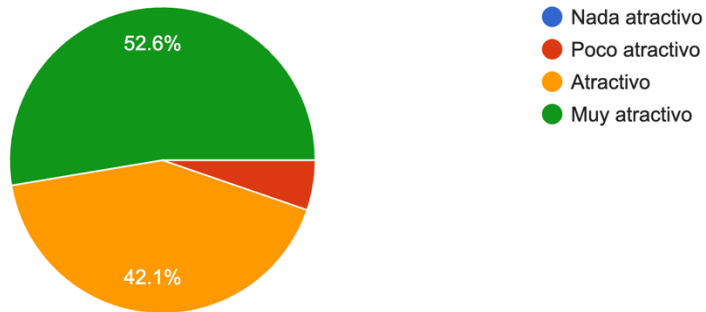
8. ¿Cuánto influye para vos que una prenda esté diseñada y producida por la propia marca?

49 respuestas

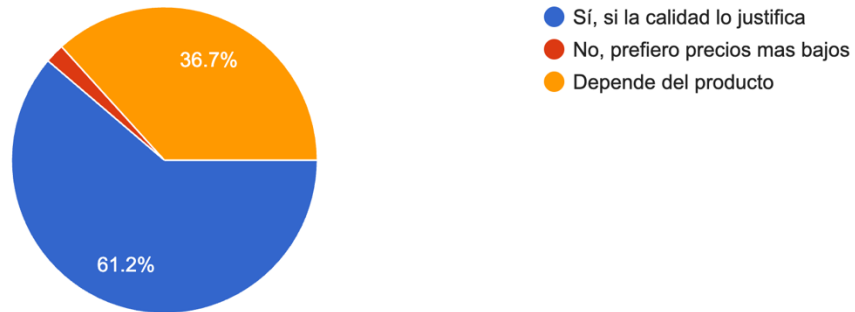


9. ¿Qué tan atractivo te resulta que una marca ofrezca ajustes de calce (ej. acortar un pantalón) en el momento de la compra?

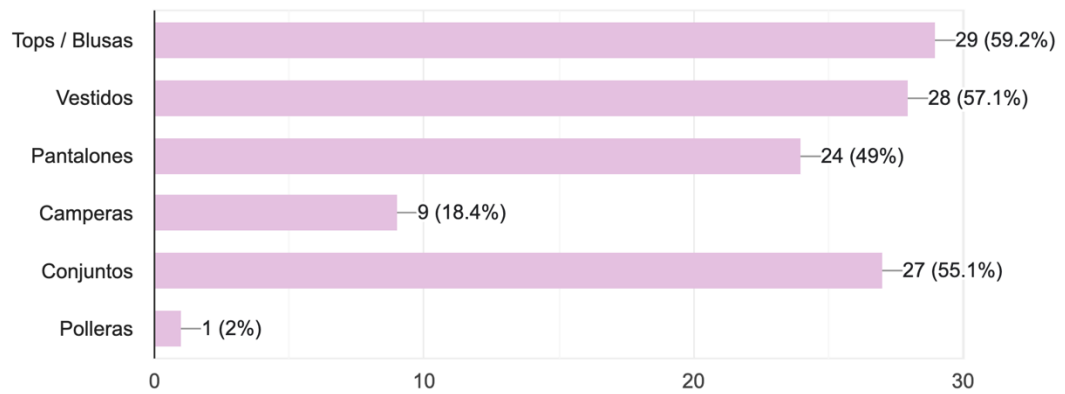
38 respuestas



10. ¿Estarías dispuesta a pagar un poco más por una prenda diseñada y producida por Agmé?
49 respuestas



11. ¿Qué tipo de prendas te gustaría ver en una línea propia de Agmé? (respuesta abierta o múltiples opciones)
49 respuestas



12. ¿Qué canales usas para comprar ropa? (selección múltiple)

49 respuestas

