



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

PILOÜ

De residuo textil a almohadones de diseño y calidad

Autor: Mora Benedit Guillot

Legajo: 29174

Mentor: Gabriel Berger

Lugar: Victoria, Buenos Aires

Año: Julio 2021

INDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO.....	3
CAPÍTULO 1: INTRODUCCION.....	4
1.1 Evaluación de la oportunidad.....	4
1.2 Negocio propuesto para capturar la oportunidad de negocios.....	10
CAPÍTULO 2: ANALISIS DEL SECTOR E INVESTIGACION DE MERCADO.....	14
2.1 La actualidad y la decoración del hogar.....	14
2.2 Cinco fuerzas de Porter.....	15
2.3 Context Map Canvas.....	19
2.4 Benchmarking: Casos de éxito.....	24
CAPÍTULO 3: MODELO DE NEGOCIOS (CANVAS).....	26
CAPÍTULO 4: PLAN DE MARKETING.....	31
4.1 Variables de Segmentación.....	31
4.2 Marketing Mix.....	33
CAPÍTULO 5: OPERACIONES DEL NEGOCIO.....	41
CAPÍTULO 6: COSTOS, FINANZAS E INVERSION.....	45
6.1 Estimación de la demanda.....	45
6.2 Costos.....	48
6.3 Punto de Equilibrio.....	57
CAPÍTULO 7: EQUIPO.....	60
CAPÍTULO 8: ASPECTOS LEGALES.....	63
CAPÍTULO 9: PLAN DE IMPLEMENTACION Y RIESGOS.....	65
9.1 Diagrama de Gantt.....	65
9.2 Puntos críticos del proyecto.....	66
CAPÍTULO 10: CONCLUSIONES.....	68
BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....	70

ANEXOS.....	74
Anexo 1.....	74
Anexo 2.....	81
Anexo 3.....	81
Anexo 4.....	82
Anexo 5.....	82
Anexo 6.....	83



Universidad de
San Andrés

RESUMEN EJECUTIVO

Piloü es un emprendimiento dedicado al tratamiento de los residuos textiles en Argentina. Nace para atender una problemática no tratada en un rubro en el que abunda la desinformación y la consciencia ambiental es cuasi ausente.

Piloü se dedicará al diseño y confección de almohadones de diseño y calidad realizados en base a descartes textiles a un precio accesible y competitivo, promoviendo la idea de economía circular e intentando impulsar a la sociedad hacia un cambio en los hábitos en pos de cuidar al planeta. El relleno de los almohadones estará conformado en su totalidad por “residuos textiles”, siendo estos aquellos retazos de tela cuya vida útil en los talleres de la industria de la moda ha llegado a su fin.

Dicho negocio pretende ser de impacto, al intentar abordar el problema ambiental de los residuos textiles, que mayormente son desechados o quemados dado que implican una gran utilización de espacio en las fábricas. Se espera no solo recuperar descartes textiles si no también resignificar su valor al reinsertarlos en la cadena productiva. Aquellos que consuman los productos de Piloü no solo estarán comprando almohadones para darle vida a sus hogares, si no que estarán apoyando también una causa que los trasciende.

El siguiente trabajo tiene por objeto presentar cómo, a partir de la búsqueda de una solución para la falta de tratamiento de los residuos textiles en Argentina, se ha encontrado una oportunidad de negocios mediante la creación de almohadones confeccionados a partir de los desechos de la industria de la moda.

1. INTRODUCCIÓN

El equilibrio ambiental del planeta ha sido alterado por el propio ser humano. Los recursos naturales son limitados y la cultura mundial tiende cada vez más al consumismo y al deseo de tener las cosas que estén a la moda y que cuenten con la última tecnología, lo cual requiere de materiales que van perjudicando los recursos ambientales. Debido a esto, en los últimos años el diseño industrial ha creado lo que hoy en día conocemos diseño sostenible, o diseño verde. Grandes diseñadores han creado diferentes productos como accesorios, juguetes, ropa, entre otros, a partir de materiales que han sido desechados al no haberle encontrado una segunda utilidad y lo consideran basura. La labor realizada por estos diseñadores es una buena opción, ya que ayudan a reducir procesos industriales, tiempo y energía, contribuyendo al mejoramiento de las condiciones ambientales.

