



Smart-Tailor

Tu sastre de camisas inteligentes online

RESUMEN EJECUTIVO

Alejandro Cabezas
Rita M Fernández
José Labrador
Félix López
Francisco Moya

1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Smart-Tailor se configura como un sastre de camisas a medida on-line, mediante la agregación la oferta de múltiples fabricantes de camisas, que pretende dar respuesta a problemas detectados en dos actores principales: compradores y fabricantes de camisas. En este sentido, se articula en torno a una propuesta de valor diferenciada para ambos.

2. PROPUESTA DE VALOR

Propuesta de valor para compradores

Se sustituye la labor presencial del sastre tradicional, costosa y poco eficiente por una alternativa online, que se centra en la puesta a disposición de una amplia variedad de fabricantes de camisas y una serie de aspectos de valor añadido para incrementar la posibilidad de compra y la fidelización, evitando desplazamientos y proporcionando un ahorro de costes. La calidad y la variedad se convierten en los pilares de Smart-Tailor, uniéndose otros aspectos diferenciadores como se muestran en la Imagen 1.

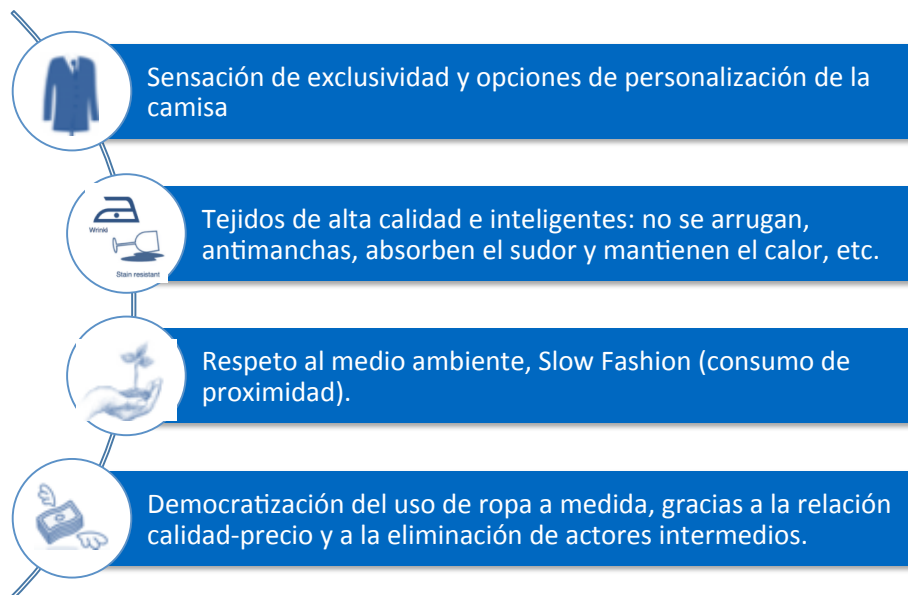


Imagen 1. Aspectos diferenciadores Smart-Tailor. Fuente: elaboración propia.

Por último y como aspecto clave en el modelo de negocio, Smart-Tailor incluye un mecanismo cómodo, rápido y eficaz para la toma de medidas del comprador, en el que destaca una aplicación móvil basada en realidad virtual y aumentada, que realizará un escaneo de su cuerpo y proporcionará las medidas de manera automática. No obstante, se ofrecen otras dos posibilidades para la toma de medidas de manera manual.

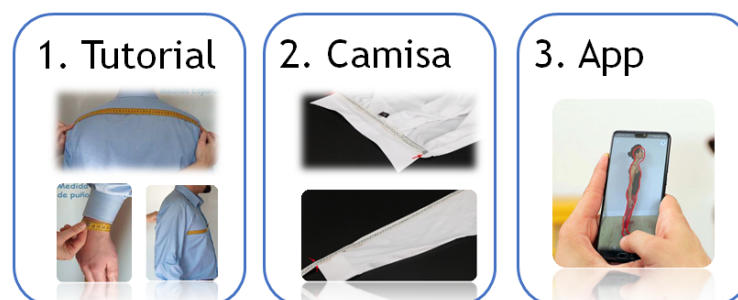


Imagen 2. Alternativas para la toma de medidas. Fuente: elaboración propia.

Propuesta de valor para los fabricantes de camisas

En la Imagen 3 se desglosan las grandes ventajas que Smart-Tailor ofrece a los fabricantes de camisas que se adhieran a la plataforma.



Imagen 3. Ventajas para fabricantes de camisas. Fuente: elaboración propia.

