



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Administración de Negocios – MBA

Trabajo Final de Graduación

SPOORS

(Odd Shoes)

Autora: Natalia Martínez

Mentor: Sebastián Inchauspe

Octubre 2019



Escuela de Administración y Negocios

MBA

Trabajo Final de Graduación

SPOORS
(Odd Shoes)

Natalia Martínez

Mentor: Sebastián Inchauspe

Octubre 2019

AGRADECIMENTOS

A la Universidad de San Andrés, por abrirnos las puertas a un mundo nuevo de oportunidades y desafíos, por brindarnos las herramientas para estar preparados, pero por sobre todo, por ayudarnos a creer en nosotros mismos y permitirnos explorar nuevos caminos.

A mi familia, por el apoyo y la confianza de siempre.

A mi equipo de compañeros del MBA, uno de los mejores regalos que me dio esta universidad.

A Ale, mi gran compañero y amigo de este MBA, siempre dispuesto a ayudarme incondicionalmente y enseñarme a pensar las cosas desde otro ángulo.

A mi equipo de trabajo por permitirme el tiempo y el espacio para realizar este MBA, acompañándome y conteniéndome en cada etapa.

A Valen, mi socia y colega en este proyecto, a quien admiro mucho por su capacidad y su empuje.

A Sebastián, mi mentor, por ayudarme a transitar el camino de emprender.

La experiencia no hubiese sido la misma sin ellos...

RESUMEN EJECUTIVO

Cada año, los mares y océanos en todo el mundo, son receptores de millones de toneladas de plástico. Se estima que se producen alrededor de 300 millones de toneladas de residuos al año, y de esa cantidad sólo se consigue reciclar el 14%. En los últimos 40 años, la producción de plástico se ha incrementado en un 900% (Greenpeace, 2019). El principal problema del plástico está asociado a los modos del consumo, dado que la gran mayoría de los envases plásticos se fabrican para un solo uso.

¿Qué hacer con tanta basura? La respuesta nos invita a pensar en modelos de negocio de economía circular, sustentados en la premisa de que la creación de valor puede basarse en la utilización del valor económico retenido en los productos después del uso.

Spoores odd shoes, se presenta como una propuesta innovadora que se integra al modelo de economía circular, mediante la creación de una empresa dedicada al diseño, fabricación y comercialización de zapatillas urbanas confeccionadas a partir de fibras textiles elaboradas con plástico reciclado.

La propuesta apunta a un cliente interesado en poder ser parte de la cadena de valor en la solución a una problemática global, a través de la decisión de compras responsables.

La inversión inicial requerida para este proyecto es de 73.000 USD, con una TIR que asciende a 89% para un período proyectado de 3 años, estimando para el año 3 un total de 183.304 pares de zapatillas vendidas. El horizonte de planeamiento nos permite prever un payback de los fondos para el final del año 2.

INDICE

Resumen Ejecutivo	2
1. Presentación de la Necesidad y la Idea de Negocio	4
El problema	4
La Oportunidad	5
La Idea de Negocio	11
Innovación	12
Segmentación de Mercado	13
Cálculo de Rentabilidad	14
Fit con el Emprendedor	16
2. Cliente y Mercado Objetivo	18
Mercado Objetivo	18
Mercado de Calzado	19
Mercado de Zapatillas Argentina	23
Estimación de la Demanda	24
3. Propuesta de Valor	25
4. Modelo de Negocio	27
5. Análisis de la Industria	29
Contexto Internacional	29
Contexto Regional	31
Contexto Local	32
Análisis PESTEL	37
5 Fuerzas Competitivas de Porter	39
6. Market Fit	42
7. Go to Market Plan	45
Online	48
Offline	49
8. Equipo Emprendedor	52
9. Requerimientos de Inversión y Resultados Esperados	53
Modelo de Generación de Beneficios	53
Requerimientos de Inversión y Financiamiento	56
10. Plan Operativo	58
Proceso Productivo	58
Forecast de Producción	59
Plan de Implementación	59
11. Condiciones para la Viabilidad del Negocio	60
12. Conclusiones	61
13. Fuentes y Bibliografía	62
14. Anexos	64

1. PRESENTACIÓN DE LA NECESIDAD Y LA IDEA DE NEGOCIO

El Problema

La problemática de la contaminación a través de residuos plásticos, es un tema que nos interpela directa o indirectamente a todos como sociedad. En Argentina, cada año se producen unas 14 millones de toneladas de basura, de las cuales un 14% son plásticos, principalmente PVC - Policloruro de Polivinilo - y PET - Polietileno de Tereftalato - (Foro Ambiental, 2017). El primero está presente en algunos paquetes de alimentos, caños, cortinas, aberturas de puertas y ventanas, pero no es reciclable. El segundo en cambio, es el tipo de plástico más elegido para la fabricación de botellas y todo tipo de envases o recipientes gracias a sus especificaciones técnicas. Pese a que su costo comparativo es algo superior al de otros polímeros plásticos, sus bondades físicas justifican sustancialmente su capacidad de repago. Otra característica del PET, es que es fácilmente reciclable. El PET tiene aproximadamente una vida media de 500 años pero puede reutilizarse si es sometido a un proceso de degradación química. Los avances tecnológicos en los procesos de fabricación a nivel mundial permiten obtener nuevos envases plásticos con un contenido de hasta 51% de PET reciclado (R-PET). Otro de los principales resultados de estos procesos de degradación desde hace décadas, es la obtención de fibras textiles a partir de R-PET.

Actualmente, en la Argentina se producen y se descartan alrededor de unas 200.000 toneladas anuales de envases PET (Patagonia Ambiental, 2017). Sin embargo, en nuestro país solo se recupera el 20% de los residuos reciclables, debido a la inexistencia de un sistema formal eficiente que permita abastecer a las empresas del sector de suficiente material. Así lo aseguró una investigación llevada adelante por la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Palermo, que realizó entrevistas con empresas multinacionales pioneras en la elaboración de envases recuperados para bebidas.

Por otro lado, la industria de la moda es la segunda industria más contaminante después del petróleo (y sus derivados, como el plástico). Solamente en Europa,

anualmente se desechan alrededor de 6 millones de toneladas de productos textiles y solo un 25% son reutilizados (Fashion Revolution, 2018).

Reducir el impacto ambiental como consecuencia de estas dos grandes industrias, es una inquietud que nos moviliza a muchos. Si bien es importante no perder de vista el origen del problema y proponer soluciones radicales, existen muchas alternativas para dar una respuesta a esta problemática. Entre ellas, la reutilización de materiales y el reciclado de plástico en fibras textiles.

Cada vez más, la industria de la moda se ha visto sorprendida y doblegada por las demandas de las nuevas generaciones, las cuales han empezado a poner el foco en la composición de las prendas, tomando decisiones a favor de aquellas marcas que asumen un mayor compromiso con el impacto ambiental y en la comunidad en la cual están insertas. Los consumidores se preocupan cada vez más por conocer el origen y la cadena de valor de las prendas que adquieren: dónde están fabricadas, con qué materiales, por quién. (McKinsey 2018).

La Oportunidad

Características de la demanda: Necesidad Social

Las nuevas generaciones están cada vez más interesadas en soluciones sostenibles que desafíen los paradigmas de los procesos de fabricación. Año a año, impulsados por curiosidad o por convicción, nuevas personas se suman a la creciente ola de tendencias a favor del cuidado del medioambiente. Lo hacen a través de diferentes prácticas y decisiones tales como la elección de alimentos confeccionados de manera orgánica, la movilidad sustentable a través de medios de transporte y/o tecnologías eco-amigables, la reducción de residuos plásticos de un solo uso, la utilización de productos confeccionados a partir de materiales reciclados, entre otros. Asimismo, bajo el paraguas de modelos de negocio como el de economía circular, son muchas las empresas que se sumaron a esta tendencia, apostando a incorporar prácticas sostenibles a lo largo de toda su cadena de valor.

De acuerdo a una encuesta global de Nielsen (Nielsen, 2012) que se realizó entre 28,000 internautas en 56 países (de las regiones de Asia Pacífico, Europa, América Latina, Oriente Medio, África y América del Norte), hay un 46% de consumidores en el mundo dispuesto a pagar un porcentaje extra por aquellos productos o servicios que provengan de compañías que han implementado programas que retribuyan a la sociedad.

Los consumidores en Asia y el Pacífico (55%), Oriente Medio y África (53%) y América Latina (49%) se encuentran más dispuestos a pagar más por productos y servicios de empresas socialmente responsables, que los consumidores en América del Norte (35%) y Europa (32%). De acuerdo a la encuesta de Nielsen, en Latinoamérica, 77% de los participantes en la encuesta prefiere comprar productos de empresas socialmente responsables, aunque solo un 49% está dispuesto a pagar más por esos productos.

En Argentina, un reciente estudio de 2018, explorado por el Centro de Estudios Organizacionales de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, arrojó sobre el total de la población encuestada que: el 82,6% está familiarizado con el significado de sustentabilidad, pero en la mayoría lo relaciona con el cuidado del medio ambiente y con la intervención en la comunidad (Noticias UBA, 2018). Sólo un 11% dijo reconocer los beneficios impositivos que trae hacer negocios sustentables. Asimismo, cuando se indagó acerca de las “compras conscientes” realizadas por la población encuestada, el 63% mencionó haber comprado algo bajo esta modalidad durante el último año. En cuanto a los factores por los cuales no realizan compras de productos sustentables, el 51% mencionó la falta de información suficiente, mientras que un 37% aseveró la poca disponibilidad y oferta de productos sustentables.

En la industria de la moda, este fenómeno se acrecienta. Muchas empresas que compiten en esta industria, han entendido la importancia de la sustentabilidad y el efecto sobre su imagen. Una gran cantidad de ellas, han comenzado a divulgar públicamente la información de sus proveedores y distribuidores a lo largo de toda su cadena. En algunos casos, compañías líderes están haciendo algunos esfuerzos para ir un poco más allá, y cerrar el círculo del ciclo de vida del producto mediante el

reciclaje y la regeneración de las fibras. A medida que este enfoque de negocio se desplaza hacia un modelo de economía circular, las prácticas sustentables evolucionarán de ser un menú de iniciativas fragmentadas a ser una parte integral y clave en toda la cadena de valor de la industria de la moda.

De acuerdo a una encuesta llevada a cabo por la consultora McKinsey en relación a los hábitos de consumo en los millenials, el 66% de los respondientes manifestó que están dispuestos a pagar más en marcas que tienen prácticas y procesos sustentables. Según McKinsey en su reporte *The State Of Fashion 2018*, esta será la evolución natural de la gestión sustentable en la industria y se instalará esencialmente a través de las marcas líderes, que ya entienden la preponderancia que le conceden sus potenciales jóvenes clientes a la Responsabilidad Social Corporativa y a la protección del medioambiente.

Durante los últimos años, una serie de movimientos y prácticas de gestión vinculados a la industria de la moda, han cobrado protagonismo:

- **Slow fashion:** La filosofía del slow fashion o moda sostenible, surge como alternativa contrapuesta al fast fashion o moda industrializada. Se trata de una filosofía de consumo responsable que tiene por objetivo generar conciencia y sensibilizar acerca del impacto que tienen los materiales mediante los cuales son confeccionadas las diferentes prendas de vestir y su huella en el medio ambiente, así como el agotamiento de recursos y el impacto que tiene la industria textil en la sociedad. Cada vez son más los consumidores que se suman a esta iniciativa, eligiendo comprar en base a alguno de los principios que fomenta este movimiento:
 - Proceso de fabricación bajo condiciones justas y éticas
 - Apoyo al desarrollo de economías locales
 - Vínculos a largo plazo a lo largo de toda la cadena productiva
 - Diseños y materiales sustentables
 - Modelos de negocio disruptivos
 - Experiencias de moda significativas
 - Diseños *No Season* y *Second Hand Style*

- Upcycling: reparar, personalizar, reformar.



- **Smart Fashion**: La moda inteligente no es una novedad en nuestros días. Desde hace un tiempo, la tecnología se puso al servicio de la moda para desarrollar soluciones innovadoras que mejoran la funcionalidad y adaptabilidad de las prendas. El diseño funcional y la innovación tecnológica alineados con el fin de extender la perdurabilidad y consecuentemente la vida útil, empiezan a resonar como nuevas maneras de concebir la moda a través de la mejora en la experiencia usuario.
- **Fashion Revolution**: Se trata de un movimiento global que apela a la concepción de una industria más justa, segura, transparente y sustentable. Busca movilizar a los distintos referentes de la industria para cambiar radicalmente la manera en que la ropa es originada, producida y comercializada a lo largo de todo el ciclo. Con embajadores y adherentes a lo largo de todo el planeta, este movimiento habilita diferentes espacios de intercambio entre marcas y consumidores para indagar acerca de sus prácticas productivas, genera encuestas e informes vinculados al sector, y desarrolla eventos en diferentes lugares del mundo con el objetivo de sensibilizar y visibilizar esta iniciativa.

Existen algunos blogs y sitios de internet en donde puede encontrarse más información acerca de estos movimientos. Entre estos, los más interesantes

son [Slow Fashion Next](#), [Slow Fashion World](#), [Fashion Revolution Org](#), [Fairtrade Foundation](#), [Moda Sostenible](#) y [Triple Pundit](#).

- **Tablas ambientales:** En la actualidad, muchos productores textiles ponen a disposición de sus clientes información sobre sus procesos mediante la trazabilidad de las etiquetas. Esto permite una comunicación transparente del ciclo productivo de una prenda, desde la compra de los insumos hasta el canal de comercialización. Asimismo, bajo esta misma vertical, muchos aparatos electrónicos contienen etiquetas eficientes que permiten saber si cumplen con especificaciones alineadas a la eficiencia energética. Por último, algunos productos cuyo packaging es fabricado en papel o cartón, permiten identificar su certificación ambiental trazable mediante sellos o registros que indican que el producto proviene de bosques certificados.



En función de lo arriba expuesto, podemos comenzar a deducir algunos indicios en relación al crecimiento exponencial que está teniendo este sector. En línea con uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Informe de Desarrollo ONU, 2018), es relevante destacar que localmente existen muchos nuevos emprendedores que buscan trabajar bajo modelos de negocio sustentables.

Es importante tener presente que un producto sustentable no es solo la elección de sus materiales, sino también su confección y recuperación al final de su vida útil. En línea con esto, en el mundo hay 2933 empresas certificadas como Empresas B, de las cuales 360 se encuentran en América Latina y facturan alrededor de 5.000 millones de dólares anuales. En Argentina ya son 73 las empresas que han adquirido esta certificación, y se espera que el número siga creciendo dada la fuerte tendencia a nivel

global. En nuestro país, el crecimiento previsto para los próximos años estará muy ligado al involucramiento del sector público, ya que dependerá en gran medida de la aprobación del proyecto de la Ley de Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo, la cual ya fue presentada al Congreso de la Nación. Dicha Ley, promueve un régimen especial con el fin de identificar empresas que integren en su negocio la creación de valor económico, social y ambiental. Si se aprueba este nuevo régimen jurídico, facilitará la promoción del desarrollo de un ecosistema emprendedor orientado a diseñar soluciones a problemáticas que el mercado tradicional no ha podido resolver. Además, permitiría impulsar políticas que el Estado pueda implementar a través de programas de compras públicas preferenciales, facilidades de acceso al crédito o a fondos, exenciones impositivas, entre otros. De esta forma, Argentina se convertiría en el primer país de la región en reconocer legalmente y potenciar las empresas de triple impacto, garantizando que este tipo de empresas representan un sector clave en la sociedad para evolucionar hacia una economía más inclusiva y sustentable (Sistema B, 2019).

Por su parte, el gobierno de nuestro país a través de la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable, apunta a desarrollar la innovación sustentable o eco-innovación mediante la promoción de entornos y proyectos que busquen encontrar oportunidades a los desafíos ambientales de manera integral y sistémica. A través de la consolidación de alianzas con el sector público, la vinculación con instituciones técnicas y académicas, y articulaciones con el sector privado, se fomenta el financiamiento e incentivo de estas iniciativas (más información acerca de los proyectos puede encontrarse en la web de la [Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable](#)).

Por último, cada vez son más las empresas que empiezan a considerar la medición de la huella de carbono como práctica de gestión habitual. La huella de carbono hace referencia a la cantidad de gases de efecto invernadero (GEI) emitidos a la atmósfera por emanación directa de un individuo, organización, evento o producto. En Argentina existen diferentes consultoras que dedican a realizar esta medición, y si bien el proceso es costoso, día a día la demanda crece por parte de empresas de diferentes tamaños y sectores de la industria. En algunos casos, impulsadas por el deseo

genuino de desarrollar procesos que puedan convivir con el medioambiente. En otros, movilizadas por estar en línea con las demandas sociales de la comunidad en la cual están insertas, buscando legitimar su reputación corporativa y consecuentemente maximizar sus beneficios económicos.

La Idea de Negocio

La propuesta consiste básicamente en la creación de una empresa de triple impacto, dedicada al diseño, fabricación y comercialización de zapatillas urbanas confeccionadas a partir de fibras textiles elaboradas con plástico reciclado.

La propuesta apunta a un modelo B2C, y se manifiesta como una oportunidad para aquellos potenciales clientes interesados en poder ser parte de la cadena de valor en la solución a una problemática global, a través de la decisión de compras responsables.



El producto, está orientado a ser un producto de alta calidad, con un diseño exclusivo. Tanto los diseñadores como los fabricantes, son pequeños emprendedores locales de la ciudad de Córdoba.

Innovación

En la industria de la moda, existen muchas empresas que tienen modelos de negocios sustentables, confeccionando sus productos con material reciclado. Grandes marcas internacionales ya han desarrollado algunas líneas sustentables integrándolas a sus modelos industrializados. Adidas por ejemplo, mediante una alianza con la asociación Parley for Oceans, ya lleva fabricado y vendido a nivel mundial más de 6 millones de pares de zapatillas confeccionadas con material textil reciclado. Si bien hoy el producto es costoso y su precio de mercado excede ampliamente el precio de un modelo regular en cualquiera de sus líneas deportivas, la multinacional tiene previsto para el 2024 dejar de utilizar poliéster virgen en todas sus prendas y calzados. Por su parte Nike, desde hace ya varios años, elabora camisetas de fútbol con poliéster 100% reciclado.