En el presente trabajo se procederá a presentar la oportunidad de negocios junto con el negocio propuesto para capturar la misma, el cual resulta de la problemática no tratada de los residuos textiles. Se desarrollará tanto un análisis del sector correspondiente junto con la investigación de mercado acorde. Subsiguientemente, se encontrará el modelo de negocios del proyecto en cuestión, seguido por el plan de marketing y una descripción detallada de las operaciones del negocio. Posteriormente, se atenderán las cuestiones financieras, que comprenden los costos y la inversión, junto con una descripción detallada del equipo de trabajo. Por último, se tratarán los aspectos legales y los riesgos que implica la implementación del proyecto que se desarrollara a la brevedad.

1.1 Evaluación de la oportunidad

La industria textil es una de las industrias más contaminantes del mundo. Sin ir más lejos, de acuerdo al portal de Noticias ONU (2019), la Conferencia de la ONU sobre Comercio y Desarrollo, la cataloga como la segunda en el ranking. Las materias primas necesarias para la producción, tanto naturales como sintéticas, la suma necesaria de agua, el transporte y el tratamiento realizado para desechar los residuos producidos, provocan grandes consecuencias negativas en el planeta que habitamos. Según un informe de la Universidad de

Cambridge publicado en el año 2018, por cada kilogramo de tejido textil producido globalmente, se consumen 0,6 kilogramos de petróleo equivalente y se emiten 2 kilogramos de dióxido de carbono a la atmosfera.¹

Cada vez son más los países que están repensando que hacer con la ropa y con las telas que se tiran a la basura. En 2018, la Unión Europea estableció que el objetivo hacia el 2025 es lograr la recolección selectiva de ese tipo de desechos.² Lo cierto es que el volumen de los desechos textiles está directamente relacionado con las exorbitantes cifras que maneja la industria de la moda. Según Greenpeace, el negocio de la moda genera 3 billones de dólares y produce más de 80 mil millones de prendas al año.³

En la Argentina se ha avanzado poco y nada en lo referente a la gestión de los residuos en general y de los textiles en particular. Todavía no contamos con el principio de la Responsabilidad Extendida del Productos (REP) ni sistemas de gestión específicos para ciertas corrientes de residuos domiciliarios o especiales de generación universal como los envases o los electrónicos, tampoco para textiles. Si bien la REP es un principio ya vigente en varios países a nivel mundial, incluso de la región, en Argentina aún está siendo resistido.

Tal como lo establece la ministra de Espacio Público e Higiene Urbana, Clara Muzzio en BA Recicla (2021), el plan de reciclado para fortalecer la gestión social del sistema, en la Ciudad de Buenos Aires el 80% de los residuos recibe tratamiento. En este sentido, CABA cuenta con un Centro de Reciclaje con cinco plantas destinadas a materiales orgánicos, restos de poda, restos áridos, y materiales provenientes de las cooperativas.

¹ Julian M Allwood, J.M., Laursen S.E., Rodriguez, C.M., Bocken, N.M.P.. Well dressed?. The present and future sustainability of clothing and textiles in the United Kingdom. University of Cambridge. Institute for Manufacturing. Cambridge 2006

² Los países de la Unión Europea (UE), a través de sus embajadores, dieron hoy luz verde al acuerdo con el Parlamento Europeo (PE) para establecer nuevas reglas sobre reciclaje y gestión de residuos con objetivos legalmente vinculantes

³ Greenpeace publicó un informe que comunica el progreso y los desafíos hasta la fecha

En cuanto a los residuos de origen textil, la única tela recolectada por los puntos verdes según el diario La Nación (2019) es la friselina, que al estar hecho en su totalidad con polipropileno se puede fundir y reutilizar. Esto, tiene que ver con que ahora el foco está en la recolección de plásticos, dado que gran caudal que se genera en la ciudad. Todavía no contamos con un programa específicamente destinado a la recuperación de residuos textiles.