3. CLIENTES, DESEABILIDAD Y FACTIBILIDAD

Sin duda, el potencial incremento del volumen de negocio es el principal aspecto que convierte Smart-Tailor en deseable para los fabricantes de camisas, pero también para los fabricantes de tejidos inteligentes. Para los compradores, la posibilidad de realizar la compra de una camisa a medida, con ajuste perfecto y con aspectos diferenciadores como personalización o uso de tejidos inteligentes, redundará en hacer deseable nuestra plataforma.

Tal y como se desprende de los párrafos anteriores, se identifican dos tipos de clientes principales: los fabricantes y los compradores de camisas. Dentro de estos últimos, se diferencian dos nichos. El primero es el formado por compradores tradicionales de camisas a medida en sastrería, que pueden migrar al nuevo concepto on-line. El segundo es el formado por compradores de camisas estándar on-line, que gracias a la relación precio-calidad y a la diferenciación de las camisas de Smart-Tailor, pueden migrar hacia la compra a medida.

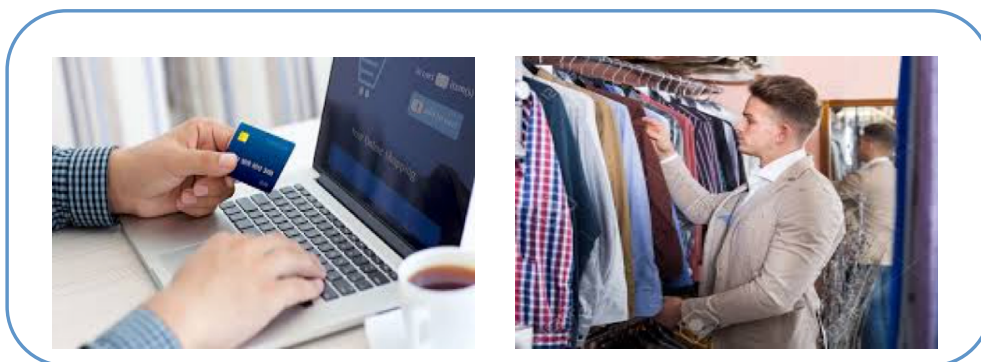


Imagen 4. Clientes principales. Fuente: elaboración propia.

Para llevar a cabo el proyecto, se identifica como primer recurso clave el desarrollo de un portal web que será el nodo de interconexión de compradores y camiseros, y el punto en el que se llevará a cabo el proceso de compra-venta, la gestión de perfiles de ambos actores y otros servicios adicionales como la gestión del marketing o de la logística. Asimismo, es necesario el desarrollo de la aplicación móvil para la toma de medidas automática.

4. MODELO DE NEGOCIO

La compra de la camisa se realizará a través de Smart-Tailor, que retendrá un porcentaje del precio de la camisa y realizará el abono de los costes de confección al camisero y de los costes del tejido al fabricante de la tela. Asimismo, se consideran otros costes asociados marketing, que habrá que repercutir a cada camisa, pero que suponen un porcentaje mínimo del total. En el apartado de viabilidad financiera se analiza detalladamente los aspectos financieros.

5. JUSTIFICACIÓN

Identificación del problema

Los nuevos hábitos de consumo en la sociedad, como resultado de los diferentes procesos de transformación digital que se han venido llevando a cabo en los últimos años, requieren de la adaptación de los negocios tradicionales a este nuevo entorno.



Imagen 5. Identificación del problema. Fuente: elaboración propia.

A pesar del fuerte incremento de la venta de moda on-line, para el 75% de los consumidores sigue prevaleciendo la tienda física, con un gasto un 20% superior. Se identifican algunos aspectos que dificultan la compra de ropa on-line y un nicho específico tanto de clientes como de productos sobre los que actuar. En este sentido, destacan aspectos como que los productos que más se compran on-line son aquellos que dependen menos de cómo le queden al cliente, que los hombres son más pragmáticos en su compra o que existen factores adicionales, como la posibilidad de no planchar la prenda, que pueden ayudar a decidir una compra.

Analizando a los sastres, encontramos una serie de problemas que en nuestro caso asignamos a los fabricantes de camisas, nuestros clientes, puesto que Smart-Tailor que adopta el papel de sastre on-line, que encarga la confección de las camisas a camiseros. Los principales problemas son el recelo de comprar on-line productos a medida, la tendencia a la compra de ropa de bajo coste, los pocos conocimientos de marketing o la elevada competencia debido a la globalización.