El compromiso con esta causa que ponen de manifiesto compañías de esta envergadura, permite comenzar a dimensionar el tamaño y potencial de mercado que existen en este segmento de la industria.

Existen otros ejemplos interesantes de conocer, como Patagonia, Ternua, Stella McCartney y algunas otras más, quienes desde hace un tiempo elaboran prendas hechas con algodón orgánico y poliéster reciclado. Sin dudas el modelo más inspirador es el de Ecoalf, la marca de ropa española que crea colecciones de ropa y complementos con los derivados del material plástico que se encuentran en los océanos. Todavía sin presencia en Latinoamérica, el modelo de negocio de esta marca es realmente alentador para aquellos emprendedores que quieren seguir esta línea.

En el segmento de pequeños emprendedores sustentables en Argentina, no existe a nivel local ningún emprendimiento de este tipo, dentro del rubro calzado. Podemos mencionar modelos de negocio como Xınca, empresa de triple impacto que además de proponer un modelo amigable con el medioambiente integra en su proceso un elemento social movilizador, ya que todas sus zapatillas son realizadas por personas privadas de su libertad en penales de la ciudad de Mendoza. Existen también otros

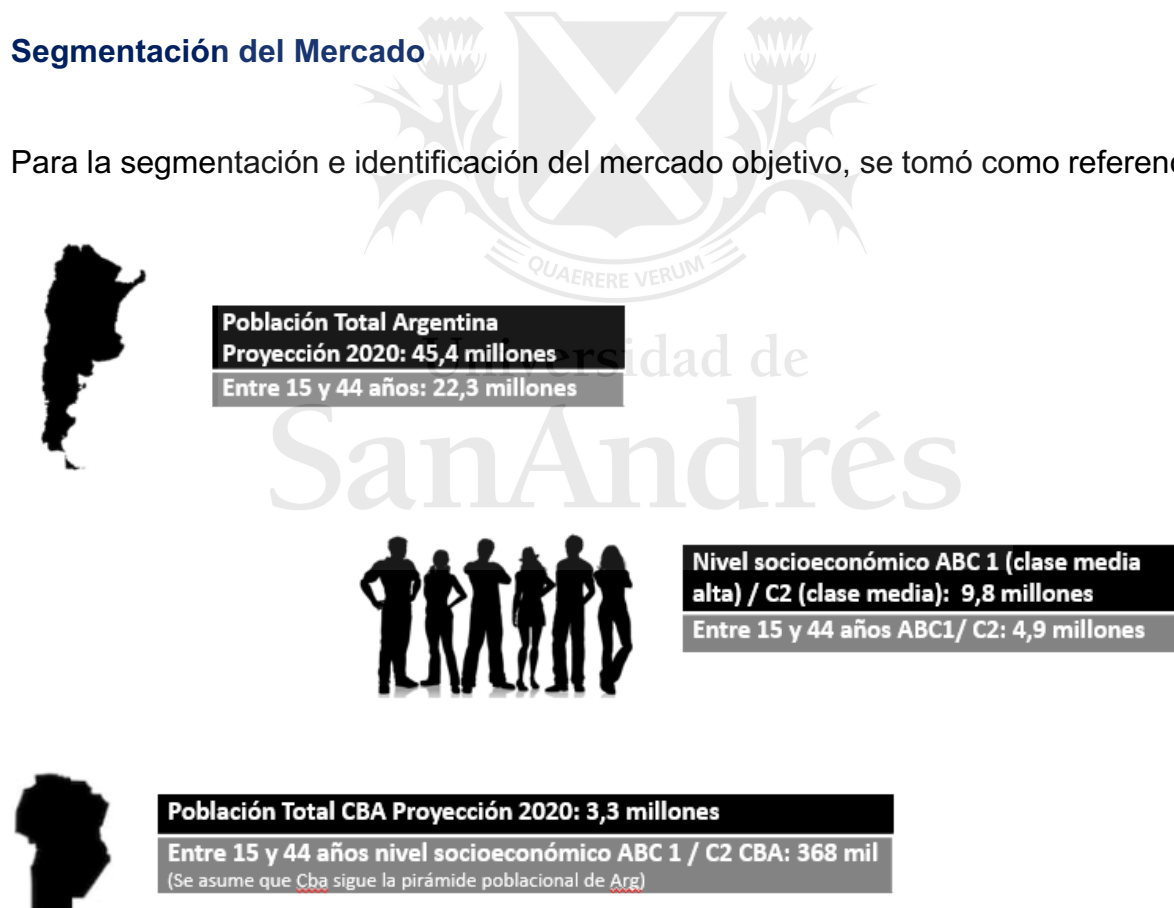
ejemplos similares como Leaf y algunos proyectos más pequeños. Sin embargo, en todos los casos, se trata de calzado realizado con deshechos de caucho y scrap de textiles industriales.

A diferencia de las propuestas que existen hoy en el mercado local, *Spoors odd shoes*, se posicionaría como la primera marca argentina de zapatillas urbanas en utilizar fibras textiles recicladas a base de R-PET.

Es un modelo B2C, orientado a un cliente que busca llevar un estilo de vida sustentable, interesado en realizar compras conscientes, buscando a través de ellas encontrar su sentido de trascendencia.

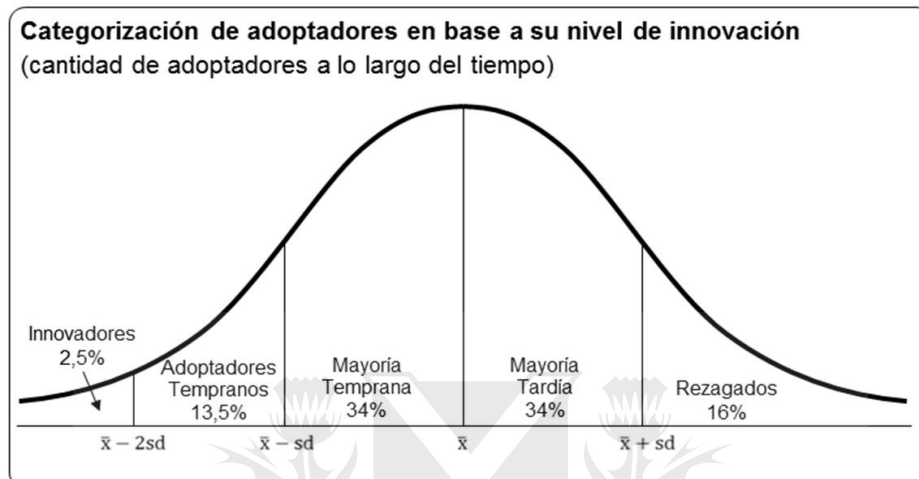
Segmentación del Mercado

Para la segmentación e identificación del mercado objetivo, se tomó como referencia:



Para alcanzar un primer dimensionamiento del mercado, los esfuerzos se focalizarán en la población de la Provincia de Cba, entre 15 y 44 años (hombres y mujeres), que dado su nivel de ingresos se encuentren en el segmento ABC1 / C2, asumiendo un crecimiento orgánico del 1% anual.

Asimismo, dado que se trata de un producto innovador, siguiendo el Modelo de Everett Rogers (1962) para estimar la demanda y en línea con la validación del market fit, se considera que de las 368.875 personas segmentadas, un 16% estarían dispuestos adoptarlo tempranamente:



		2020	2021	2022
2,5%	Innovadores	9.222	10.144	11.158
13,5%	Adoptadores Tempranos	49.798	54.778	60.256
34%	Mayoría Temprana	125.418	137.959	151.755
34%	Mayoría Tardía	125.418	137.959	151.755
16%	Rezagados	59.020	64.922	71.414
		368.875	405.763	446.339

Esto representa un total de **59.020** personas a quienes vamos a hablarles durante las primeras etapa de lanzamiento (primer y segundo año). No obstante, la proyección de ventas para el primer año solo incluye los a los **Innovadores**, considerando un share de mercado promedio mensual del **1%**. A partir del segundo año, incorporamos en el forecast a los **Adoptadores Tempranos**, asumiendo un share de mercado promedio mensual del **6%**. Por último, a partir del tercer año, comenzamos a hablarle también la **Mayoría Temprana** suponiendo un share de mercado promedio mensual del **6%**

Cálculo de Rentabilidad

Ventas proyectadas a 3 años:

	2020	2021	2022
Unidades Totales	4.980	47.474	130.850
Share promedio mensual mercado al que le hablamos	1%	6%	6%
Share promedio mensual mercado total Cba	0%	1%	3%

	2020	2021	2022
ARS	17.430.000	207.912.250	735.562.555
USD	165.206	1.417.726	3.715.337

Tipo de Cambio:

	2019	2020	2021	2022
TCN	71,28	105,50	146,65	197,98
Inflacion Local		40,0%	36,0%	32,0%
Inflacion USA		2,0%	2,0%	2,0%
Variacion TC Real		10,0%	5,0%	5,0%
		48,0%	39,0%	35,0%
4% Incrementos en ARS		44%	40%	36%

Estructura de Costos:

La mayor parte de la estructura de costos está determinada por los costos del fabricante, así como la importación de la materia prima (r-pet fabric) desde China. A excepción de la tela, el resto de los costos son en ARS.

TC	ARS 106	ARS 147	ARS 198
	2020	2021	2022
Venta en Unid Anuales	4.980	47.474	130.850
Ventas Promedio Mensuales	711	3.956	10.904
Ingresos x Ventas	165.206	1.417.726	3.715.337
CMV	- 126.186	- 947.532	- 2.319.574
Margen Bruto	39.020	470.195	1.395.763
% MB	24%	33%	38%
Gastos Operativos	- 84.996	- 58.060	- 58.023
EBIT	- 45.977	412.134	1.337.740
% EBIT	-28%	29%	36%
Impuestos	6.024	- 234.379	- 710.468
Net Earnings	- 39.952	177.755	627.272
% Gcias	-24%	13%	17%

Fit con el emprendedor

La idea de hacer algo concreto por nuestro planeta, nos convoca de manera profunda. Este proyecto es una gran oportunidad para poder demostrar que es posible ser parte del cambio de paradigma, que nos invita como sociedad a cuestionarnos acerca de nuestros actuales hábitos de consumo.

Le elección del producto es más significativa aún: representa la oportunidad real y concreta de poder dejar una huella. El desafío es grande. Pero la determinación por ser parte del cambio conceptual en la manera de concebir y generar nuevas oportunidades de negocios, nos impulsa a intentarlo.

El equipo emprendedor reúne las competencias técnicas para llevar adelante este proyecto. Contamos con el knowhow técnico en la industria, experiencia en pequeños emprendimientos de este tipo, así como las habilidades comerciales para poder escalarlo.

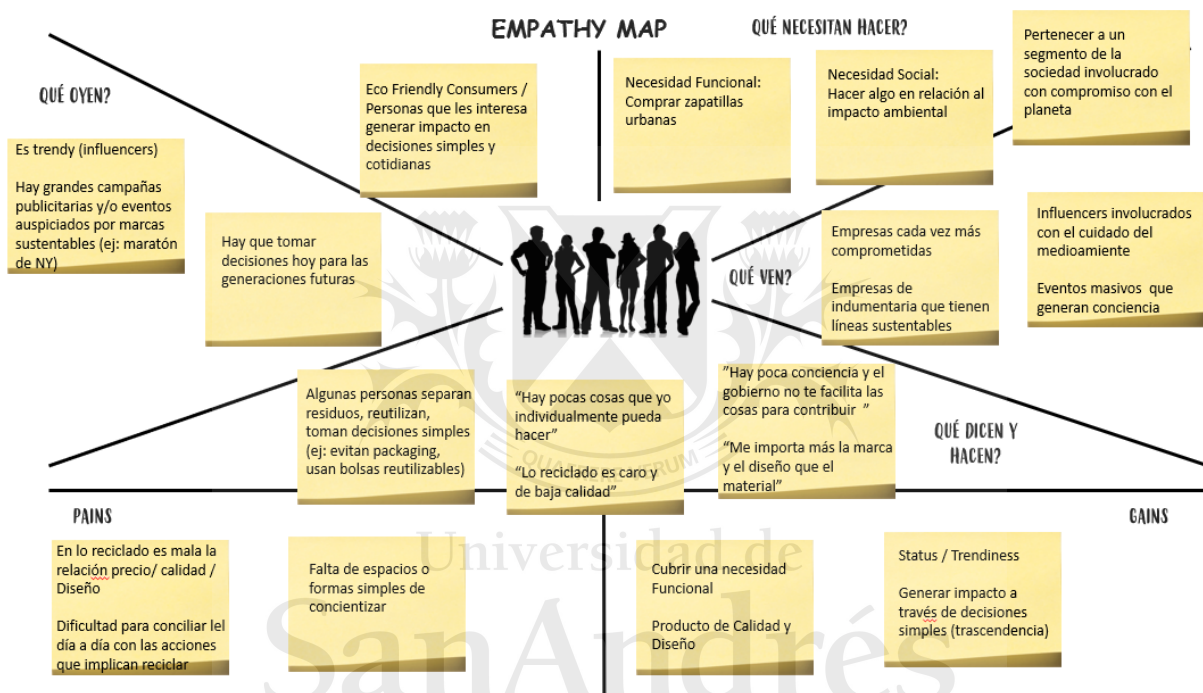


Universidad de
SanAndrés

2. CLIENTE Y MERCADO OBJETIVO

Mercado Objetivo

Tal como se detalló en párrafos anteriores, los esfuerzos iniciales del proyecto se focalizarán en la población de la Provincia de Córdoba, entre 15 y 44 años (hombres y mujeres), que dado su nivel de ingresos, se encuentren en el segmento ABC1 / C2.



Cliente: Consumidores responsables, sensibilizados por el impacto ambiental de sus conductas cotidianas, dispuestos a mitigar dicho impacto a través de compras conscientes.

¿Qué necesitan hacer? Su motivación surge a partir de una necesidad funcional (comprar zapatillas de uso urbano). Pero a su vez, impulsados por esa necesidad entienden que pueden hacer una diferencia tomando decisiones comprometidas con el medioambiente.

¿Qué ven? Identifican empresas cada vez más comprometidas con causas ambientales que desarrollan líneas sustentables, siguen a influencers involucrados con las mismas causas, participan en eventos masivos en dónde decodifican

mensajes orientados al consumo responsable (ej: conciertos, festivales, eventos culturales, entre otros).

¿Qué dicen y hacen? Expresan que les cuesta visualizar acciones concretas mediante las cuáles puedan contribuir a cuidar el planeta. Eventualmente se identifican con conductas tales como separar residuos, reutilizar, evitar el exceso de packaging, pero no lo hacen de manera sostenida o continuada. Manifiestan que existe poca conciencia en relación al impacto ambiental y que los gobiernos actúan como observadores pasivos, y no como verdaderos protagonistas. Exponen que muchas veces los productos hechos a base de materiales reciclados no tienen diseños creativos y ocasionalmente son de baja calidad.

¿Qué oyen? Atienden a marcas que se expresan a favor de causas sociales, escuchan a influencers que los invitan a ser parte de un segmento de la sociedad que se siente movilizado a ser diferente (es trendy).

Pains: En primer lugar tienen una necesidad funcional (comprar calzado). Tienen poco conocimiento de las decisiones que están a su alcance que pueden generar impacto ambiental, y si la tienen encuentran dificultad para conciliar el día a día con las acciones que implican el cuidado del medioambiente. Consideran que los productos hechos de materiales reciclados no son de buena calidad, y si lo son, no están dispuestos a pagar un precio por encima del mismo producto elaborado de manera tradicional. Por lo general, identifican pocas marcas sustentables que puedan balancear el trade-off entre calidad, diseño, precio y confort.

Gains: Cubrir una necesidad funcional, con un producto que sea de calidad, que a su vez reúna condiciones de diseño y confort. Acceder a un determinado nivel de status adquiriéndolo. Si la experiencia cliente a lo largo del proceso es buena, la experiencia del usuario acaba siendo “trendiness”. Encuentran una oportunidad para aportar su granito de arena través de decisiones simples como la compra de un producto que responde a una necesidad cotidiana (comprar calzado). Haciendo lo mismo de siempre, ya está haciendo algo distinto.

Mercado de Calzado

Para poder estimar la demanda, se realizó un análisis de diferentes variables que dominan el mercado de calzado, a nivel global y local.

De acuerdo a un reporte de mercado elaborado por la consultora Statista en Abril de 2019, el mercado de calzado se caracteriza por una continua tendencia hacia el calzado deportivo - urbano y la comercialización vía e-commerce. "Athleisure" es la palabra con la cual se refleja esta tendencia. El término combina dos conceptos ("athletic" y "leisure"), haciendo referencia a las ocasiones de uso atlético por un lado, y de ocio por otro.

Asimismo, a nivel mundial, está previsto para el 2023 el mercado de calzado alcance un volumen de ventas de US\$513 billones, siendo el segmento deportivo-urbano (athleisure) el que lidera los índices de crecimiento.

Siguiendo lo expuesto en dicho reporte, el mercado de calzado está caracterizado por una predominancia al retail, y en comparación con otras industrias, la manufactura está fragmentada en pequeños fabricantes.