Acorde al portal del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (2021), en ella se gestionan más de 8 mil toneladas de residuos por día. Pero no todos ellos son basura. Más de la mitad de los residuos sólidos urbanos pueden transformarse en materia prima para diferentes industrias. Por eso, el Ministerio de Espacio Público e Higiene Urbana trabaja para lograr una gestión responsable de los residuos, que nos permita reducir nuestro impacto ambiental y, al mismo tiempo, mantener limpia la Ciudad.

Cada día, según los datos brindados por el diario La Nación (2020), Buenos Aires deposita en los rellenos sanitarios 72 toneladas de residuos textiles, que forman parte de la segunda industria más contaminante del planeta y aún no han sido catalogados como reciclables.

La sostenibilidad es tendencia mundial y el sector textil, una industria que depende de muchos recursos naturales limitados, se alinea a sus consignas para sobrevivir. Apostando fuertemente por el reciclado, la economía circular y la digitalización, la moda sostenible es lo que “se viene” y por eso cada vez son más las empresas que se vuelcan a esta manera de pensar y trabajar. “Este cambio de paradigma busca minimizar el impacto negativo de la industria textil, una de las más contaminantes del planeta, después de la agroindustria. Lo hace reduciendo consumos energéticos y el impacto medioambiental, ya sea mediante la customización y el reciclaje o mediante el empleo de materia prima proveniente de cultivos que no utilizan químicos agresivos para el entorno y las personas”, amplía Belén Arce, consultora en sustentabilidad y directora de *Summa*⁴, en una nota de autor anónimo para la revista *Moda Argentina* (2020).

⁴Firma argentina especialista en **sustentabilidad** y comunicación

A medida que se aceleró el cambio climático, las corporaciones de todo tipo se han preocupado cada vez más por la sostenibilidad. Las empresas textiles en particular han enfrentado la presión del cambio, desde los políticos, los manifestantes en los desfiles de moda y los compradores de todas las edades, quienes desean reducir sus huellas de carbono.

En los últimos años, las empresas de la industria de la moda han sido rápidas para invertir en marketing amigable para el ambiente. Según un artículo publicado por el grupo Clarín por Winston Choi-Schagrin (2019), en los últimos años hubo colecciones cápsula derivadas de fibras naturales como pulpa de naranja (Salvatore Ferragamo), hojas de piña (H&M), hollejo de uvas (& Other Stories) y hongos (Stella McCartney), y una amplia selección de poliéster reciclado, hecho a partir de redes de pesca (Burberry) y botellas de plástico recogidas en las playas (Adidas).

Para un diseñador, reducir los desechos no es tan simple como reciclar unas bolsas de tela semanalmente. Requiere revisar el modelo de negocios de la marca: anticipar las colecciones de temporada, evitar ser rechazado por los distribuidores minoristas tradicionales que aceptan grandes pedidos y embalado estándar, vender directamente a los consumidores y lograr que los equipos de diseño piensen acerca de la sostenibilidad y la cadena de insumos de cada material y prenda.

Según William D. Bygrave y Andrew Zacharakis (2009), creer en tu propia idea es algo grandioso, pero no es suficiente. Para detectar si es realmente una oportunidad de negocios debo retroceder y preguntarme *¿Es esta oportunidad atractiva?* Tal como mencionan, pasar de una idea a una oportunidad viable es un proceso iterativo. La diferencia entre el éxito y el fracaso de una empresa depende, como ya mencionamos, de si su idea es realmente una oportunidad. Siguiendo el hilo de pensamiento de Bygrave y Zacharakis y teniendo como complemento el checklist de la oportunidad (**Anexo 1**), hay cinco principales áreas que se deben comprender completamente antes del lanzamiento de cualquier proyecto; (1) clientes, (2) competidores, (3) proveedores y vendedores, (4) el gobierno y (5) el entorno global más amplio.