Validación del modelo de negocio

A la hora de definir el encaje del problema y la solución, se han realizado varias iteraciones con el objetivo de acercar lo máximo posible el modelo de negocio propuesto como solución al problema descrito anteriormente. El objetivo fue conocer, en una muestra representativa, las opiniones de los usuarios de camisas (70 usuarios) y de los sastres (9 sastres) que las realizan, buscando una validación de nuestra idea de modelo de negocio.

Como resultado de la validación, se obtuvieron las conclusiones principales que se muestran en la Imagen 6.

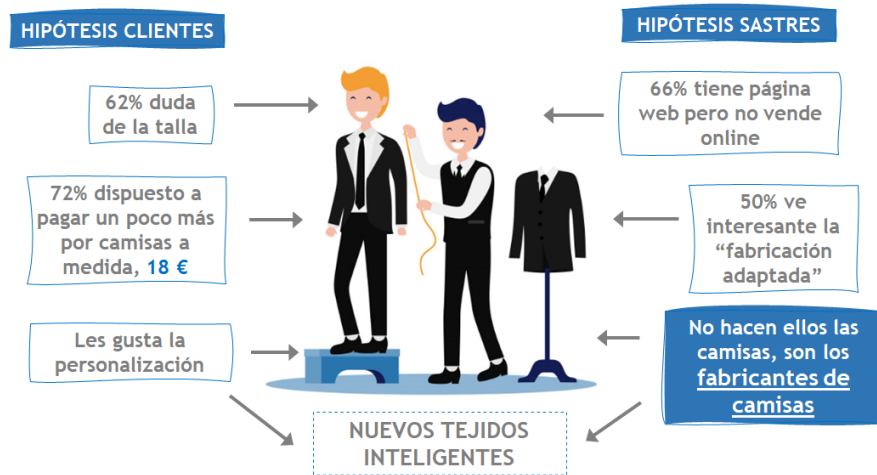


Imagen 6. Validación de hipótesis. Fuente: elaboración propia.

6. MERCADO

El mercado en el que interactúa Smart-Tailor es la moda en moda, en concreto en el ámbito online. A partir del 5º año de funcionamiento de la empresa se esperan los siguientes datos de penetración en el mercado.

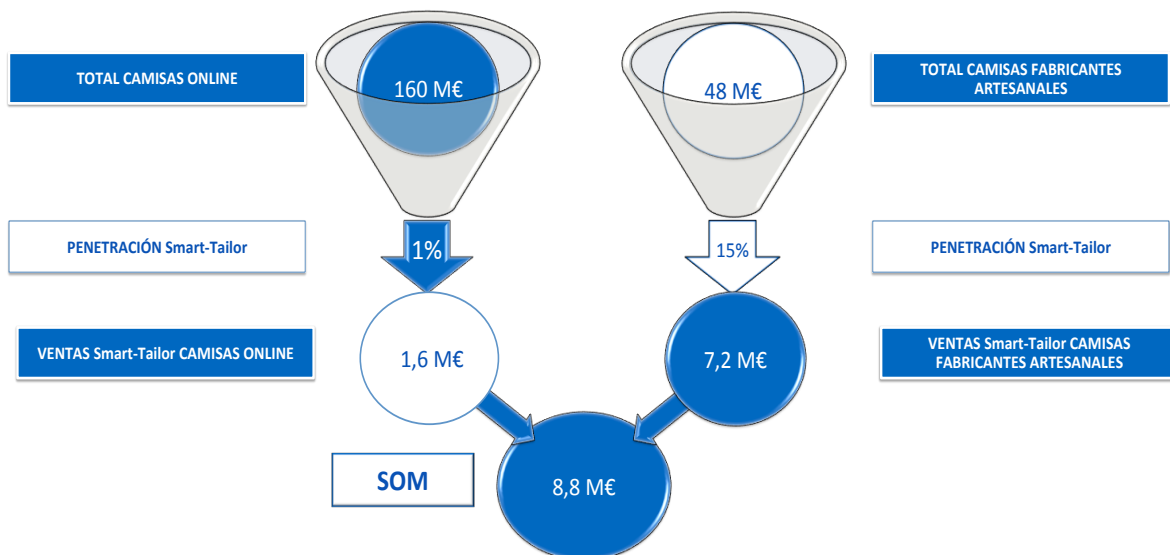
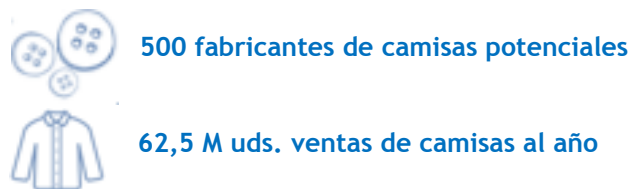


Imagen 7. Mercado. Fuente: elaboración propia.