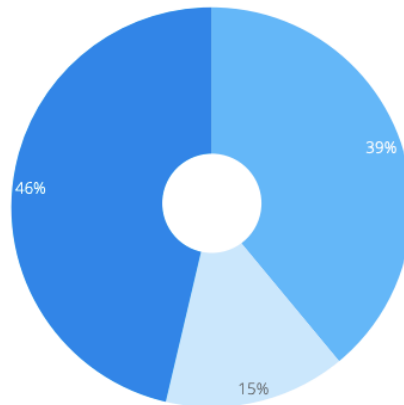
Está dividido en 3 grandes segmentos:



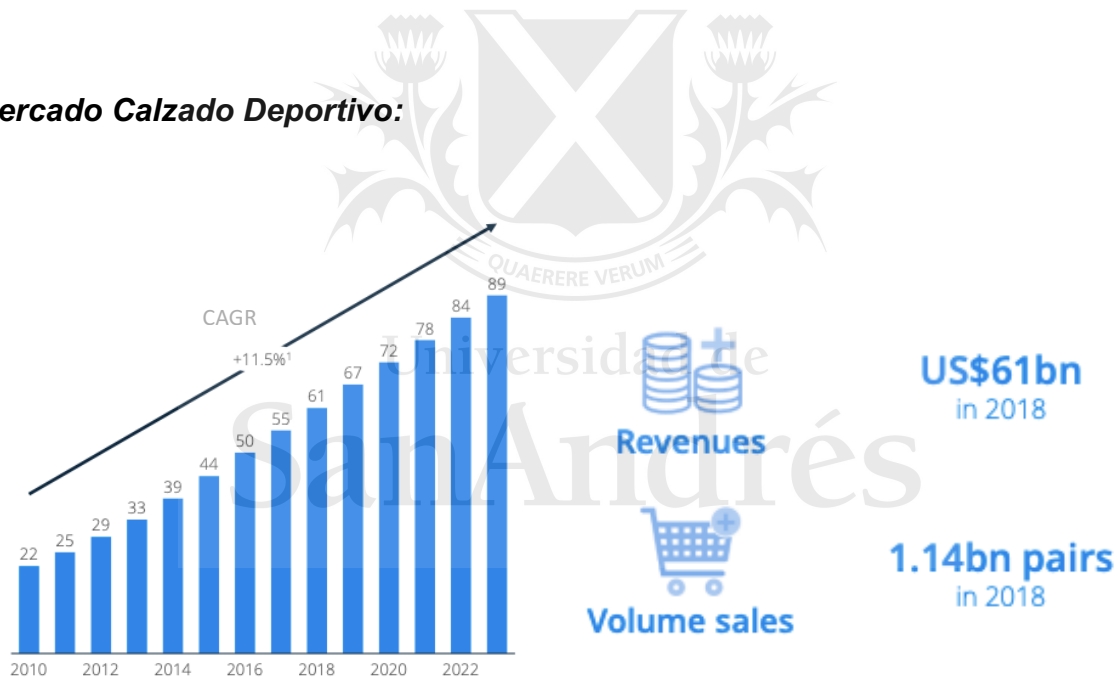
Con respecto a la participación de cada segmento, el ranking lo lidera la categoría textiles y otros (calzado casual), con un 46% de share, siendo la categoría calzado deportivo la de mayor velocidad de crecimiento:

Mercado Total:

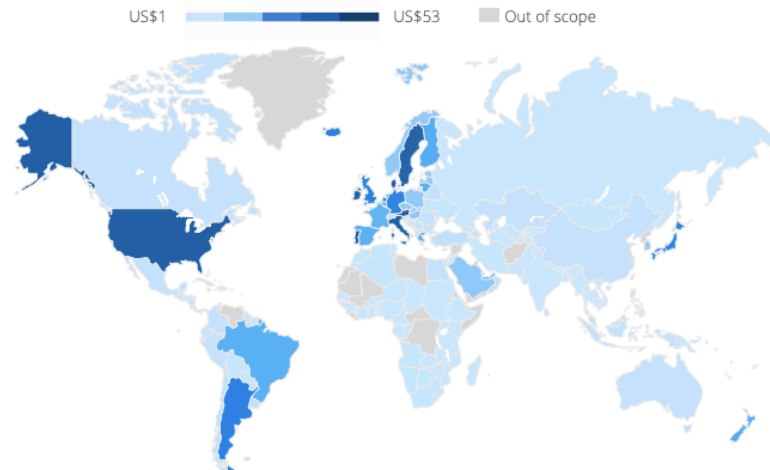
Leather Footwear Textile & other Footwear
Athletic Footwear



Mercado Calzado Deportivo:



En relación al consumo per cápita para la categoría calzado deportivo, podemos ver que nuestro país se posiciona como uno de los más fuertes de la región, junto con Brasil (aunque este último tiene mayor predominancia en textiles y otros).



Con respecto a las principales tendencias de consumo, se destacan:

- *Experiencia Cliente*: Las grandes marcas aseguran su posicionamiento a través de sus flagship stores. El intercambio con su comunidad, la experiencia del cliente en ese intercambio, la conexión con lo que la marca representa, la posibilidad de contar su historia a través del contacto directo con sus clientes, son aspectos clave de la estrategia de Marketing.
- *Social Media Influencers*: Cada vez son más los influencers quienes tienen el poder de decisión de compra de sus seguidores en este mercado.
- Los consumidores buscan *productos innovadores* que aseguren la calidad y el diseño, pero a precios accesibles. Asimismo, buscan identificarse con marcas que abanderen causas (sociales, ambientales, culturales) y resignifiquen su experiencia como clientes. Un claro ejemplo de lo expuesto, son los movimientos que han generado marcas como Toms y Paez.
- *E-commerce*: La industria del calzado es una de las que mayor crecimiento ha tenido a través de este canal.
- De la masificación al diseño: Mediante el concepto de *mass customization*, las grandes marcas integran la personalización con los procesos productivos de escala (un claro ejemplo es la plataforma de NikeiD).
- Cada vez más, los consumidores compran *calzado atlético* para ocasiones de consumo no deportivas.

Mercado de Zapatillas Argentina

A nivel local, nuestro país no está ajeno a las tendencias globales. De acuerdo a un informe de la Cámara de Productos y Comercio del Calzado y Afines (Capcica) realizado durante el 2017, hay una tendencia a la baja del consumo del calzado de cuero y un aumento del calzado deportivo - urbano. Siguiendo el análisis de Capcica, le relación calzado de cuero / calzado deportivo pasó de ser 30-70% a 40-60%. Para grandes marcas de moda, los nuevos códigos de vestimenta ahora admiten el uso de zapatillas en casi todas las ocasiones. La influencia cultural de la zapatilla deportiva sigue en alza y crece como un símbolo de estatus tanto para hombres como para mujeres. Mucha gente adoptó el deporte como modo de vida, definen su personalidad en equilibrio entre la alimentación sana, la actividad física y la conexión con la juventud del espíritu. Y todo esto sin dudas, se ve reflejado en la forma en que visten.

Según las estadísticas de esta misma organización basadas en la Comisión Nacional de Comercio Exterior y en la evolución del PBI, en Argentina se producen alrededor de 20 millones de pares de calzado deportivo al año. En los últimos 10 años pasamos de producir 10,5 millones de pares a 19,3 millones. De hecho, según un estudio de la consultora internacional Euromonitor en relación a las tendencias en Latinoamérica, los argentinos ocupaban el segundo puesto en el ranking regional de los que más compran de zapatillas, sólo detrás de los chilenos. Esto es, un promedio de 3,45 pares por habitante lo que representa una facturación superior a los 1500 millones de USD anuales. Argentina sin dudas es un mercado atractivo, y sus consumidores son demandantes a la hora de elegir calzado. En nuestro país, las zapatillas son un elemento de status y despiertan un sentido de pertenencia inigualable, que cruza todos los niveles socio-económicos.

En cuanto a los hábitos de consumo, los hombres representan un 53%, comprando zapatillas cada 7,6 meses, mientras que las mujeres lo hacen cada 8,3 meses y representan el 47%.

En relación a la composición de calzado deportivo a nivel nacional, los insumos son tanto locales como importados. En materia de capelladas, la provisión se abastece

con cueros locales principalmente, mientras que las suelas son fabricadas a partir de caucho importado. En Argentina casi no se produce calzado deportivo de alta gama dadas las grandes inversiones en tecnología que ello requiere (Entrevista M. Hames, Cámara del Calzado, 2019).

Los fabricantes de calzado están radicados en Capital Federal y Buenos Aires (70%), Córdoba y Santa Fe, respondiendo a la concentración de centros urbanos, por un lado, y a la proximidad de las curtiembres por otro.

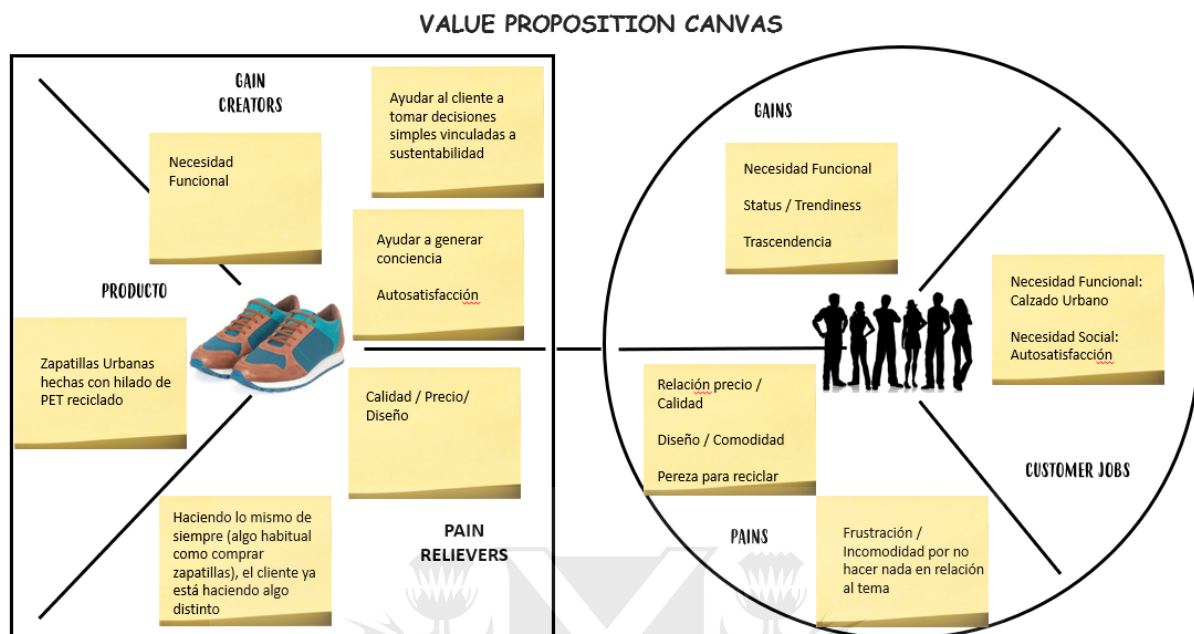
En la Provincia de Córdoba existen 125 fábricas de calzado registradas, que representan alrededor de un 8% de la producción nacional (1,6 millones de pares de zapatillas anuales), de acuerdo a datos proporcionados por la Cámara del Calzado de Córdoba.

Estimación de la Demanda

Tal como se detalló en párrafos preliminares, la estimación se realizó considerando variables demográficas de la población ABC1/C2 entre 15 y 44 años de la provincia de Córdoba, tomando una tasa de crecimiento interanual del 1%. La proyección de ventas es conservadora, dado que se trata de un producto innovador.

	2020	2021	2022
Mercado Potencial	368.875	405.763	446.339
Target de Ventas	59.020	64.922	223.169
<hr/>			
Ventas Anuales (unidades)	4.980	47.474	130.850
Ventas Anuales (ARS)	17.430.000	207.912.250	735.562.555
Ventas Anuales (USD)	165.206	1.417.726	3.715.337
Share Mercado Potencial (Dic YTD)	2%	12%	9%
Share Mercado Cba YTD (Dic YTD)	0%	2%	5%

3. PROPUESTA DE VALOR



La propuesta de valor está orientada a un cliente que tiene una **necesidad funcional** (comprar calzado) **y social** (autosatisfacción). El producto son zapatillas urbanas hechas con hilado de PET reciclado, con un diseño exclusivo que reúne las condiciones elementales para alcanzar los parity points que le permiten competir en el mercado del calzado urbano (calidad, durabilidad, confort, diseño). Pero a su vez, la propuesta busca satisfacer una necesidad social, vinculada al sentido de trascendencia que nos invita a dejar una huella en nuestro planeta.

El cliente, hombres y mujeres de un rango etéreo amplio con un perfil auténtico, relajado, cansado de la formalidad de las marcas tradicionales, que se identifica con marcas que tienen la capacidad de integrar en su misión de negocio una retribución a la sociedad. Personas curiosas, exploradoras de nuevas tendencias, que se animan a tomar riesgos. Se sienten inspirados por aquellas marcas capaces de comulgar atributos de estilo, diseño, comodidad y diferenciación con elementos vinculados a prácticas de compromiso social visibles y concretas.

Spoors (odd shoes) les permite ser parte de una tribu a través de la interacción con una marca que se anima a **“acercar mundos”** (lo cotidiano con lo trascendental).

Haciendo lo mismo de siempre (comprar zapatillas), el cliente ya está haciendo algo diferente por el planeta. Una marca que apuesta y acompaña el desarrollo de un ecosistema emprendedor en su país de origen.

El producto es un producto innovador, con atributos funcionales de alto desempeño, pero también con elementos emocionales que potencian la propuesta de valor y sustentan su estrategia de pricing.

Los *differential points* así como las *ventajas competitivas*, vienen dados por:

- La **propuesta de valor** (desafía los paradigmas actuales de compra de calzado)
- El **diseño**
- La **escalabilidad** (el modelo de negocio permite una rápida adaptación para alcanzar una mayor cobertura geográfica)
- **Capilaridad del esquema de distribución** (mediante participación en ferias de diseño y una estrategia e-commerce omnicanal).

4. MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio se desarrolla bajo el esquema de fasón, mediante el cual se tercerizan las actividades de manufactura:

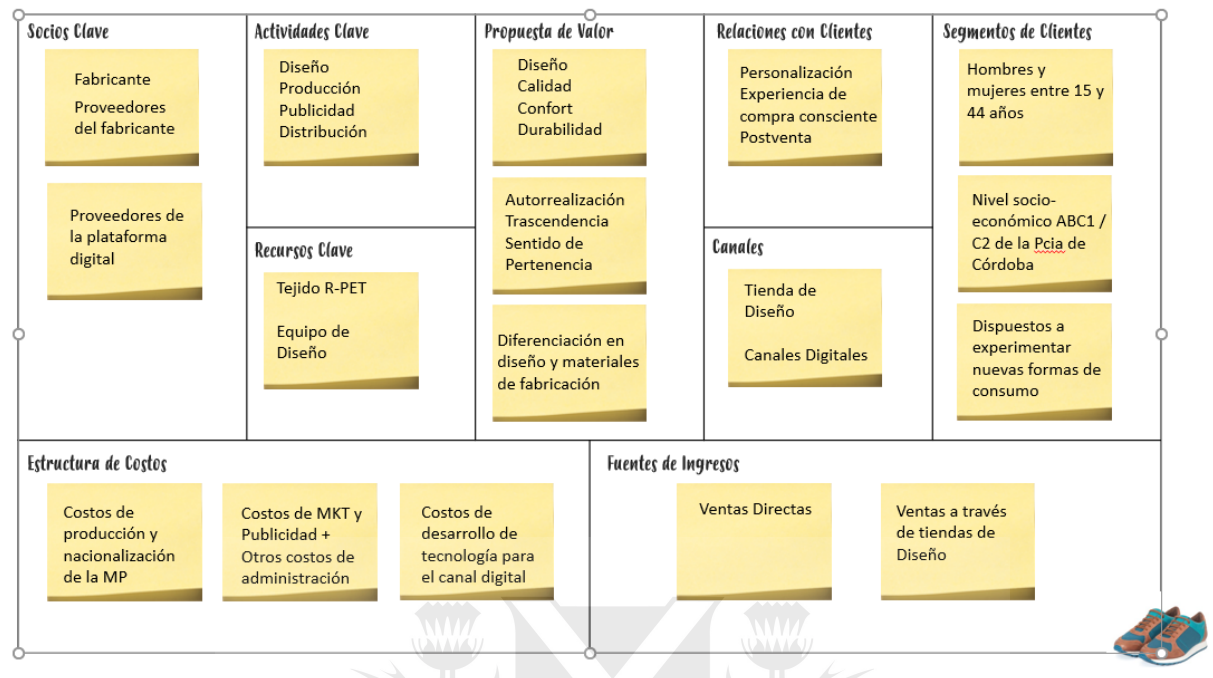


Las actividades vinculadas al diseño y desarrollo así como las de comercialización quedan bajo la gestión del equipo emprendedor, mientras que las actividades de manufactura (corte, aparado, armado y empaque), están a cargo del fabricante.

A excepción de la tela (dado que es el elemento diferencial del producto), el resto de los materiales son provistos por el fabricante. En una primera instancia no está previsto incorporar otros elementos realizados a base de material reciclado (refuerzos, plantillas, suela, ojalillos, etc.) hasta no testear la calidad del producto. Por tal motivo, dichos elementos los provee el fabricante.

	2020	2021	2022
Costo Unitario (USD)	15,33	14,45	13,99
(fasón + gastos de nacionalización tela)			
Precio de Venta (promedio en ARS)	3.500	4.200	5.460
% Ganacia Venta Directa	%	%	%

En función del análisis en base al Business Model Canvas (2010), los Factores Clave de Éxito para el desarrollo del proyecto, estarán dados por una fuerte estrategia de diferenciación, partnerships a largo plazo con proveedores de alta calidad que acompañen el crecimiento del negocio, la integración con ferias de diseño que apalanquen los ingresos mediante la promoción en los puntos de venta, y el desarrollo de un efectivo canal digital.



5. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Contexto Internacional

A nivel mundial, la producción de calzado es alrededor de 25.000 millones de pares anuales, lo que representa alrededor de 3 pares por habitante. Se trata de una industria en crecimiento, reflejando en los últimos 10 años un crecimiento acumulado cercano al 20%. La fabricación de calzado está concentrada en Asia, donde se producen casi 9 de cada 10 pares de zapatos en todo el mundo (Revista del Calzado, 2019).

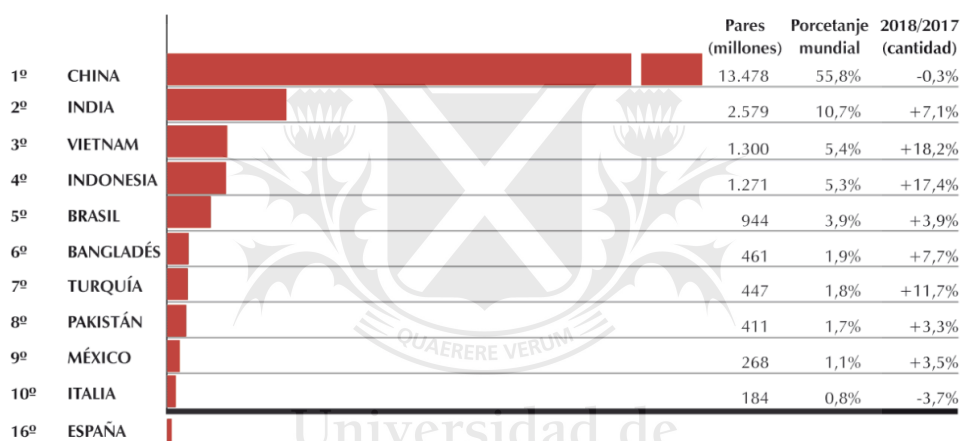


Tabla 1: Fabricación (Fuente: Revista del Calzado, Agosto 2019)

Si bien las dinámicas y comportamientos de consumo a nivel mundial vienen cambiando como consecuencia de factores demográficos y una mayor participación de países en desarrollo, las tendencias se mantienen relativamente estables en los últimos años: los 10 principales países consumidores de calzado, representan casi el 60 por ciento del consumo mundial.

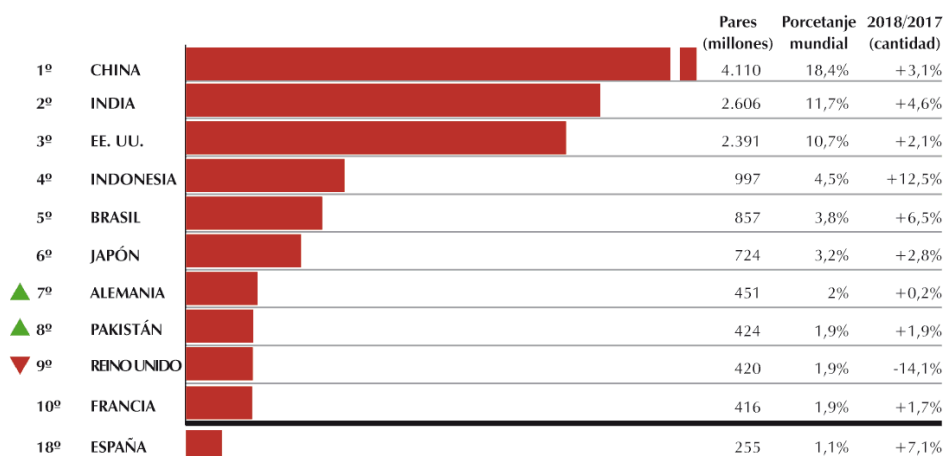


Tabla 2: Consumo Mundial (Fuente: Revista del Calzado, Agosto 2019)

Mientras que China es el origen de casi dos tercios de todas las exportaciones de calzado, Estados Unidos es el mayor importador a nivel mundial:

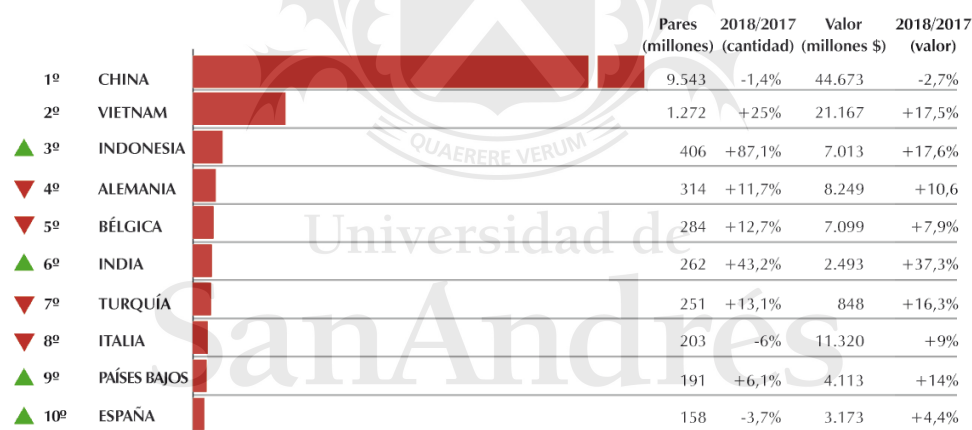


Tabla 3: Exportación (Fuente: Revista del Calzado, Agosto 2019)

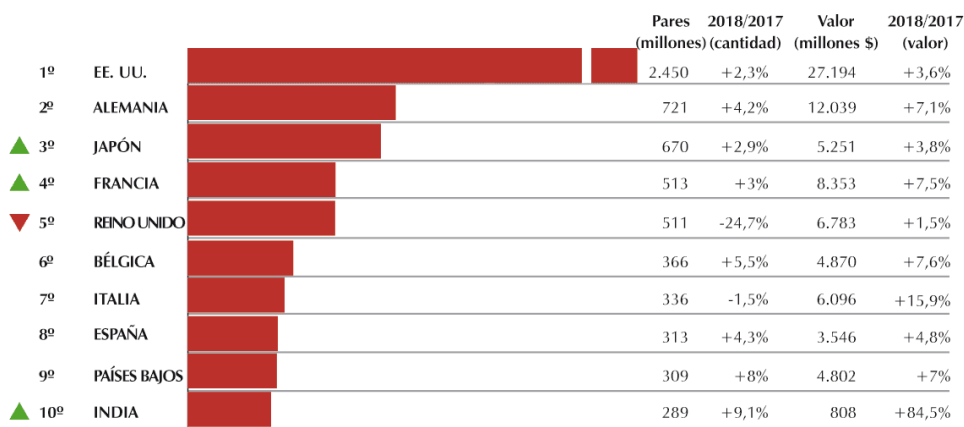


Tabla 4: Importación (Fuente: Revista del Calzado, Agosto 2019)

Contexto Regional

Latinoamérica por su parte, si bien se caracteriza por tener un perfil importador, su producción está concentrada principalmente en Brasil y México. En total la región produce aproximadamente el 7% del calzado que se fabrica en el mundo, consume el 10,4 %, exporta cerca del 3% e importa el 6,7%.

Brasil es la principal industria del calzado en el continente americano, y el tercer fabricante de calzado a nivel mundial (alrededor de 900 millones de pares al año). Su producción se destina principalmente al mercado interno. Sus exportaciones alcanzan los 108 millones de pares, lo que representa para Argentina una cuota de mercado del 35 por ciento de sus importaciones (porcentaje de participación que se vio sensiblemente afectado por las recientes devaluaciones en nuestro país siendo Argentina el segundo comprador de calzado brasileiro. Durante el primer cuatrimestre de 2019 las importaciones del país vecino descendieron un 10% respecto A/A).

El valor medio de las exportaciones brasileiras es de 9,64 USD por par, por debajo del valor medio de las exportaciones de otros países latinoamericanos como Paraguay (16,40), Argentina (14,68) o Panamá (11,13). A nivel mundial, la situación del país vecino cobra relevancia en el contexto de la tensión entre las relaciones comerciales de China y EEUU. El segundo importa anualmente alrededor de 2.450 millones de pares, de los cuales 1.700 son de origen chino. Pero debido a las políticas arancelarias que definieron ambos países en relación a las importaciones, este número viene decreciendo dado que los precios de productos chinos pierden competitividad y como consecuencia, los compradores estadounidenses se movilizan en busca de nuevos mercados alternativos.

En este escenario, Brasil y México en particular, pero Latinoamérica en general, encuentran grandes oportunidades de crecimiento para acercar sus productos a un país como EEUU, cuyo mercado mantiene un ritmo en crecimiento. De acuerdo a información expuesta por la Asociación Brasileña de Industrias de Calzados en

relación a las cifras de las operaciones comerciales con el país del norte, los primeros cuatro meses del 2019 registraron un aumento del 26,8% en volumen (4.8 millones de pares) y un 37,1% más en facturación (US\$ 69.8 millones), respecto al mismo período el año anterior.

Contexto Local

El mercado de calzado en la Argentina es de aproximadamente 100 millones de pares anuales, el equivalente a casi tres pares por habitante. Esto incluye todo tipo de productos, desde ojotas de goma hasta calzado de cuero de alta tecnología o artesanal (Serma, 2018).

Según cifras de la Cámara Argentina de Calzados, hay 1500 fábricas, en su gran mayoría PyMEs, las cuales representan el 95% de la producción local y emplean alrededor de 65.000 personas en forma directa e indirecta. Algunas cifras recientes elaboradas por la Federación Argentina de la Industria del Calzado y Afines (FAICA) y publicadas por Serma, un medio especializado en la industria internacional del calzado, muestran una caída de casi un 7% en relación al consumo anual:

AMÉRICA LATINA. ESTADÍSTICAS DEL CALZADO.						
PAÍS	AÑO	PRODUCCIÓN DE PARES	EXPORTACIÓN DE PARES	IMPORTACIÓN DE PARES	CONSUMO ANUAL P/ HAB.	PBI U\$S PER CÁPITA
ARGENTINA 43.590.000 hab.	2017	100.000.000	642.000	34.500.000	3.1	12.800
	2018	90.000.000	580.000	36.000.000	2.9	10.043
BOLIVIA 11.460.000 hab.	2017	14.400.000	100.000	19.200.000	3	3.217
	2018	14.600.000	100.000	21.000.000	3	3.682
BRASIL 207.700.000 hab.	2017	992.000.000	127.100.000	23.800.000	4.2	8.736
	2018	977.000.000	114.300.000	24.600.000	4.2	8.960
CHILE 17.900.000 hab.	2017	7.200.000	317.980	114.473.000	6.7	13.390
	2018	6.200.000	380.000	112.000.000	6.5	13.760
COLOMBIA 49.982.000 hab.	2017	91.850.000	890.000	64.470.000	3.1	5.910
	2018	85.300.000	800.000	64.500.000	3	6.684
ECUADOR 16.550.000 hab.	2017	37.200.000	520.000	18.900.000	3.3	6.058
	2018	35.000.000	480.000	20.500.000	3.2	5.424
MÉXICO 126.350.000 hab.	2017	260.000.000	26.300.000	88.000.000	2.5	8.365
	2018	260.000.000	26.170.000	96.000.000	2.6	9.807
PARAGUAY 7.042.000 hab.	2017	5.150.000	680.000	28.900.000	4.7	4.243
	2018	4.800.000	690.000	30.500.000	4.7	5.820
PERÚ 31.826.018 hab.	2017	60.650.000	2.472.000	43.430.000	3.2	6.197
	2018	57.000.000	2.400.000	45.200.000	3.1	6.440
URUGUAY 3.427.000 hab.	2017	1.400.000	11.000	16.280.000	5.1	15.630
	2018	1.200.000	10.000	16.800.000	5.1	16.200
VENEZUELA 31.811.000 hab.	2017	23.800.000	40.000	56.376.000	2.5	7.125
	2018	21.400.000	30.000	58.500.000	2.5	6.770

NOTA: Las cifras publicadas son estimativas. Elaboradas por SERMA en base a datos de entidades sectoriales, oficiales y privadas, de cada país.

Como se observa, la producción nacional se vio afectada en un 10% respecto al año anterior (2018/2017), mientras que las importaciones de calzado se incrementaron casi en un 5% en el mismo período. Si bien el porcentaje de incremento en productos

importados tiene un impacto a nivel competitivo en la comercialización de producto nacional vs importado, el ingreso de calzado deportivo que proviene del exterior es de alta tecnología. Esto se traduce en precios muy elevados que no compiten directamente con la industria nacional.

En relación a las cifras de exportación proporcionadas por la misma entidad, se visualiza un crecimiento de un 5% interanual entre 2017 y 2018:

ARGENTINA - EXPORTACIONES DE CALZADO Y PARTES (US\$)						
POSICIÓN ARANCELARIA	ENE-MAR 2017		ENE-MAR 2018		VARIACIÓN	
	PARES	US\$ FOB	PARES	US\$ FOB	PARES	US\$ FOB
Total General	109.422	1.840.154	119.249	2.014.003	9% ▲	9% ▲

ARGENTINA, EXPORTACIONES DE CALZADOS ENE-ABR 2018		
PAÍS	US\$	% PARTICIPACIÓN
China	1.177.800	30,2%
Uruguay	1.127.100	28,9%
Chile	1.119.300	28,7%
Estados Unidos	132.600	3,4%

Si bien en los últimos trimestres, la desaceleración del consumo en esta industria ha sido muy marcada en términos de mercado interno, es relevante mencionar que, de acuerdo a lo que expone un informe de la consultora IES (Investigaciones Económicas y Sectoriales), durante el primer cuatrimestre de 2018, las exportaciones registraron un impacto significativo en relación al mismo período de 2017: China lideró el ranking, con el 30,2% del total (no hay registros para el mismo período en 2017 de exportaciones a este país). Le siguen Uruguay y Chile, con una participación del 28,9% y del 28,7%, respectivamente. Estados Unidos se ubicó en el cuarto lugar de destino, con el 3,4%.

Con respecto al primer cuatrimestre de **2019**, de acuerdo a dicho informe, la producción nacional de calzado alcanzó los 31 millones de pares, un 11,4% por debajo

de los 35 millones de igual período de 2018. Con respecto al consumo, se registró una caída del 17,2% en comparación con igual período de 2018, porcentaje que guarda relación con el incremento del 48% en los precios para ese período. Mientras que en relación a los valores, la merma fue del 41,4%. Por último, el impacto en la caída de las exportaciones fue del 13,2%. De acuerdo a lo refleja el Índice de Producción Industrial Manufacturero provisto por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) para el período Enero-Junio 2019, la caída del sector ha sido una de las más pronunciadas para la manufactura local, junto con la industria automotriz:

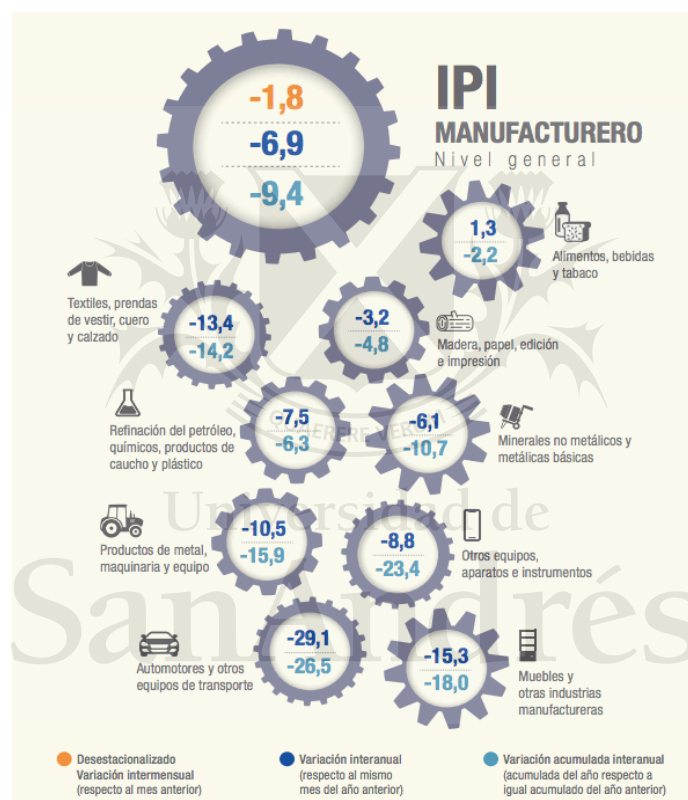


Gráfico 1: IPI Manufacturero (Fuente: INDEC, Julio 2019)

**Prendas de vestir, cuero y calzado respecto al nivel general del IPI manufacturero.
Enero 2016-junio 2019**

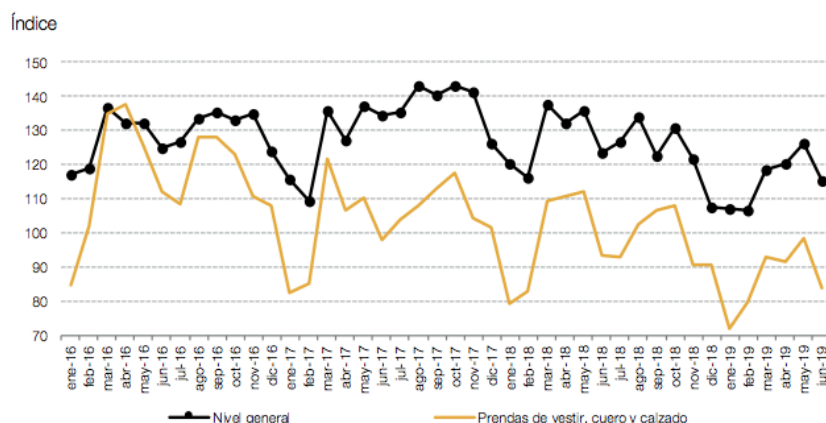


Gráfico 2: IPI Manufacturero (Fuente: INDEC, Julio 2019)

Con respecto al tipo de producción nacional, el proceso es casi artesanal, con una mano de obra intensiva, y poca inversión en tecnología sofisticada a lo largo de toda la cadena, salvo en algunas etapas del proceso (como en las etapas de corte y moldeado por inyección). La mayoría de las fábricas son microemprendedores que realizan una parte del proceso o el proceso en su totalidad. La capacidad productiva de una planta de estas condiciones, puede variar entre 250 a 1500-2000 pares diarios, dependiendo del segmento y calidad en la que están presentes.

La industria argentina del calzado encuentra muchísimas oportunidades más allá de su propio mercado. La posibilidad de contar con materias primas de alta calidad, como los cueros y el caucho (material de base para el calzado de calidad) le permite encontrar mucho potencial para seguir desarrollándose. Su fuerte presencia en la región y en otros lugares del mundo por su calidad, diseño y precios competitivos, representan una ventaja comparativa al momento de proyectarse. Aún siendo conscientes de la situación de crisis que atraviesa la industria argentina del calzado, la paridad cambiaria (dólar/ peso), permite a los fabricantes locales explorar oportunidades para ampliar mercados en la región y el exterior, dada la competitividad que esto otorga a los productos argentinos.