7. COMPETENCIA

En el ámbito definido para Smart-Tailor, se analiza el diagrama de competidores de la Imagen 8.

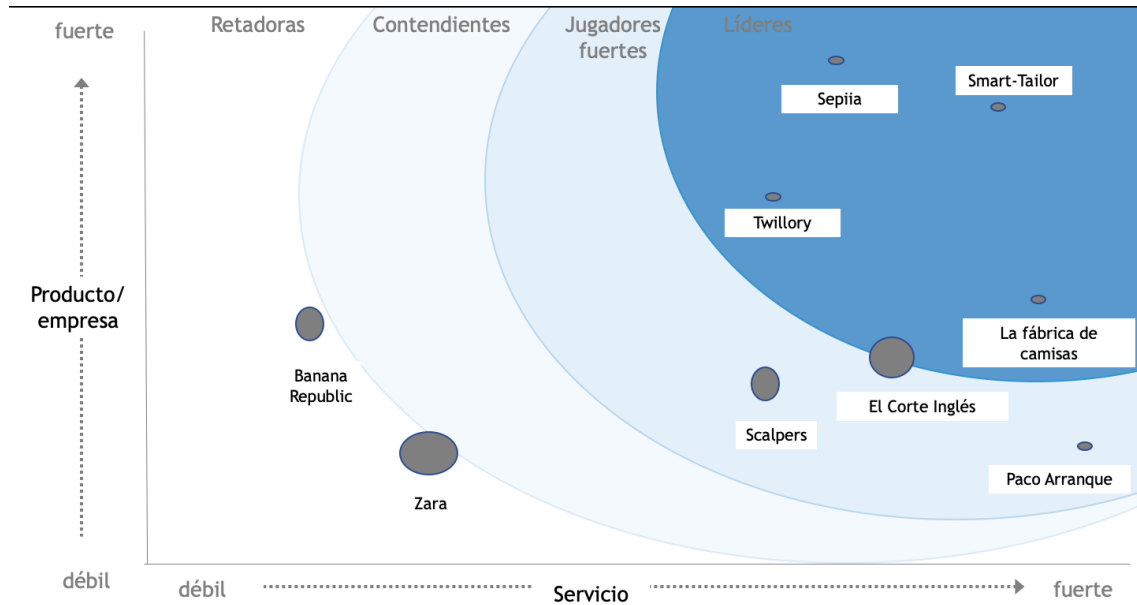


Imagen 8. Competidores de Smart-Tailor. Fuente: elaboración propia.

8. OBJETIVO

La misión de Smart-Tailor es proporcionar a los fabricantes de camisas un entorno en el que llevar a cabo su transformación digital, facilitando a los usuarios la compra de camisas a medida con tejidos inteligentes de manera online.

La visión que posee la compañía es ser la plataforma on-line de referencia en la venta de camisas a medida, gracias a la confianza de fabricantes de camisas y consumidores, la calidad y la personalización de los productos, facilitando la deslocalización de nuestros clientes.

Los valores por los cuales se va a regir la actividad de la empresa y que son la imagen de la compañía son la confianza durante todo el proceso de compra, la innovación en la manera de comprar y en los tejidos disponibles, la calidad de nuestros productos, la transparencia en todos los puntos de contacto con usuarios y clientes y el respeto al medio ambiente reduciendo la huella de nuestros productos en el mismo.

Los objetivos estratégicos convierten la misión en resultados concretos, tangibles. En la Imagen 9 se especifican algunos de los KPI más importantes que hemos definido.