Análisis PESTEL

Factores Políticos: Las elecciones de Octubre serán de gran importancia para la industria del calzado en nuestro país. En los últimos años, el coletazo que ha sufrido la industria nacional como resultado de una gestión económica abierta al intercambio mundial, ha tenido un fuerte impacto en los fabricantes locales. Sin embargo, durante el modelo de gobierno anterior, el rubro no se benefició por la sustitución de importaciones, aún siendo uno de los sectores protegidos. Se suponía que sería una gran oportunidad, pero los resultados indicaron lo contrario; no pudo incrementar sus exportaciones, no aumentó la producción nacional, y no pudo posicionarse en mercados extranjeros porque ni los precios ni las calidades fueron lo suficientemente competitivos. Por otro lado, durante la gestión del gobierno de Macri, la mayor apertura al mundo, ha permitido la importación de productos y materias primas que no ingresaban al país desde hacía mucho tiempo. Si el próximo gobierno apuesta por una política de cierre de importaciones, el impacto sobre el sector no pasará desapercibido. Posiblemente esta medida contribuya a fortalecer la industria nacional, a costa de fabricar productos con materias primas locales de menor calidad y menor nivel de sofisticación. Asimismo, si la próxima gestión de turno no trabaja sobre los incentivos para promover y fortalecer la industria nacional del calzado aliviando cargas fiscales e impositivas, de nada servirán las medidas proteccionistas. Por último, el próximo gobierno deberá acompañar del crecimiento de los productores locales mediante políticas que impulsen la exportación de productos argentinos. De lo contrario, los acuerdos logrados con diferentes mercados internacionales para la comercialización de productos argentinos, perderán total validez.

Factores Económicos: Sin dudas los puntos críticos sobre los cuales deberá hacer foco la próxima gestión que asuma la gobernabilidad de nuestro país, son la política fiscal y monetaria. La industria del calzado se caracteriza por producir bienes de consumo masivo, aunque no de primera necesidad, cuya demanda es sensible al ingreso medio de la población. El contexto, las políticas macroeconómicas, las condiciones de mercado, la escalada inflacionaria y la consecuente pérdida de poder adquisitivo, representan variables no menores a considerar en el análisis futuro del sector. Por otro lado, si bien por el momento continúa siendo una industria protegida,

los altos costos salariales e impositivos que soportan los empresarios del sector, no permiten atenuar las oscilaciones de la demanda, en un contexto recesivo con una fuerte caída del consumo. El gobierno nacional en un esfuerzo por contener esta situación, ha intentado fomentar la exportación de calzado argentino, bajando los aranceles de 35% a 15%. En relación al futuro, las perspectivas son contradictorias. Si gana Alberto Fernández, de acuerdo a su propuesta de modelo productivo, se espera un escenario de políticas expansivas cuyo objetivo será aumentar la demanda agregada y consecuentemente impulsar la actividad económica. Si bien este modelo podría poner en riesgo la estabilidad económica en el largo plazo, en el corto, podría llegar a ser un alivio para la industria nacional si estas medidas logran reactivar la economía. No obstante, si realmente queremos competir a nivel mundial y desarrollar productos de alta calidad, independiente de quien asuma se deberán poner los esfuerzos en generar incentivos que fomenten el desarrollo y la innovación tecnológica del sector.

Factores Sociales: Factores tales como el aumento en la expectativa de vida promedio y cambios en algunas tendencias son indiscutidamente, catalizadores de esta industria. La inclinación de los diferentes segmentos hacia el calzado urbano y casual sin discriminación de la ocasión de uso, es fuertemente sustentado por distintos reportes de tendencias de consumo recientes (ya expuestas en el análisis del mercado de calzado). Por otro lado, tal como se detalló al inicio de este trabajo, la cultura del consumo está cambiando y cada vez son más las personas que interpelan a las empresas a tomar decisiones conscientes y responsables con el medioambiente en relación a sus materiales y procesos productivos. Asimismo, los consumidores jóvenes son cada vez más conscientes en sus decisiones de compra y la aspiración “eco-friendly” está transformándose en una tendencia global.

Factores Tecnológicos: La inversión en tecnología es otro buffer para la industria. En Argentina si bien se realizan productos de buena calidad, la mayoría de los procesos son artesanales, dado que hay poca inversión en tecnología. Por otro lado, muchos de los productos que actualmente se importan (no solo producto terminado, si no también materias primas tales como caucho o eva inyectada para el armado de suelas), no pueden ser desarrollados a nivel local, dada la poca tecnología adecuada

para hacerlos. Aquellos fabricantes que comienzan a incorporar tecnología de avanzada, lo hacen en procesos de corte automatizado (en piezas de cuero principalmente) o inyección de suelas en la capellada. Sin dudas, el desarrollo tecnológico de este sector, contribuye a reducir los tiempos operativos y garantizar mayor precisión, eficiencia, productividad y automatización de todo el proceso.

Factores Ecológicos: La justificación del modelo de negocios presentado, gira en torno a este último elemento de vital importancia. Factores tales como el cambio climático, la escasez de recursos, el aumento indiscriminado de la contaminación en los océanos, y la mayor toma de conciencia por estos temas son puntos que se mencionan a lo largo de todo el documento.

Factores Legales: Tal como se mencionó anteriormente, lo que pueda suceder con la aprobación de la Ley BIC (Ley de Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo), será de suma importancia para el proyecto. Esto otorgaría reconocimiento legal a las empresas de triple impacto, favoreciendo su desarrollo. Por otro lado, en relación a la industria del calzado, las definiciones que se tomen en la próxima gestión en relación a la continuidad de tratamiento como industria protegida, también serán de gran impacto.

5 Fuerzas Competitivas de Porter

Indudablemente la estrategia competitiva para este modelo de negocio es la de Diferenciación. Esto implica, un producto que pueda competir en el amplio mercado de calzado urbano frente a grandes competidores pero con una propuesta que pueda ser percibida como única. El valor de dicha percepción, es lo que justificará el precio de venta. Por otro lado, es importante tener en cuenta que, en función de lo recabado en la etapa de investigación, el potencial cliente solo está dispuesto a pagar por el producto, si este asegura las condiciones de calidad, diseño y confort que tienen los productos industrializados de los grandes fabricantes.

La **rivalidad entre los competidores** es alta. Dado que se trata de una industria madura y consolidada, existen muchos participantes. En su gran mayoría la

rentabilidad viene dada por las economías de escala, el desarrollo incremental de tecnología, el diseño y/o las características de exclusividad que pueda tener el producto. Además, la estrategia de distribución y comercialización (cada vez con mayor foco en la experiencia del usuario), son variables clave para posicionarse en el top of mind del cliente al momento de la decisión de compra. Asimismo, si bien no son muchas las empresas dedicadas a la fabricación de calzado a nivel local que desarrollaron modelos de negocio sustentables, las que lo hicieron cuentan con un posicionamiento reconocido (tales son los casos de Xınca o Leaf, mencionados en instancias anteriores del presente trabajo). Si bien podríamos mapearlos como principales competidores dado que se ambos presentan modelos de negocio sustentables, sus propuestas de valor son diferentes. La principal diferencia de la propuesta de *Spoors odd shoes*, radica en los materiales y el diseño. En relación a los materiales, los competidores elaboran sus productos a partir de scrap (caucho y desechos de la industria textil), mientras que *Spoors odd shoes* utiliza como materia prima telas confeccionadas a base de PET reciclado. Asimismo, con respecto a los diseños, los competidores comercializan un modelo de zapatilla plana (no ergonómica) realizada con materiales de menor calidad. En el caso de *Spoors odd shoes*, la utilización de materiales como eva inyectada, armado strobel, refuerzos de cuero, así como el diseño ergonómico, agregan al producto un valor diferencial en relación a los competidores.

En relación a la **amenaza de nuevos competidores** es media, si bien las barreras de entrada no son elevadas y el requerimiento del capital para un proyecto como este es relativamente accesible, la rentabilidad del sector puede no ser lo suficientemente atractiva dada la saturación del mercado. Es clave enfocar los esfuerzos en la diferenciación del producto, a través de una robusta estrategia de marketing omnicanal a fin de elevar al menos esa barrera.

El **poder de negociación de los compradores** es alto. Los consumidores son cada vez más exigentes y están más informados. Buscan propuestas que les generen un agregado de valor diferencial (en términos de calidad y rendimiento, exclusividad, precio, acceso a un grupo de pertenencia, posibilidad de expresarse, etc.). Si la experiencia en las primeras compras no es positiva en esos términos, el riesgo es alto.

Asimismo, dado que se trata de un producto innovador, el valor percibido por el cliente para pagar el precio establecido será una recompensa si encuentra garantizados estos parity points.

Respecto al ***poder de negociación de proveedores***, el riesgo es medio. Si bien el producto se realiza a través de un fason, el mismo puede ser fácilmente reemplazado en caso de superar volúmenes de ventas (y consecuentemente la capacidad productiva del fabricante). No obstante, factores asociados a la calidad, el diseño, la mejora continua, la posibilidad de incorporar nuevas materias primas realizadas con materiales sustentables, entre otros, son difíciles de desarrollar sin un socio productivo de largo plazo. En línea con esto, los proveedores de materias primas (formas, curtiembres, suelerías) y de servicios (molderista, escalista, diseñador) cobran relevancia en el análisis. Cabe aclarar también, que dado que el proveedor de fabricación no producirá de manera exclusiva para este proyecto (al igual que el resto de los proveedores de materias primas), su poder de negociación toma protagonismo.

Por último, en relación a los ***productos sustitutos***, aunque el riesgo es medio la mayor amenaza viene dada por otro tipo de calzado (empresas que compiten en el segmento de calzado casual de verano tales como Paez, Toms, Havaianas, Crocs, entre otros). Se trata de marcas que han logrado acercar el diálogo entre confort y tendencia, respondiendo a las exigencias de consumidores que exigen marcas que les permitan expresar aspectos propios y genuinos de su identidad. Son marcas con un fuerte recorrido y reputación, que apalancan su construcción marcaria en un modelo de negocio socialmente responsable.

6. MARKET FIT

Para validar la propuesta, se realizaron 10 entrevistas grupales aleatorias a través de las cuales se obtuvieron algunos comentarios cualitativos. Los perfiles de las personas entrevistadas eran muy diversos, dada la aleatoriedad de la muestra. Asimismo para validar dichos enunciados, se diseñó una encuesta mediante un Google Form orientada a confirmar o rebatir la hipótesis planteada. El perfil de los respondientes fue seleccionado de manera randomizada. Algunos de los resultados más relevantes fueron:

- Sobre un total de **352** respondientes, sorprendentemente un **94%** manifestó tener algún tipo de registro del impacto ambiental en sus comportamientos cotidianos, y el **95%** realiza algún tipo de acción para mitigarlo.
- Asimismo, un **17%** de la población ha comprado en alguna ocasión marcas de ropa o calzado fabricados con materiales sustentables, mientras que un **79%** respondió no haberlo hecho nunca pero lo haría si tuviese la oportunidad. Este indicador, tomamos como referencia para la segmentación del mercado.
- Entre los aspectos que más valorarían a la hora de comprar este tipo de productos mencionaron (en orden de importancia) calidad, comodidad, precio y diseño.
- Por último, cuando se indagó acerca del conocimiento de marcas que fabrican sus prendas con materiales amigables con el medioambiente, asombrosamente se relevaron más de 40 marcas.

Además, a través de la plataforma de mailchimp, se creó un Facebook Ad con una inversión de U\$S 5 que duro 24 hs.

Mobile Desktop

Sponsored

¿Sabías que el 90% de la basura que llega a los océanos es plástico? Si te vestís con plástico, que sea reciclado...



mailchi.mp
Odd Shoes
Esta temporada... Dejá tu huella [LEARN MORE](#)

Like Comment Share

QUAERERE VERUM

Universidad de San Andrés

Dejá tu HUELLA..

Suscribite y obtené 10% de descuento para tu primera compra

Email Address

Suscribirse

mailchi.mp/ecacddebcab1/ecoshoes

¿Cuánto plástico lle...

A pesar de la poca información que contenía la landing page a la cual se accedía a través del Ad, los resultados obtenidos en el reporte de mailchimp fueron los siguientes:

Ad Campaign Report	
Title:	Eco Shoes
Subject Line:	Leave your footprint
Start Date:	Mon, Oct 21, 2019 5:43 pm
End Date:	Tue, Oct 22, 2019 5:43 pm
Canceled Time:	N/A
Budget:	5.00
Amount Spent:	4.98
Overall Stats	
Reach:	4,823
Impressions:	4,967
Clicks:	231
Unique Clicks:	231
Likes:	16
Comments:	0
Shares:	0

Universidad de

En resumen, los datos relevados muestran que parecería existir cierta correlación entre las tendencias reflejadas en la información de mercado y las respuestas obtenidas mediante las herramientas de validación. Esto nos lleva a la conclusión de que el producto podría tener una rápida penetración en el mercado, ya que los indicadores de aceptación son favorables.

7. GO TO MARKET PLAN

Dado que se trata de un producto innovador con una fuerte ancla en la esencia de la marca, los mayores esfuerzos en la primera etapa estarán orientados a trabajar sobre el awareness a través de una estrategia digital.

Producto: Tal como se detalló en el apartado propuesta de valor, el producto es zapatillas urbanas hechas con hilado de PET reciclado, el cual responde a una necesidad funcional (comprar calzado) y social (autosatisfacción). El agregado de valor, viene dado por la promesa de marca que invita al cliente a experimentar un insight en relación al impacto que genera su decisión de compra. En relación a las características del calzado mencionadas en el análisis de mercado, el producto reúne una serie de rasgos distintivos que la diferencian de otros competidores (ver tabla anexo) y que responden a los aspectos más valorados por el mercado de acuerdo a las encuestas realizadas. Para el lanzamiento, está previsto el diseño de 6 prototipos unisex.

Precio: El precio fijado para el primer año es de 3.500 ARS. Si bien el margen de ganancia inicialmente no es amplio, la captura de valor debería venir dada por las condiciones de desempeño del producto (calidad, comodidad, rendimiento), sumado a la promesa de marca. De acuerdo al relevamiento realizado, el precio fijado es relativamente competitivo en relación a similares productos de marcas de diseño independiente. Asimismo, el precio permite asegurar las condiciones de calidad y desempeño (aspectos más valorados por los potenciales consumidores mediante la encuesta de validación).

Plaza: La estrategia de distribución, estará integrada por 2 grandes canales:

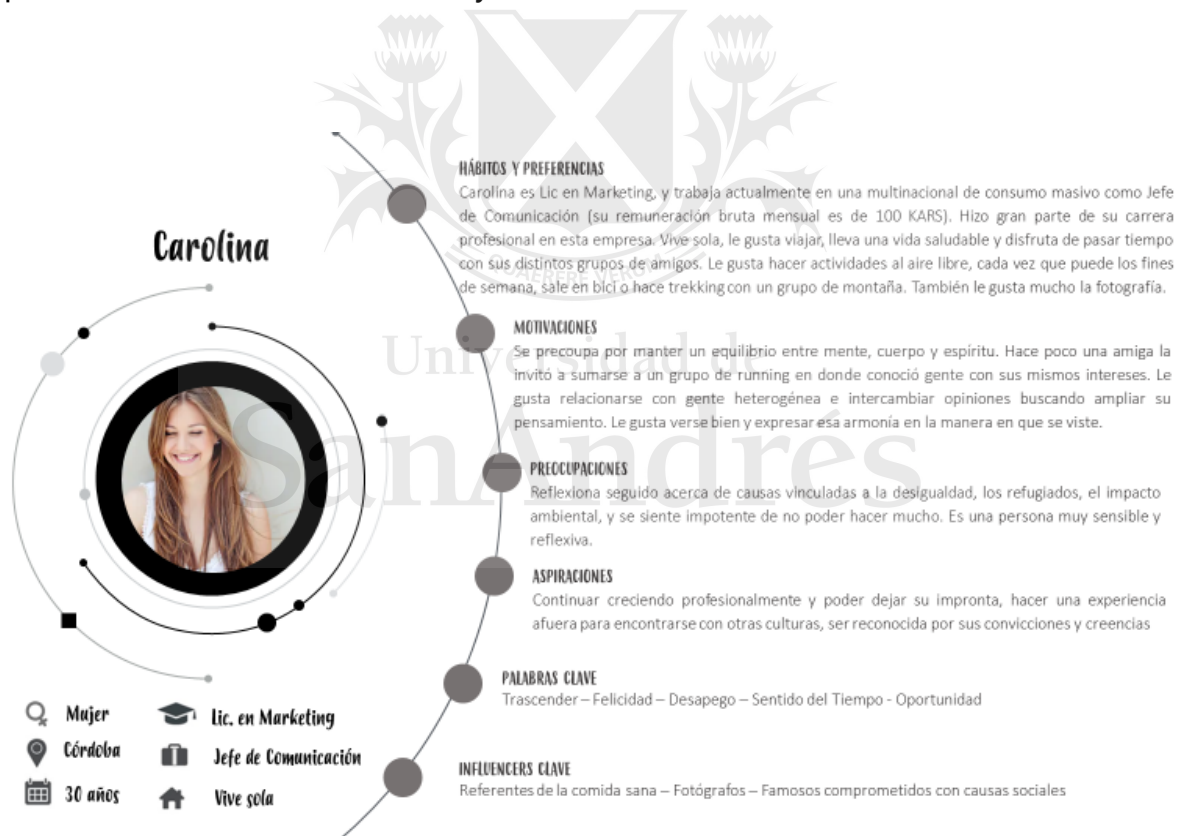


DIGITAL

FERIAS

El primero, orientado a asegurar la condición de ubicuidad, que el cliente pueda conocer e investigar acerca de la marca y el producto. Los envíos al interior del país se realizarían por Mercado Envíos, y el costo es a cargo del cliente. El segundo, en alianza con distintas ferias de diseño y ferias sustentables, aunque el objetivo principal de este canal es lograr *Posicionamiento*, también será un canal directo de ingresos.

Promoción: La estrategia de promoción tendrá su foco en los atributos del producto vinculados a los aspectos emocionales. La generación no solo de conciencia de marca, sino también de conciencia de oportunidad de un nuevo estilo de vida. Si bien se trata de un monoproducto, identificamos dos segmentos de mercado definidos. Las variables geográficas y demográficas para la segmentación ya fueron explicadas en la estimación de la demanda. Las variables comportamentales y psicográficas se explican mediante el modelo del *Buyer Persona*.



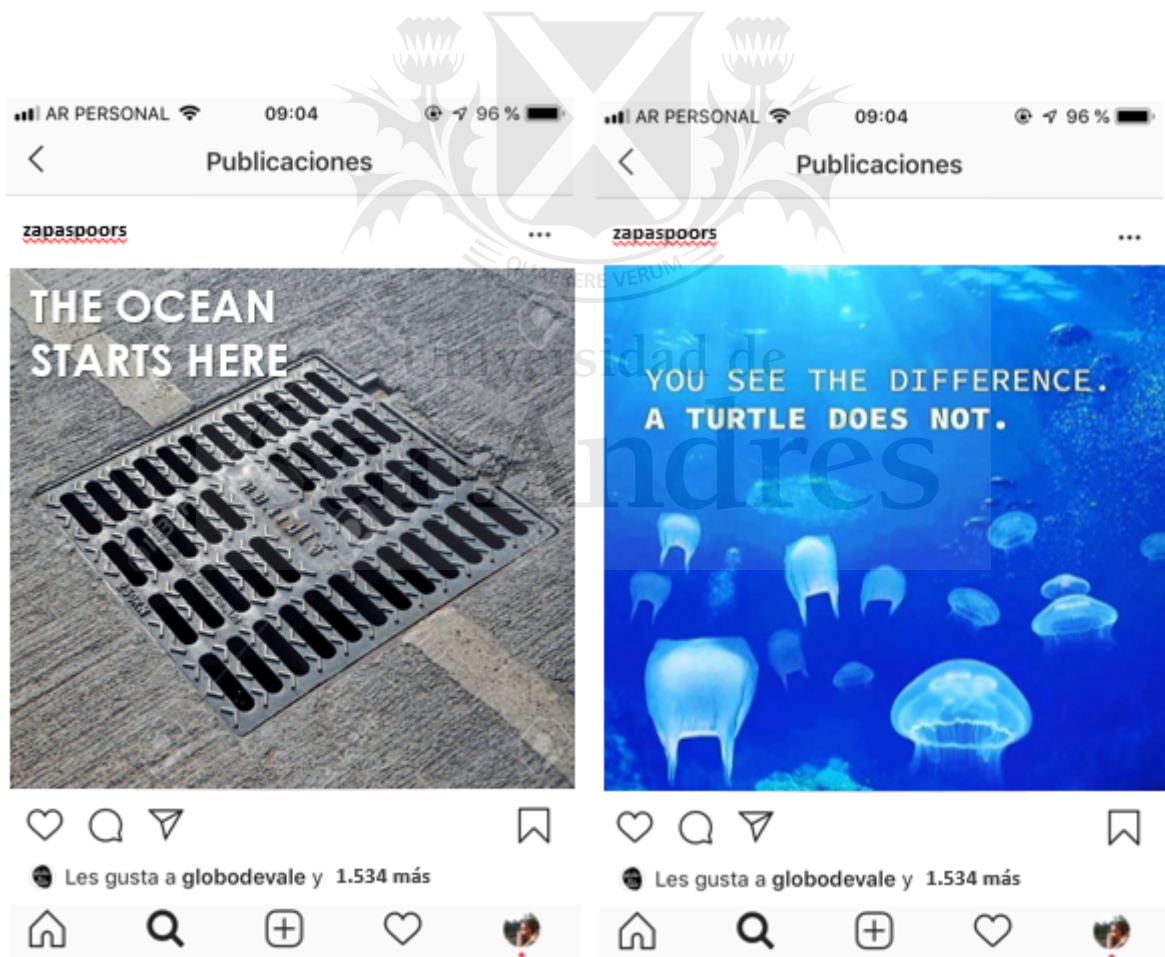


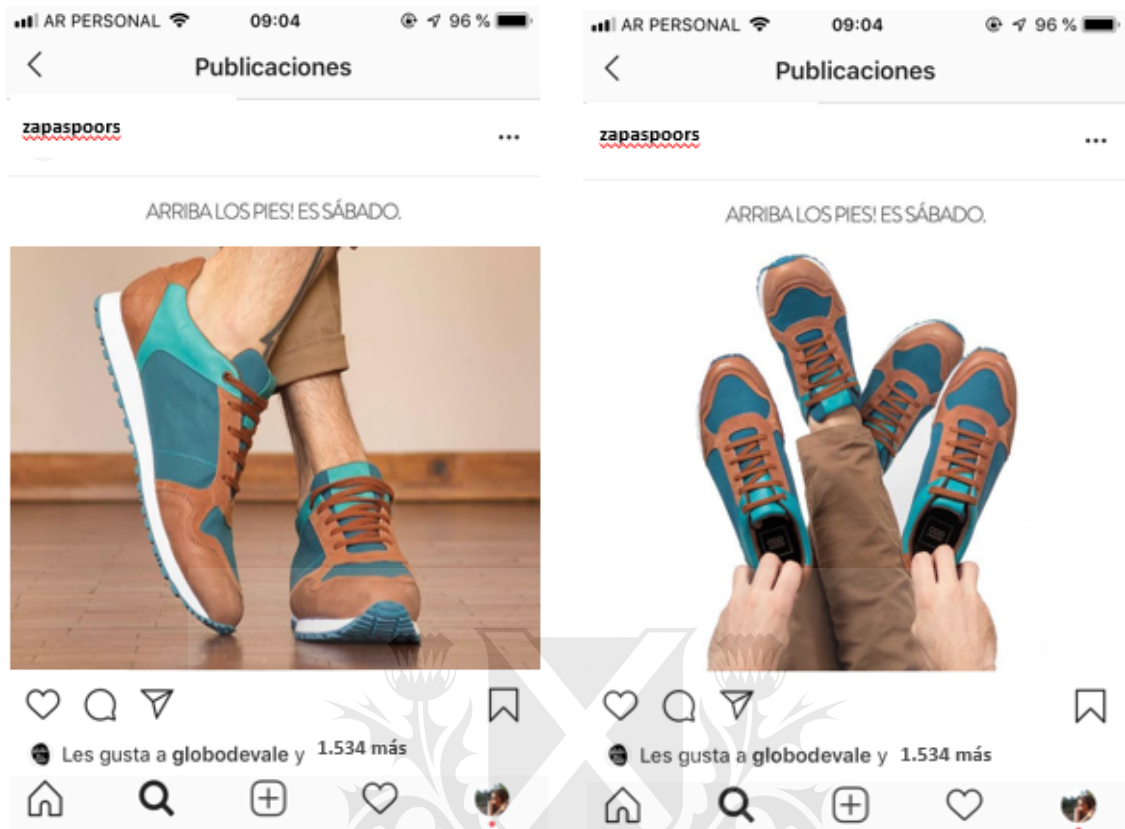
El customer journey map, fue pensado integrando ambos arquetipos de personas poniendo el relevancia los principales puntos de contacto para los dos segmentos.



Online

El principal canal de compra será el digital. En la etapa de Awareness, los mayores esfuerzos estarán enfocados en los insights del cliente en relación a la adquisición del producto como un modo de vida. Con la campaña **“SI TE VESTÍS CON PLÁSTICO, QUE SEA RECICLADO”**, la propuesta será acercar al potencial cliente conocimiento acerca de los principales materiales sintéticos con los cuales están confeccionadas la mayoría de las prendas que usamos día a día. Tanto el nylon como el poliéster, provienen de la familia de los plásticos y son derivados del petróleo. La salida al mercado con este slogan, nos permitirá generar tráfico a través de los canales digitales, y nos dará la oportunidad de empezar a medir conversión.





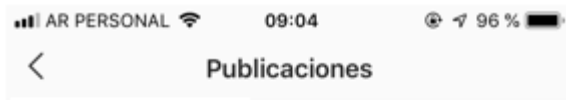
Offline

La estrategia de presencia offline, tendrá dos objetivos. Por un lado, el posicionamiento de la marca en ferias tal como se mencionó anteriormente, orientado a alcanzar a aquellos potenciales clientes poco familiarizados con la marca, pero que consumen productos de diseño y están dispuestos a experimentar el producto porque les resulta innovador. Esto se realizará mediante espacios de participación en ferias de diseño tales (CBAD, Córdoba Diseña, Hecho en Córdoba, Puro Diseño) y en ferias de consumo sustentable (Bioferia, Sustainable Brands BA).



Por otro lado, para desarrollar la conexión con la “tribu” de *Spoors odd shoes*, se realizarán una serie de eventos destinados a generar conciencia acerca del reciclaje y el consumo irracional de residuos plásticos (tales como recolección de residuos en plazas, parques y espacios públicos, maratones sustentables en alianzas con la Municipalidad, grupos de pick up running, entre otros). Asimismo, se realizarán algunas activaciones (tales como sorteos, trivias) para promover eventos sustentables así como otros productos de emprendedores con modelos de negocio basados en una cultura de consumo consciente.

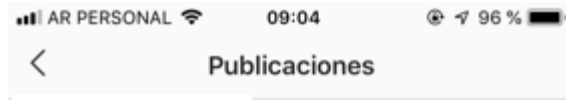
Universidad de
SanAndrés



zapaspooors



Les gusta a globodevale y 1.534 más



zapaspooors



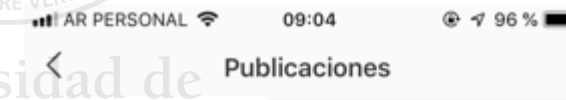
Les gusta a globodevale y 1.534 más



zapaspooors



Les gusta a globodevale y 1.534 más



zapaspooors



Les gusta a globodevale y 1.534 más



8. EQUIPO EMPRENDEDOR

El equipo emprendedor se conforma por:

Valentina



Valentina Ferreyra: Diseñadora Industrial, especializada en diseño y confección de calzado. Apasionada de la industria. Emprendedora de nacimiento, creadora de su propia marca de calzado. Su aporte al proyecto es clave en relación al diseño y desarrollo del producto, así como su experiencia y recorrido en el entorno emprendedor.

Natalia



Natalia Martínez: Lic. en Gestión de Recursos, MBA candidate. Gran parte de su carrera desarrollada en áreas de RH en compañías multinacionales. Defensora de las causas ambientales y admiradora de los negocios sustentables. Las principales responsabilidades en el proyectos están vinculadas al desarrollo del plan de negocio y la estrategia de implementación, así como la construcción y el desarrollo de los canales de venta.

9. REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN Y RESULTADOS ECONÓMICOS FINANCIEROS ESPERADOS

Modelo de Generación de Beneficios

Tal como se detalló en párrafos anteriores, los ingresos vienen dados por la venta directa, y la venta a través de participación en ferias de diseño. Nuevamente es válida la aclaración en relación a que el forecast de ventas es conservador, dado que se trata de un producto innovador, en un mercado relativamente saturado.

Proyectamos vender para el 2020 un total de 4.980 unidades, 47.474 para el 2021 y 130.850 para el 2022.

Mercado Potencial	368875											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2020				0	0	461	461	461	646	646	922	1383
2021	1014	1765	1765	3165	3165	3165	4565	4565	4565	5863	5863	8014
2022	6450	6450	6450	8793	8793	8793	11851	11851	11851	14797	14797	19974

De acuerdo a la segmentación de mercado realizada en base al modelo de Roger Everett, a partir del 2021 comenzaremos a hablarle a la *Adoptadores Tempranos*, y a partir del 2021 sumaremos a la *Mayoría Temprana*.

H&M CBA		2020	2021	2022
Rango Etario				
15-44		1.676.705	1.684.534	1.690.979
		1.676.705	1.684.534	1.690.979
Nivel Socioeconomico				
5%	ABC 1 (Clase Alta)	83.835	92.219	101.441
17%	C2 (Clase Media)	285.040	313.544	344.898
		368.875	405.763	446.339

Crecimiento Organico 1,1 1,1

	2020	2021	2022
2,5% Innovadores	9.222	10.144	11.158
13,5% Adoptadores Tempranos	49.798	54.778	60.256
34% Mayoria Temprana	125.418	137.959	151.755
34% Mayoria Tardia	125.418	137.959	151.755
16% Rezagados	59.020	64.922	71.414
	368.875	405.763	446.339

El precio de venta definido para los 3 primeros años sería:

	2020	2021	2022
Precio de Venta (ARS)	3.500	4.550	5.915

Si bien el share sobre el mercado total resulta prácticamente despreciable, resaltamos nuevamente la mirada conservadora bajo la cual decidimos proyectar los primeros años. El precio es competitivo en relación a productos similares y sustitutos (Ver comparación de precios en Anexo 1).

	2020	2021	2022
Ingresos (ARS)	17.430.000	207.912.250	735.562.555
Ingresos (USD)	165.206	1.417.726	3.715.337

En relación a la estructura de costos, los de mayor impacto son:

- Tela R-PET (importada de China)
- Gastos de nacionalización (los cuales se incrementan en relación a otras materias primas dado que se trata de una industria protegida)
- Fasón
- Costos logísticos

- Publicidad y Marketing
- Costos de estructura

Año	Volumen de Prod	Costo MP (USD)	Costo Fason (USD)	Costo Total (USD)	Costo Unitario (USD)	Costo Unitario (ARS)
2020	8.122	3.338	121.195	124.534	15,33	1.617,70
2021	63.000	23.311	886.733	910.044	14,45	2.118,41
2022	159.000	58.216	2.165.987	2.224.204	13,99	2.769,48

Si bien el proyecto tiene un FFL positivo (ver anexo) a partir de Junio 2020, el punto de equilibrio real se alcanza a partir de Mayo 2021. No obstante, es necesario contraer nuevamente deuda en el Enero de ese mismo año, para poder llegar a hacer el roll over financiero. La devolución de la inversión se realiza en Diciembre 2021, mediante liquidación de dividendos (entregando al inversor un % de Equity).

Cuadro de Resultados:

	TC	ARS 106	ARS 147	ARS 198
		2020	2021	2022
Venta en Unid Anuales		4.980	47.474	130.850
Ventas promedio Mensuales		711	3.956	10.904
Ingresos x Ventas		165.206	1.417.726	3.715.337
CMV		- 126.186	- 947.532	- 2.319.574
Margen Bruto		39.020	470.195	1.395.763
% MB		24%	33%	38%
Gastos Operativos		- 84.996	- 58.060	- 58.023
EBIT		- 45.977	412.134	1.337.740
% EBIT		-28%	29%	36%
Impuestos		6.024	- 234.379	- 710.468
Net Earnings		- 39.952	177.755	627.272
% Gcias		-24%	13%	17%

Requerimientos de Inversión y Financiamiento

El proyecto requerirá una inversión inicial de 73.800 USD, la cual se dividirá en dos instancias. La primera, al comienzo del proyecto y la segunda, al comienzo del segundo año para completar el roll over.

La primera inversión de 58.810 USD, tendrá los siguientes destinos:

- Un total de 24.791 USD representan los gastos productivos:

	Marzo	Abril	Mayo
Fason (Unid)	922	400	400
Fason ARS	1.106.400 ARS	480.000 ARS	576.000 ARS
USD	13.109 USD	5.415 USD	6.268 USD

- Se estiman 15.812 USD de inversión en gastos de MKT y Publicidad:

	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Creacion de Sitio	ARS 354.000			
Mantenimiento Sitio	ARS 3.000	ARS 3.000	ARS 3.000	ARS 3.000
Inversion en Redes Sociales	ARS 150.000	ARS 150.000	ARS 150.000	ARS 150.000
Inversion en Influencers	ARS 80.000	ARS 80.000	ARS 80.000	ARS 80.000
Total ARS	ARS 587.000	ARS 233.000	ARS 233.000	ARS 233.000
Total USD	USD 7.497	USD 2.761	USD 2.628	USD 2.535

- Un total de 9,183 USD serán destinados a gastos salariales:

	Marzo	Abril	Mayo
Diseñador	ARS 90.000	ARS 90.000	ARS 90.000
Director Ejecutivo	ARS 180.000	ARS 180.000	ARS 180.000
USD	USD 3.199	USD 3.046	USD 2.938

Existen también una serie de gastos de únicas vez que rondan en los 1.500 USD.

Asimismo, para financiar la operación el proyecto requerirá una inyección posterior de 23.000 USD en el segundo año (Enero 2021). La devolución del total se realizaría al

final del segundo año, al tipo de cambio esperado en Diciembre 2020 (146,65 ARS/USD). En un primer momento, nos imaginamos que la inversión podría venir de algún capital semilla o un inversor ángel. No se proyectaron inversiones en CAPEX.