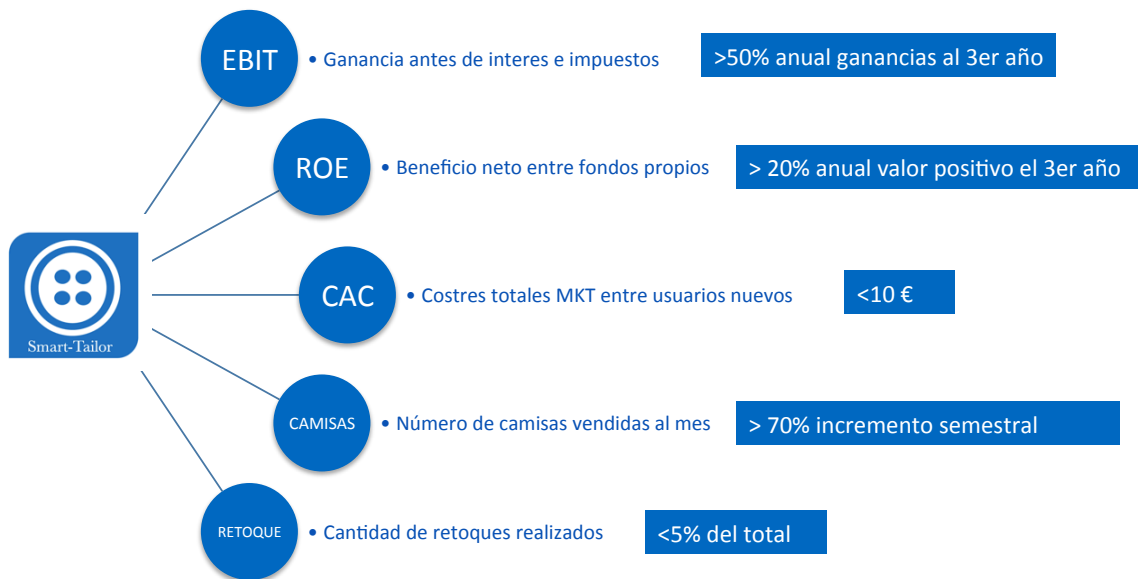


Imagen 9. Principales KPIs. Fuente: elaboración propia.

9. OPERACIONES

El componente básico de Smart-Tailor es su plataforma web y la aplicación móvil de toma de medidas, sin olvidarnos de las acciones de marketing a desarrollar que adquieren un papel clave en el modelo de negocio.

La plataforma tiene un entorno cálido, amigable, fácil de usar e intuitivo, basado en un portal web adaptable a cualquier tipo de dispositivo (ordenadores, móviles, tablets, etc.). El usuario accede a una pantalla de inicio o a su perfil si está registrado. Realiza el pago a través de la plataforma, para lo que se almacenan los datos de su tarjeta para facilitar futuras compras. Entre las opciones de su perfil, el consumidor puede registrar o modificar sus medidas, facilitar información personal que permita realizar estudios de su perfil, consultar sus pedidos, etc.

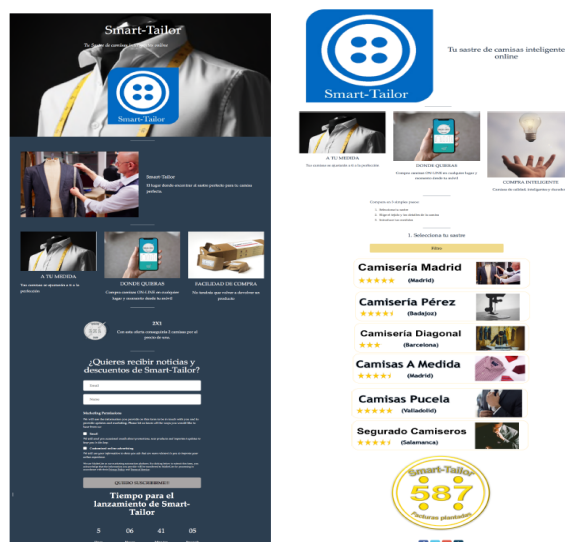


Imagen 10. Landing page y web. Fuente: elaboración propia.

La experiencia de compra del usuario se resume en la Imagen 11, permitiendo al usuario seleccionar un diseño tipo o personalizar la camisa, así como elegir un tejido inteligente o convencional.



Imagen 11. Experiencia de compra. Fuente: elaboración propia.

Con relación a logística inversa, se plantea un mecanismo sencillo y eficaz, con dos opciones:

- Arreglos. Cupones de hasta un 25% del precio de la camisa para que el cliente lleve la prenda a un sastre de su elección o devolución al fabricante de camisa indicando el arreglo que requiere.
- Devoluciones. Solo se contempla la posibilidad de devolución de la camisa en caso de defecto de fabricación, abonando Smart-Tailor los costes de envío.

El camisero accede también con su usuario. Tiene la oportunidad de ver a simple vista diferentes opciones personalizadas en su perfil. La web ofrece la posibilidad de una interlocución directa entre camisero y comprador a través de un chat así como diferentes herramientas de gestión.

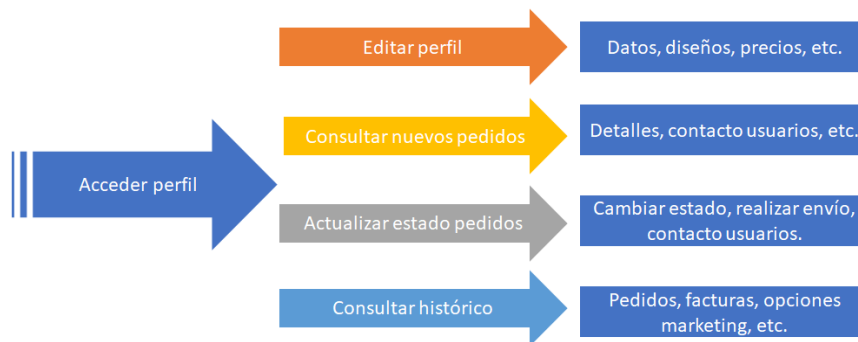


Imagen 12. Opciones para camiseros. Fuente: elaboración propia.

10. MARKETING

Con relación a las acciones de marketing se han fijado cuatro pilares de comunicación: prensa, comunicación interna, comunicación con el cliente final y con los fabricantes de camisas. Hay acciones enfocadas para grupo, pero cabe destacar que nuestro principal objetivo es cliente final, el que realiza la compra de camisas. Para este se fijan dos fases: una fase inicial de captación clientes y una siguiente fase de fidelización de los mismos. Las acciones se plantean a lo largo de todo el *Customer Journey* del cliente con acciones on y off line:



Imagen 13. Acciones de marketing. Fuente: elaboración propia.

En cuanto a los fabricantes de camisas, las tareas de captación y fidelización se realizan de manera off line en su mayoría, quedando el apartado online enfocado en su caso al call center de gestión de incidencias y las tareas relacionadas con el storytelling de la marca donde serán partícipes de videos, entradas de blog, etc.

La medición de las acciones de marketing se realizará a través de Customer Adquisition Cost (CAC) donde al no contar con datos en el primer año, se ha realizado la siguiente hipótesis para verificar que estamos realizando las acciones enfocadas e invirtiendo en obtener el máximo retorno.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Customer Adquisition Cost					
Total gastos Ventas y Marketin	11.172 €	103.831 €	191.141 €	234.840 €	346.275 €
Total clientes Año 1	842	15000	25000	50000	80000
CAC	13 €	7 €	8 €	5 €	4 €

➔ Hay un coste mayor en la hipótesis del año 1, el “arranque”
➔ Nuevos productos para llegar a nuevos clientes

Imagen 14. Hipótesis costes marketing. Fuente: elaboración propia.

11. PLAN DE ACCIÓN

La operativa de Smart-Tailor se basa en poner en contacto a usuarios que buscan una diferenciación en sus camisas por ser a medida, con tejidos inteligentes, personalizados; y una serie de clientes que son fabricantes de camisas que buscan aumentar su nivel de facturación y ventas. En el siguiente diagrama se muestra el flujo de procesos de las actividades de la empresa.



Imagen 15. Procesos Smart-Tailor. Fuente: elaboración propia.

El lanzamiento de Smart- Tailor al mercado irá ligado a las distintas actividades que son necesarias para la puesta en funcionamiento del mismo. En este sentido, se consideran clave cuatro fases para la correcta implantación en el mercado:

1. Periodo de creación de la empresa/sociedad
2. Puesta en marcha de la plataforma y campañas de marketing.
3. Desarrollo de nuevos productos.
4. Fase de expansión e internacionalización.