FFL:

Año 2020	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Inversion Inicial	3,875,920 ARS											
Existencia Inicial	0 ARS	3,488,419 ARS	3,024,689 ARS	1,696,563 ARS	863,293 ARS	-45,817 ARS	250,519 ARS	546,855 ARS	734,435 ARS	1,144,114 ARS	1,553,793 ARS	1,433,359 ARS
Ingresos	75,483 ARS	123,270 ARS	281,274 ARS	149,730 ARS	169,890 ARS	1,391,471 ARS	1,391,471 ARS	1,409,615 ARS	1,969,389 ARS	1,969,389 ARS	3,029,381 ARS	4,609,155 ARS
Egresos	-462,984 ARS	-587,000 ARS	-1,609,400 ARS	-983,000 ARS	-1,079,000 ARS	-1,095,135 ARS	-1,095,135 ARS	-1,222,035 ARS	-1,559,710 ARS	-1,559,710 ARS	-3,149,815 ARS	-4,871,630 ARS
FFL	3,488,419 ARS	3,024,689 ARS	1,696,563 ARS	863,293 ARS	-45,817 ARS	250,519 ARS	546,855 ARS	734,435 ARS	1,144,114 ARS	1,553,793 ARS	1,433,359 ARS	1,170,883 ARS
Año 2021	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Inversion Inicial	2,556,641 ARS											
Existencia Inicial	1,170,883 ARS	1,422,426 ARS	1,411,452 ARS	1,400,478 ARS	958,928 ARS	3,000,178 ARS	8,275,398 ARS	13,458,691 ARS	18,600,741 ARS	23,742,792 ARS	33,297,140 ARS	41,375,394 ARS
Ingresos	3,577,927 ARS	5,820,066 ARS	5,820,066 ARS	10,604,434 ARS	13,120,467 ARS	12,260,804 ARS	18,373,025 ARS	18,373,025 ARS	18,373,025 ARS	22,844,382 ARS	23,231,230 ARS	33,606,842 ARS
Egresos	-5,883,025 ARS	-5,831,040 ARS	-5,831,040 ARS	-11,045,984 ARS	-11,079,216 ARS	-6,985,584 ARS	-13,189,732 ARS	-13,230,974 ARS	-13,230,974 ARS	-13,290,033 ARS	-15,152,976 ARS	-29,373,877 ARS
Devolucion Inversion												-10,881,725 ARS
FFL	1,422,426 ARS	1,411,452 ARS	1,400,478 ARS	958,928 ARS	3,000,178 ARS	8,275,398 ARS	13,458,691 ARS	18,600,741 ARS	23,742,792 ARS	33,297,140 ARS	41,375,394 ARS	34,726,634 ARS
Año 2022	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Inversion Inicial	0 ARS											
Existencia Inicial	34,726,634 ARS	43,106,455 ARS	53,087,329 ARS	59,349,139 ARS	62,360,063 ARS	70,432,995 ARS	74,495,526 ARS	96,082,055 ARS	117,600,707 ARS	139,119,359 ARS	163,178,204 ARS	187,208,893 ARS
Ingresos	24,039,240 ARS	25,277,991 ARS	26,266,603 ARS	37,303,618 ARS	47,428,712 ARS	32,590,654 ARS	61,123,190 ARS	61,123,190 ARS	61,123,190 ARS	77,101,518 ARS	77,101,518 ARS	106,254,146 ARS
Egresos	-15,659,420 ARS	-15,297,117 ARS	-20,004,794 ARS	-34,292,694 ARS	-39,355,780 ARS	-28,528,123 ARS	-39,536,660 ARS	-39,604,538 ARS	-39,604,538 ARS	-53,042,673 ARS	-53,070,829 ARS	-81,799,647 ARS
FFL	43,106,455 ARS	53,087,329 ARS	59,349,139 ARS	62,360,063 ARS	70,432,995 ARS	74,495,526 ARS	96,082,055 ARS	117,600,707 ARS	139,119,359 ARS	163,178,204 ARS	187,208,893 ARS	211,663,392 ARS



10. PLAN OPERATIVO

Actualmente el fasón seleccionado para la la primera etapa de la estrategia de operaciones del presente trabajo, es una fábrica chica cuya capacidad instalada es de 500 pares por día. En el corto plazo, no hay intenciones de industrializar el proceso, pero si la posibilidad de integrarse verticalmente (con algunos proveedores molderistas y escalistas). Esto le permitiría reducir sus costos y ganar competitividad con sus clientes más grandes.

Proceso Productivo

Tal como se mencionó anteriormente, la producción se llevará a cabo mediante la intermediación de un fabricante de zapatos de la ciudad de Córdoba. La totalidad del proceso productivo se realiza en sus instalaciones.

A excepción de la compra de la tela, el resto de los materiales para la confección de las zapatillas son provistos por el fabricante, y contemplados en el costo unitario de cada producto (incluyendo el costo de mano de obra).

El proceso productivo consta de 3 grandes etapas:



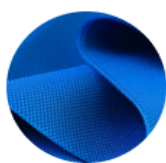
DISEÑO

La etapa de Diseño y Desarrollo es una de las más importantes, no solo desde lo conceptual si no también desde lo técnico. Para que un calzado cumpla con los requerimientos de calidad y rendimiento, es necesario que el diseño pueda integrar condiciones básicas de biomecánica, amortiguación, locomoción, compensación de cargas, angulación, etc. Esta etapa de importancia clave, forma parte del knowhow del equipo emprendedor.



**MOLDERÍA
Y ESCALA**

El diseño del molde de la horma se realiza en base a un talle que posteriormente se escala para la obtención de todos los números que componen la curva. Habitualmente la inversión en estos representan gastos de única vez, y se vuelven a realizar cuando se diseña un nuevo modelo.



COMPRA
TELA

A excepción de la tela, el resto de los materiales los compra en fasón en base a las exigencias de diseño pactadas (Capellada, terminaciones, plantilla de armado, suela inyectada, refuerzos, ojalillos, cordones, base, etc.). La tela se compra a un proveedor de origen chino y tiene un costo aproximado de 2 USD por metro (varía de acuerdo al proveedor y a las características del proceso de fabricación). El rinde de una zapatilla, es 0,20 mts².



FASÓN

El fasón fija el precio de acuerdo a las actividades que requiere el modelo. Existe una lista de precios con modelos generales (nosotros tomamos como referencia un modelo clásico de Valentino), y el fabricante descontó el costo de la tela (habitualmente lona con respaldo para la confección de zapatillas). El agregado de valor del fasón está comprendido de manera general en las actividades de corte, aparado, armado, control de calidad y empaque.

Forecast de Producción

	2020	2021	2022
Unidades	8.122	63.000	159.000
Cant Tela (mts)	1.462	11.340	28.620
Costo MP (Tela)	3.338 USD	23.311 USD	58.216 USD
Costo Fasón (ARS)	121.195 USD	886.733 USD	2.165.987 USD
Costo Total	124.534 USD	910.044 USD	2.224.204 USD
Costo Unitario	15,33 USD	14,45 USD	13,99 USD

Plan de Implementacion

De acuerdo a la estimación de ventas realizada, la intención es poder contar con un primer lote de producción en Marzo 2020 de 922 unidades. La fecha de salida al mercado es Junio 2020, estimando una proyección de ventas 461 pares para ese mes. Como podrá advertirse, la capacidad instalada del proveedor con cual iniciaríamos el proyecto, no resiste la estimación de ventas realizada para el año 3. Con lo cual, será necesario comenzar la búsqueda y validación de otros proveedores para soportar el proceso productivo dada la visibilidad de expansión del negocio.

11. CONDICIONES PARA LA VIABILIDAD DEL NEGOCIO

El proyecto tiene un **VAN 117.081 USD** y una **TIR de 89%**. La tasa de corte utilizada para la proyección es del 20% en USD, y se estima un payback como criterio para el análisis de inversión de 2,16 años.

<i>Tipo de Cambio Esperado</i>	<i>ARS 105,50</i>	<i>ARS 146,65</i>	<i>ARS 197,98</i>
Hoy	2020	2021	2022
Ventas en Unid	4.980	47.474	130.850
Ingresos x Venta	USD 165.206	USD 1.417.726	USD 3.715.337
	USD 165.206	USD 1.417.726	USD 3.715.337
IVA Ventas	-USD 34.693	-USD 297.723	-USD 780.221
IVA IMPO	USD 690	USD 4.849	USD 12.180
IVA COMPRAS	USD 8.824	USD 23.491	USD 472.730
IIBB	-USD 8.260	-USD 70.886	-USD 185.767
Gastos de Nacionalizacion	-USD 1.150	-USD 8.082	-USD 20.299
Imp x Vtas	USD 8.364	-USD 19.462	-USD 501.378
- Costos Directos			
Materia Prima (Tela)	-USD 3.338	USD 0	-USD 23.311
Costo Fason	-USD 24.791	-USD 96.404	-USD 910.044
Logistica	-USD 1.652	-USD 14.177	-USD 37.153
Publicidad (Awariness)	-USD 15.812	-USD 15.459	-USD 26.692
RRHH	-USD 9.183	-USD 20.127	-USD 31.369
Varios	-USD 1.415	-USD 23.000	USD 0
Total GASTOS	-USD 54.539	-USD 156.643	-USD 2.377.597
EBIT	-USD 46.175	-USD 10.899	USD 237.007
Margen		-7%	17%
Imp a las ganancias	USD 13.853	USD 3.270	-USD 59.252
NOPAT	-USD 32.323	-USD 7.630	USD 177.755
AMORT Y DEPRECIACION			
Activos Vendidos			
Inversion en NOF		-USD 38.252	-USD 152.977
Inversion en AF			-USD 292.302
FFL	-USD 32.323	-USD 45.882	USD 24.778
VAN	USD 117.081		
TIR		89%	

12. CONCLUSIONES

Considerando la información del mercado relevada y la validación de la propuesta de valor a través de las herramientas utilizadas, podemos concluir que es un buen momento para invertir en *Spoors odd shoes*.

En función del análisis realizado, podemos decir que el negocio es fácilmente escalable. Dada la rápida aceptación que parecería tener de acuerdo a los indicadores arriba mencionados, el proyecto revela un potencial interesante para recibir una inversión que le permite acelerar su desarrollo y apalancar el crecimiento sostenido.

Los supuestos para el sustento de la propuesta de valor, sin dudas podrían llegar a cobrar mayor impacto aún en el futuro, de acuerdo a lo expuesto en las tendencias sobre este tipo de modelos de negocio.



13. FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA

- Darín, G. “Empathy Map”. Universidad de San Andrés. Bs As, 2019.
- Wilson, B. “Modelo Buyer Persona”. Universidad de San Andrés. Bs As, 2019.
- Frías, P. “Análisis Pestel”. Universidad de San Andrés. Bs As, 2019.
- Michael Porter, “Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors” (1980). Estados Unidos.
- Osterwalder, Alexander, and Yves Pigneur. “Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers”. (2010).
Everett Rogers, “Diffusion of Innovations”. (1962). Estados Unidos.
- Hames, M. Entrevista Cámara del Calzado de Córdoba, Agosto 2019.
- Hames, M., Jair, L. Entrevista Cámara Argentina del Calzado, Agosto 2019.
- Greenpeace España. (2019). Plásticos | Greenpeace, España. Recuperado de: <https://es.greenpeace.org/es/trabajamos-en/consumismo/plasticos/> .
- Carrasco Rozas, A. (2018). Fasion United. El avance de la moda sostenible ¿Es realmente viable? Recuperado de: <https://fashionunited.es/noticias/moda/el-avance-de-la-moda-sostenible-es-realmente-viable/2018080928122>.
- Argentina.gob.ar. (2019). Ambiente y Desarrollo Sustentable. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/ambiente> .
- Nielsen.com. (2012). La mitad de los consumidores menores de 40 años están dispuestos a pagar más por productos y servicios de empresas socialmente responsables. Buenos Aires. Recuperado de: <http://www.nielsen.com/ar/es/press-releases/2012/la-mitad-de-los-consumidores-menores-de-40-anos-estan-dispuestos-a-pagar-mas-por-productos-y-servicios-de-empresas-socialmente-responsables/> .
- Serma, (2019). *América latina. Estadísticas del calzado 2017-2018*. Córdoba, Argentina. Recueperado de: <https://serma.net/america-latina-estadisticas-del-calzado-2017-2018> .
- Caipic. (2018). *Informes Comercio Exterior - Caipic*. Recueperado de: <http://www.caipic.org.ar/comercio-exterior/informes-comercio-exterior/>
- Revista del Calzado. (2013). *La industria del calzado en Latinoamérica - Revista del Calzado*. Recueperado de: <http://revistadelcalzado.com/la-industria-del-calzado-en-latinoamerica/>
- Telam.com.ar. (2018). *Las zapatillas desplazan al calzado de cuero e impactan en otras industrias*. Recuperado de: <https://www.telam.com.ar/notas/201806/292725-zapatillas-calzado-de-cuero.html>
- Sainz, A. (2017). *Desafío deportivo: las marcas cool que llegan para competir con Nike y Adidas*. Lanacion.com.ar. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/desafio-deportivo-las-marcas-cool-que-llegan-para-competir-con-nike-y-adidas-nid2039769> .
- Leader Summaries. (2019). Resumen del libro 'Ser competitivo', de Michael E. Porter. Recuperado de: <https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/ser-competitivo> .

- Indec (2019). Informes de prensa. Argentina. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipi_manufacturero_08_19FC1FEAAF9B.pdf .
- Infobae (2016). Los 3 principales factores que explican el alto nivel de pobreza en la Argentina. Argentina. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2016/11/08/los-3-principales-factores-mas-explican-el-alto-nivel-de-pobreza-en-la-argentina/> .
- Banco Mundial (2019). Recuperado de: <https://datos.bancomundial.org/pais/argentina>
- We Are Social (2019), Reino Unido. Recuperado de: <https://wearesocial.com/us/> .
- Slowearproject blog (2019). ¿Cuánto plástico llevas puesto?. Recuperado de: <http://slowearproject.com/3318-2/> .
- Patagonia Ambiental (2017), Basural PET: en la Argentina se tiran 12 millones de botellas de plástico por día. Argentina, Recuperado de: <https://patagoniamambiental.com.ar/info/basural-pet-en-la-argentina-se-tiran-12-millones-de-botellas-de-plastico-por-dia/> .
- Sistema B. Ley BIC: El Congreso Argentino podrá reconocer legalmente y potenciar a las empresas de triple impacto. Argentina, Recuperado de: <https://sistemab.org/ley-bic-el-congreso-argentino-podra-reconocer-legalmente-y-potenciar-a-las-empresas-de-triple-impacto/> .
- Mkinsey & Company (2019). The State of Fashion 2019: A year of awakening. Estados Unidos. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-state-of-fashion-2019-a-year-of-awakening> .
- Foro Ambiental (2017): El reciclado de PET en Argentina: un negocio que termina en la basura. Argentina. Recuperado de: <https://www.foroambiental.net/archivo/noticias-ambientales/residuos/2078-el-reciclado-de-pet-en-argentina-un-negocio-que-termina-en-la-basura> .
- ONO (2018). Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Estados Unidos. Recuperado de: <https://unstats.un.org/sdgs/files/report/2018/TheSustainableDevelopmentGoalsReport2018-ES.pdf>
- González, D (2018). Radiografía del consumo sustentable. Argentina. Recuperado de: <http://www.uba.ar/noticiasuba/nota.php?id=20724> .
- Statista (2018). Global Footwear Market Report. Recuperado de: <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/topics/4571/global-footwear-market/>.
- Slow Fashion Next (2019). España. Recuperado de: <https://www.slowfashionnext.com>
- Slow Fashion World (2019). Recuperado de: <https://slowfashionworld.com/storiesforimpact/> .
- Fashion Revolution (2019). Recuperado de: <https://www.fashionrevolution.org/>
- Fairtrade (2019). Recpuerado de: <https://www.fairtrade.org.uk/> .
- Es Moda Sostenible (2019). Recuperado de: <https://esmodasostenible.org/> .
- Triplepundit (2019). Recuperado de: <https://www.triplepundit.com/> .

14. ANEXOS

Anexo1: Comparación precios competidores (con inflación proyectada Junio 2020)

	SPOORS	XINCA	LEAF	PURO	CUENCA
MODELO DE NEGOCIO	Sustentable	Sustentable	Sustentable	Regular	Regular
MODELO	Ergonómico	Plano	Plano	Ergonómico	Plano
SUELA	Eva Inyectada	Caucho	Caucho	Eva artesanal / inyectada	Caucho
UPPER	R-pet fabric	Lona	Lona	Lona/ cuero	Lona
REFUERZOS	Si	No	No	Si	No
TIPO DE ARMADO	Strobel	Armado Convencional	Armado Convencional	Ambos	Armado convencional
PRECIO (ARS)	3.500	2.800 -3.500	3.500 – 3.000	4.200	3.500 – 4.200

Anexo 2: Market Fit: Encuestas de validación

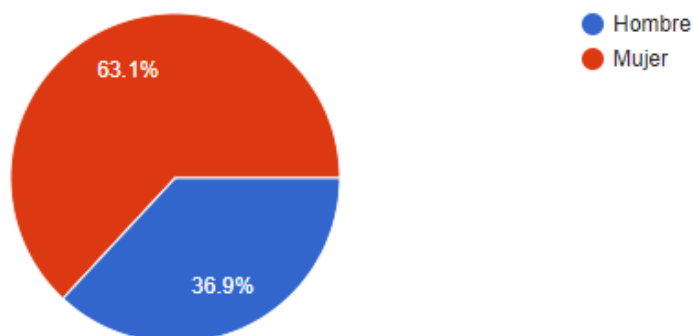
Hipótesis planteada: “La gente tiene interés en reducir el impacto ambiental, y está dispuesta a hacerlo a través de acciones o hábitos cotidianos vinculados al consumo responsable”

Población encuestada: 352 personas (selección randomizada)

Respuestas:

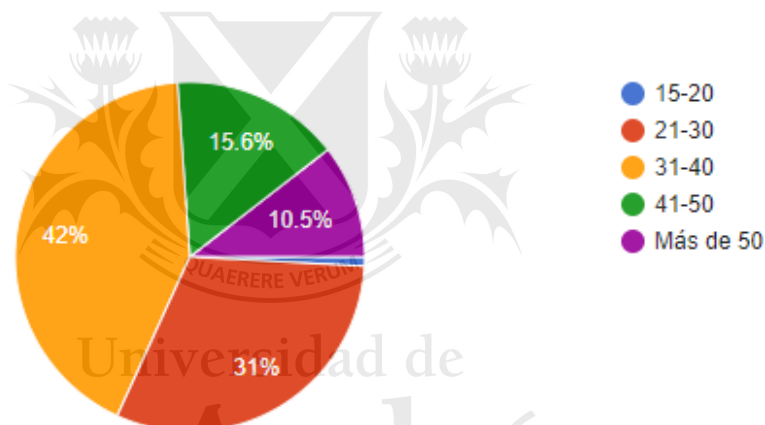
Podrías indicar tu género?

352 respuestas



Podrías indicar tu edad?

352 respuestas



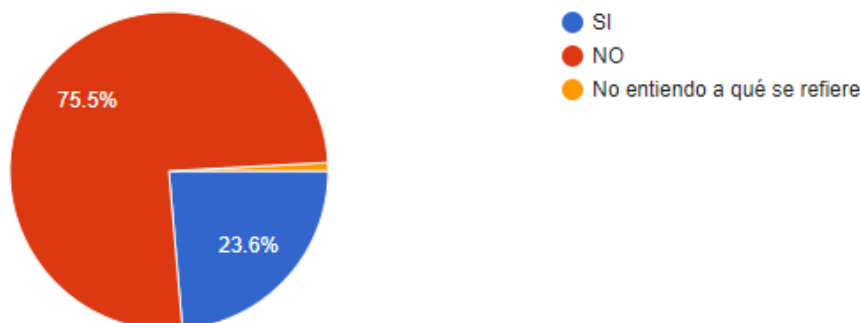
En general, tenés registro del impacto ambiental en tus actividades cotidianas?