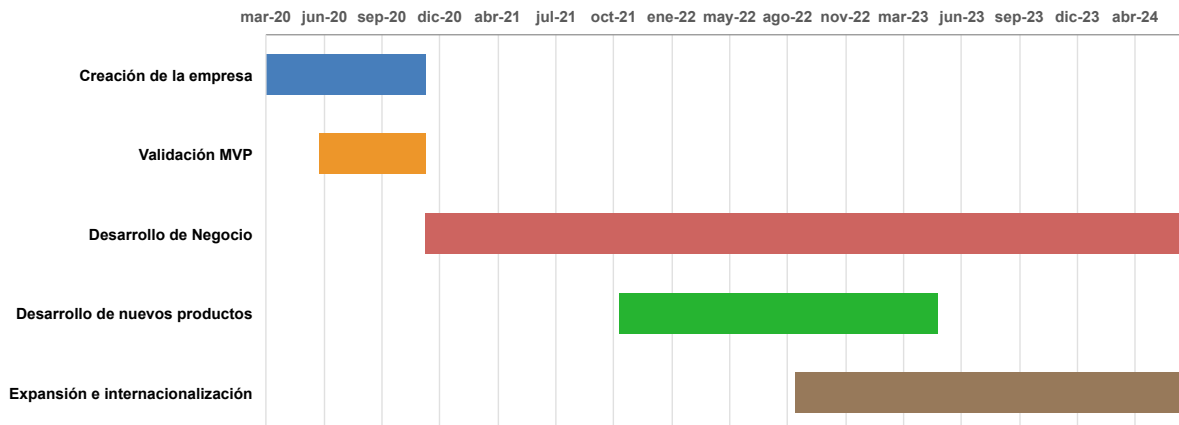


Imagen 16. Planificación. Fuente: elaboración propia.

12. VIABILIDAD FINANCIERA

La viabilidad financiera se asegura mediante el análisis realizado, que resulta en los indicadores y ratios se detallan en este apartado. La financiación necesaria se desglosa en la Imagen 17, indicando aquella que es aportada por los socios fundadores, por inversores, mediante ayudas públicas o por préstamos bancarios.

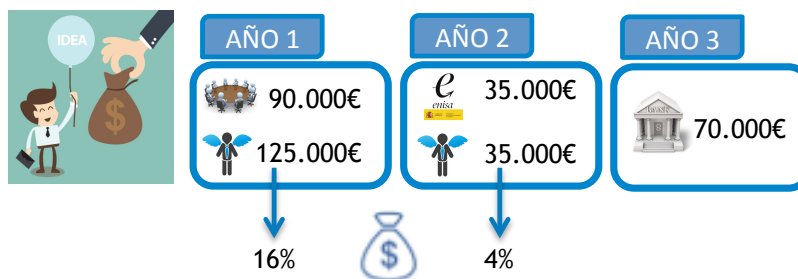


Imagen 17. Financiación. Fuente: elaboración propia.

Las ventas y el beneficio esperado en función del mercado existente se detallan en la Imagen 18, donde destacamos una interesante tasa interna de retorno para potenciales inversores.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
UDS. CAMISAS VENDIDAS	1.300	15.000	25.000	50.000	80.000	TIR
INGRESOS TOTALES	75.836	892.526	1.801.101	3.977.126	6.689.375	20,9%
COSTES	201.543	1.071.485	1.890.344	3.828.812	5.748.497	VAN*
BENEFICIO	-125.708	-178.960	-89.243	148.314	940.878	83.114€

* Rentabilidad mínima exigida 15%

Imagen 18. Resumen financiero. Fuente: elaboración propia.

En la Imagen 19 se muestra la evolución de los principales ratios de liquidez, así como datos del sector y de un referente como Inditex, observándose un muy buen posicionamiento de Smart-Tailor.

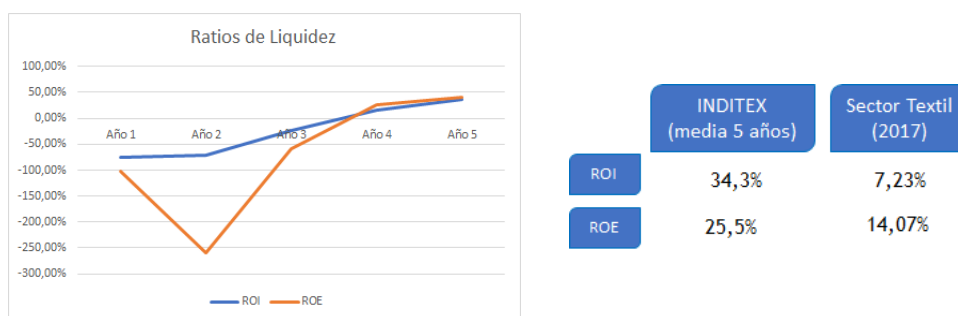


Imagen 19. Ratios de liquidez. Fuente: elaboración propia, WALLME (2019) ¹ e IDEPA (2019) ².

Con referencia a los ratios de eficiencia, el ratio de liquidez total alcanzará un valor de 3,5 en el quinto año, lo que determina una buena capacidad de la empresa para hacer frente a las deudas a corto plazo. Según IDEPA (2019), en 2017 la ratio de liquidez del sector textil se establecía en 1,83, muy por debajo de la de Smart-Tailor.

Por último, se muestran los ratios de solvencia en la Imagen 20, junto con datos del sector, apreciándose, para el quinto año, un endeudamiento muy inferior al sector.

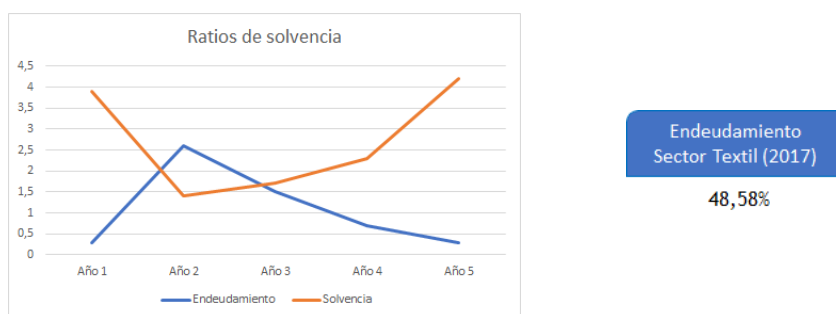


Imagen 20. Ratios de solvencia. Fuente: elaboración propia e IDEPA (2019).

Por otra parte, Smart-Tailor presenta una cobertura de intereses de 175,2 el quinto año, dato muy importante para los bancos que pudieran financiarnos. Para finalizar, la capacidad de la empresa para hacer frente al total de su deuda también da un valor muy positivo, con una ratio de solvencia de 4,2.

13. EQUIPO DE TRABAJO

El equipo de trabajo de Smart-Tailor está formado por un equipo multidisciplinar con amplia experiencia en diversos mercados que facilitan el trabajo dinámico y cambiante que se espera en este sector.

¹ [http://www.wallstreet.com/analisis/calidad_del_negocio/Industria%20de%20Dise%C3%B1o%20Textil%20\(Inditex\)](http://www.wallstreet.com/analisis/calidad_del_negocio/Industria%20de%20Dise%C3%B1o%20Textil%20(Inditex))

² https://www.idepa.es/detalle-oportunidad/-/asset_publisher/pZrNYOpXJB8w/content/sector-textil-el-sector-en-espana-ratios-financiero



Imagen 21. Organización Smart-Tailor. Fuente: elaboración propia.

14. CONCLUSIONES

El proyecto presentado resuelve los problemas detectados para los agentes descritos inicialmente, compradores y fabricantes de camisas, con un modelo de negocio financieramente viable y muy interesante para potenciales inversores, basado en las posibilidades que ofrecen las tecnologías de la información y las comunicaciones, colaborando con el medio ambiente reduciendo la huella de las prendas vendidas y reduciendo la despoblación rural.

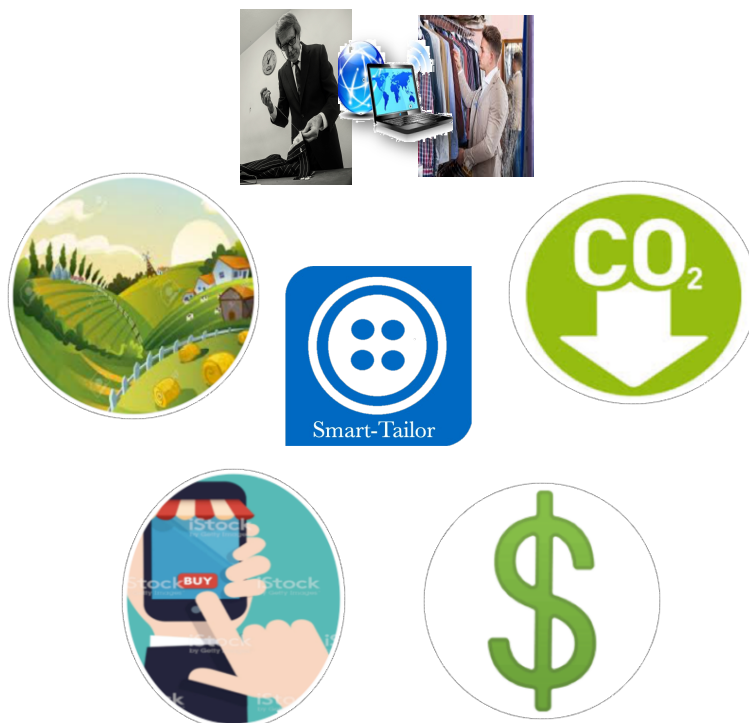


Imagen 22. Resumen beneficios Smart-Tailor. Fuente: elaboración propia.