351 respuestas



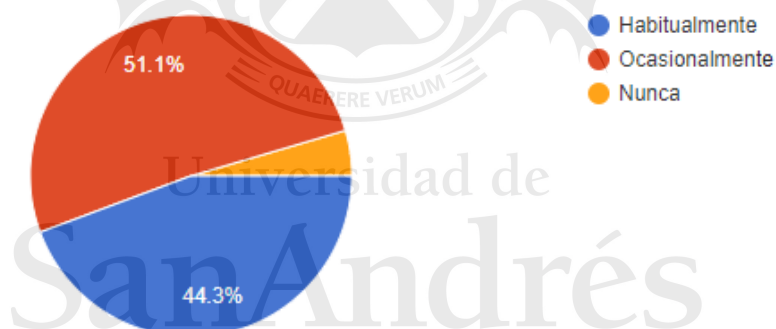
Conocés alguna marca de ropa o calzado que realice sus prendas con materiales amigables con el medioambiente?

351 respuestas



Realizás habitualmente acciones para mitigar el impacto ambiental? (tales como evitar el uso de elementos de corta vida útil como sorbetes o vasos plásticos, utilizar bolsas de tela para hacer compras, separar residuos, entre otras)

352 respuestas



Si tu respuesta fue afirmativa, podrías mencionar el nombre de alguna marca que recuerdes?

79 respuestas

Adidas
No recuerdo el nombre, es ropa de diseño
Insecta shoes de brasil
Adidas y el océano
Ginko
Holly pocket
Nous studio
Adidas
Modesta (fabrican carteras con plastico) THE KIND CRAFT es revista digital que reúne productores artesanales amigables con medioambiente

Columbia
Natacha Jaime
Addidas
Son marcas extranjeras
Addidas hace zapatillas con plástico recuperado del océano
Caco shoes
Patagonia, Mountain Hardwear
Klooster
klooster
Vrote
No recuerdo la marca, pero sé que existen y las he escuchado.
Xinca
Se que hay, pero no las identifico.
Dos mundos
Stella Mc Cartney
Nike
iwela, hey juno, bosco, inmenso
adidas
Se que existen pero no tengo la marca presente
veraluna
natura empresa de cosmética (por lo menos así venden su posicionamiento, q son sustentables con el medio ambiente y no prueban con animales)
No recuerdo ningun nombre en particular pero valoro ese punto a la hora de comprar
No recuerdo la marca. Hacen bolsos en europa con lonas de camiones
Il sapore
Xinca,
Holalole
Adidas
Cyrca
Una de bebés q no recuerdo
Iwela
Patagonia
No recuerdo el nombre!
Páez
Jazmin chebar

Xinca, Leaf, Adidad
No recuerdo
Xinca
Nike
no recuerdo nombres
Adidas
Ecoalf
Segundas oportunidades
Zapatos klostors
Soyvrote
Son marcas italianos
Wü Shoes
Baumm
No recuerdo exactamente pero conozco
no
No recuerdo
Nazca, Element
Timberland https://www.timberland.com/shop/recycled-plastic-rubber
Coca Cola
Flor de lis
Adidas saco una línea Parley que utiliza desechos de océanos
Odd mood
Jabatos (ropa de niños)
No se los nombres
MyF
Adidas
Independiente
Natura
H&M
No la recuerdo
Vitnik
The north face, adidas, etc
Jamin chebar xinca natura rock and Jean
Bambu cõco
Adidss

Coca Cola

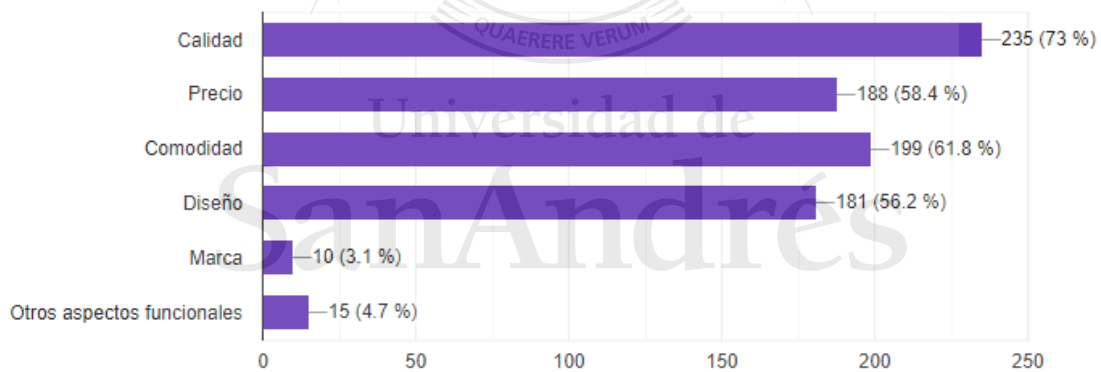
Compraste alguna vez una marca de ropa o calzado que realice sus prendas con materiales que contribuyan a reducir el impacto ambiental?

351 respuestas



Si tuvieses la posibilidad de comprar ropa o calzado confeccionados con materiales amigables con el medioambiente, qué aspecto valorarías más? (no son excluyentes, podés marcar más de uno)

322 respuestas



Anexo 3: Forecast de Ventas

		Target Ventas	4,980	1%												
		Mercado Potencia	368,875													
% Aceptacion																
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre			
9,222	Innovadores						5%	5%	5%	7%	7%	10%	15%			
49,798	Adoptadores Tempranos															
	Mayoría Temprana															
	Mayoría Tardía															
	Rezagados															
- Unidades																
	Innovadores				0	0	461	461	461	646	646	922	1,383			
	Adoptadores Tempranos													0		
	Mayoría Temprana															
	Mayoría Tardía															
	Rezagados															
					0	0	461	461	461	646	646	922	1,383			
	Share Mercado a quien le ha	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	2%	2%				
	Share Mercado Cordoba						0%	0%	0%	0%	0%	0%				
-2021																
		Target Ventas An	47,474	13%												
		Mercado Potencia	368,875													
% Aceptacion																
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre			
10,144	Innovadores	10%	12%	12%	15%	15%	15%	18%	18%	18%	20%	20%	25%			
54,778	Adoptadores Tempranos		1%	1%	3%	3%	3%	5%	5%	5%	7%	7%	10%			
	Mayoría Temprana															
	Mayoría Tardía															
	Rezagados															
- Unidades																
	Innovadores	1,014	1,217	1,217	1,522	1,522	1,522	1,826	1,826	1,826	2,029	2,029	2,536			
	Adoptadores Tempranos	0	548	548	1,643	1,643	1,643	2,739	2,739	2,739	3,834	3,834	5,478			
	Mayoría Temprana															
	Mayoría Tardía															
	Rezagados															
		1,014	1,765	1,765	3,165	3,165	3,165	4,565	4,565	4,565	5,863	5,863	8,014			
	Share Mercado a quien le ha	2%	3%	3%	5%	5%	5%	7%	7%	7%	9%	9%	12%			
	Share Mercado Cordoba	0%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	2%	2%			
-2022																
		Target Ventas An	130,850	35%												
		Mercado Potencia	368,875													
% Aceptacion																
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre			
11,158	Innovadores	20%	20%	20%	22%	22%	22%	25%	25%	25%	27%	27%	30%			
60,256	Adoptadores Tempranos	7%	7%	7%	8%	8%	8%	10%	10%	10%	12%	12%	15%			
151,755	Mayoría Temprana				1%	1%	1%	2%	2%	2%	3%	3%	5%			
	Mayoría Tardía															
	Rezagados															
- Unidades																
	Innovadores	2,232	2,232	2,232	2,455	2,455	2,455	2,790	2,790	2,790	3,013	3,013	3,348			
	Adoptadores Tempranos	4,218	4,218	4,218	4,820	4,820	4,820	6,026	6,026	6,026	7,231	7,231	9,038			
	Mayoría Temprana				1,518	1,518	1,518	3,035	3,035	3,035	4,553	4,553	7,588			
	Mayoría Tardía															
	Rezagados															
		6,450	6,450	6,450	8,793	8,793	8,793	11,851	11,851	11,851	14,797	14,797	19,974	111,500		
	Share Mercado a quien le ha	9%	9%	9%	4%	4%	4%	5%	5%	5%	7%	7%	9%			
	Share Mercado Cordoba	2%	2%	2%	2%	2%	2%	3%	3%	3%	4%	4%	5%			
- Unidades																
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre			
Año 2020		0	0	0	0	0	461	461	461	646	646	922	1,383	4,980		
Año 2021		1,014	1,765	1,765	3,165	3,165	3,165	4,565	4,565	4,565	5,863	5,863	8,014	47,474		
Año 2022		6,450	6,450	6,450	8,793	8,793	8,793	11,851	11,851	11,851	14,797	14,797	19,974	130,850		
PVC 2020							ARS 3,500	ARS 3,500	ARS 3,500	ARS 3,500	ARS 3,500	ARS 3,500	ARS 3,500			
30% PVC 2021		ARS 3,500	ARS 3,500	ARS 3,500	ARS 3,500	ARS 4,550	ARS 4,550	ARS 4,550	ARS 4,550	ARS 4,550	ARS 4,550	ARS 4,550	ARS 4,550			
25% PVC 2022		ARS 4,550	ARS 4,550	ARS 4,550	ARS 4,550	ARS 5,915	ARS 5,915	ARS 5,915	ARS 5,915	ARS 5,915	ARS 5,915	ARS 5,915	ARS 5,915			
Año 2020							ARS 1,613,500	ARS 1,613,500	ARS 1,613,500	ARS 2,261,000	ARS 2,261,000	ARS 3,227,000	ARS 4,840,500	ARS 17,430,000		
Año 2021		ARS 3,549,000	ARS 6,177,500	ARS 6,177,500	ARS 11,077,500	ARS 14,400,750	ARS 14,400,750	ARS 20,770,750	ARS 20,770,750	ARS 20,770,750	ARS 26,676,650	ARS 26,676,650	ARS 36,463,700	ARS 207,912,250		
Año 2022		ARS 29,347,500	ARS 29,347,500	ARS 29,347,500	ARS 40,008,150	ARS 52,010,595	ARS 52,010,595	ARS 70,098,665	ARS 70,098,665	ARS 70,098,665	ARS 87,524,255	ARS 87,524,255	ARS 118,146,210	ARS 735,562,555		
														USD 3,715,337		

Anexo 4: Forecast de Producción

Año 1		2020												
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	YTD
Produccion (Pares)				922	400	400	400	400	400	600	600	1,500	2,500	8,122
Relacion Tela Pa	0.18													
Tela Fason				166 922	72 400	72 400	72 400	72 400	72 400	108 600	108 600	270 1,500	450 2,500	1,462 8,122
2.28 USD Costo Tela				379 USD	164 USD	164 USD	164 USD	164 USD	164 USD	247 USD	247 USD	617 USD	1,028 USD	3,338 USD
Costo Unitario F				1,200 ARS	1,200 ARS	1,440 ARS	1,440 ARS	1,440 ARS	1,656 ARS	1,656 ARS	1,656 ARS	1,706 ARS	1,706 ARS	42%
Costo Fason				1,106,400 ARS	480,000 ARS	576,000 ARS	576,000 ARS	576,000 ARS	662,400 ARS	993,600 ARS	993,600 ARS	2,558,520 ARS	4,264,200 ARS	12,786,720 ARS 105.50 ARS

Año 2		2021												
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	YTD
Produccion (Pares)		1,000	3,000	3,000	6,000	5,000	3,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	12,000	63,000
Relacion Tela Pa	0.18													
Tela Fason		180 1,000	540 3,000	540 3,000	1080 6,000	900 5,000	540 3,000	1080 6,000	1080 6,000	1080 6,000	1080 6,000	1080 6,000	2160 12,000	11,340 63,000
2.06 USD Costo Tela		370 USD	1,110 USD	1,110 USD	2,220 USD	1,850 USD	1,110 USD	2,220 USD	2,220 USD	2,220 USD	2,220 USD	2,220 USD	4,440 USD	23,311 USD
Costo Unitario F		1,706 ARS	1,706 ARS	1,706 ARS	1,706 ARS	2,047 ARS	2,047 ARS	2,047 ARS	2,047 ARS	2,047 ARS	2,047 ARS	2,354 ARS	2,354 ARS	38%
Costo Fason		1,705,680 ARS	5,117,040 ARS	5,117,040 ARS	10,234,080 ARS	10,234,080 ARS	6,140,448 ARS	12,280,896 ARS	12,280,896 ARS	12,280,896 ARS	12,280,896 ARS	14,123,030 ARS	28,246,061 ARS	130,041,043 ARS 146.65 ARS

Año 2		2022												
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	YTD
Produccion (Pares)		1,000	6,000	8,000	14,000	14,000	10,000	14,000	14,000	14,000	18,000	18,000	28,000	159,000
Relacion Tela Pa	0.18													
Tela Fason		180 1,000	1080 6,000	1440 8,000	2520 14,000	2520 14,000	1800 10,000	2520 14,000	2520 14,000	2520 14,000	3240 18,000	3240 18,000	5040 28,000	28,620 159,000
2.03 USD Costo Tela		366 USD	2,197 USD	2,929 USD	5,126 USD	5,126 USD	3,661 USD	5,126 USD	5,126 USD	5,126 USD	6,591 USD	6,591 USD	10,252 USD	58,216 USD
Costo Unitario F		2,354 ARS	2,354 ARS	2,354 ARS	2,354 ARS	2,707 ARS	2,707 ARS	2,707 ARS	2,707 ARS	2,707 ARS	2,842 ARS	2,842 ARS	2,842 ARS	21%
Costo Fason		2,353,838 ARS	14,123,030 ARS	18,830,707 ARS	32,953,738 ARS	37,896,798 ARS	27,069,142 ARS	37,896,798 ARS	37,896,798 ARS	37,896,798 ARS	51,160,678 ARS	51,160,678 ARS	79,583,276 ARS	428,822,280 ARS 197.98 ARS

Anexo 5: Inventario

Año 1		2020											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Existencia Inicial					922	1,322	1,722	1,661	1,600	1,539	1,493	1,447	2,025
Produccion (Pares)				922	400	400	400	400	600	600	600	1,500	2,500
Venta							-461	-461	-461	-646	-646	-922	-1,383
Existencia Final				922	1,322	1,722	1,661	1,600	1,539	1,493	1,447	2,025	3,142

4 3 3 2 2 2 2

Año 2		2020											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Existencia Inicial		3,142	3,128	4,363	5,598	8,433	10,268	10,103	11,538	12,973	14,408	14,545	14,682
Produccion (Pares)		1,000	3,000	3,000	6,000	5,000	3,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	12,000
Venta		-1,014	-1,765	-1,765	-3,165	-3,165	-3,165	-4,565	-4,565	-4,565	-5,863	-5,863	-8,014
Existencia Final		3,128	4,363	5,598	8,433	10,268	10,103	11,538	12,973	14,408	14,545	14,682	18,668

3 2 3 3 3 3 3 3 3 3 2 3 2

Año 3		2021											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Existencia Inicial		18,668	13,218	12,768	14,318	19,525	24,732	25,939	28,088	30,237	32,386	35,589	38,792
Produccion (Pares)		1,000	6,000	8,000	14,000	14,000	10,000	14,000	14,000	18,000	18,000	18,000	28,000
Venta		-6,450	-6,450	-6,450	-8,793	-8,793	-8,793	-11,851	-11,851	-11,851	-14,797	-14,797	-19,974
Existencia Final		13,218	12,768	14,318	19,525	24,732	25,939	28,088	30,237	32,386	35,589	38,792	46,818

Anexo 7: Gastos de Nacionalización

Año 2020			Base Imponible			
			Valor Criterio	Derecho de IMP		
- Costo Producció	USD 2		USD 2.00	35.0%	FASON	USD 3,068
- Flete	6%				Marítimo	USD 184
- Seguro	1.00%				Seguro	USD 31
					Certificado Origen	USD 220
						USD 3,503
Cont 2C	1,534	USD 3,068	Base impo	3,068.00	Costo Unitario x M	USD 2.28
Flete Marítimo		USD 184	Flete Marítimo	USD 184	Gs Nacionalización	
Seguro		USD 31	Seguro	3,252.08	- Aranceles	USD 1,150
			Seguro	USD 33	- Iva	USD 690
china	x cont	certificado Origen USD 220	Base Imponible	USD 3,285		USD 1,839
			Aranceles Derechos y estadísti	USD 1,150	Costo Total	USD 5,342
			IVA	USD 690	Costo Unitario x M	USD 3.48

Año 2021			Base Imponible			
			Valor Criterio	Derecho de IMP		
- Costo Producció	USD 2		USD 2.00	35.0%	FASON	USD 22,680
- Flete	6%			3%	Marítimo	USD 184
- Seguro	1.00%				Seguro	USD 227
					Certificado Origen	USD 220
						USD 23,311
Cont 2C	11,340	USD 22,680	Base impo	22,680.00	Costo Unitario x M	USD 2.06
Flete Marítimo		USD 184	Flete Marítimo	USD 184	Gs Nacionalización	
Seguro		USD 227	Seguro	22,864.08	- Aranceles	USD 8,082
			Seguro	USD 229	- Iva	USD 4,849
china	x cont	certificado Origen USD 220	Base Imponible	USD 23,093		USD 12,932
			Aranceles Derechos y estadísti	USD 8,082	Costo Total	USD 36,243
			IVA	USD 4,849	Costo Unitario x M	USD 3.20

Año 2022			Base Imponible			
			Valor Criterio	Derecho de IMP		
- Costo Producció	USD 2		USD 2.00	35.0%	FASON	USD 57,240
- Flete	6%			3%	Marítimo	USD 184
- Seguro	1.00%				Seguro	USD 572
					Certificado Origen	USD 220
						USD 58,216
Cont 2C	28,620	USD 57,240	Base impo	57,240.00	Costo Unitario x M	USD 2.03
Flete Marítimo		USD 184	Flete Marítimo	USD 184	Gs Nacionalización	
Seguro		USD 572	Seguro	57,424.08	- Aranceles	USD 20,299
			Seguro	USD 574	- Iva	USD 12,180
china	x cont	certificado Origen USD 220	Base Imponible	USD 57,998		USD 32,479
			Aranceles Derechos y estadísti	USD 20,299	Costo Total	USD 90,696
			IVA	USD 12,180	Costo Unitario x M	USD 3.17