Clientes: El público objetivo, también conocido como target, hace referencia al grupo de que cumplen con determinadas características al cual una empresa aspira vender un producto o un servicio. En este caso, los clientes principales serían aquellas personas que estén interesadas en comprar los almohadones que proporcionamos, ya sea por un compromiso con el medioambiente o simplemente por conveniencias de precio, calidad o diseño.

Competidores: En la actualidad, no existe en el país una organización de gran índole que ponga manos a la obra en cuestiones de recuperación de textiles. La ausencia de los mismos en el rubro sería favorable para la puesta en marcha de esta organización. Sin embargo, se debe tener en consideración a todas aquellas organizaciones que se dedican a la comercialización de almohadones convencionales, cuyo número no es menor, dado que, si bien no persiguen un fin ambiental, los productos podrían catalogarse como sustitutos perfectos.

Proveedores y vendedores: Al ser las marcas y talleres de ropa los proveedores de toda la materia prima en la que consiste el negocio, podemos decir que su poder de negociación es muy alto, corriendo el riesgo de afectar los márgenes de la organización. No obstante, para un diseñador o marca reducir los desechos no es tan simple dado que requiere revisar por completo el modelo de negocios de la marca. Esto, combinado con las crecientes tendencias sustentables que hacen al público más consciente y exigente con la huella que deja cada industria en el mundo, hace que sea de gran ayuda para los proveedores establecer dicho vínculo con la organización. Mas allá de eso, al comprarle los residuos a los talleres, no solo cuentan con el beneficio de monetizar aquello que deberían descartar, sino que también se desentienden de las grandes cantidades de residuos que almacenan en sus talleres.

El Gobierno: Si bien no hay ningún decreto que promueva la recuperación de los residuos textiles, no parecería haber un impedimento por parte de dicha entidad para llevar a cabo el proyecto.

Entorno global más amplio: A medida que el mercado mundial se vuelve global, su oportunidad se fortalece cada vez más al mirar al extranjero. Las tendencias sustentables y relacionadas con el reciclaje y la disminución del

impacto que generamos en el planeta están aumentando en la gran mayoría de los países del mundo. Dentro de la industria textil, algunas marcas del exterior han comenzado a actuar en consecuencia a los impactos que generan. Esta forma de trabajo a la vez fue adoptada en la nueva colección *Tommy Jeans* primavera 2020 de *Tommy Hilfiger*, donde el producto estrella es una línea de denim 100% reciclado hecho con telas sobrantes, adornos reutilizados, parches de cuero e hilos elaborados a partir de botellas de plástico reutilizado.

El proyecto en cuestión permitirá un cambio en la forma de operar, no solo creando conciencia en el consumidor sobre los procesos y el impacto de la industria, si no también colaborando para ejecutar el cambio y dar soluciones concretas al problema.

El gran factor diferenciador con el que se cuenta es el hecho de que los productos se realizaran con retazos 100% reciclados, uniéndose al concepto de economía circular y tratando de extender la vida útil de los materiales utilizados por la industria de la moda. Paradójicamente, la materia prima necesaria para dar vida al proyecto no es nada más que aquello que se descarta, que se considera desecho.

Con respecto a la permanencia en el tiempo de las causas que explican la oportunidad para el surgimiento de este negocio, es seguro decir que en los últimos años ha habido un cambio en las demandas de los consumidores. Los consumidores se están volviendo más conscientes, conscientes del efecto perjudicial que la industria de la moda está teniendo en nuestro medio ambiente. Debe haber un cambio de estrategia dentro de la industria, ya sea la búsqueda de alternativas sostenibles o un cambio completo en la mentalidad del consumidor. Como se mencionó previamente, en la actualidad no hay ninguna entidad establecida que se dedique de manera comprometida al reciclado o reutilización de telas, por lo que el surgimiento de un proyecto que trate los residuos textiles sería considerado pionero en el rubro.

1.2 Negocio propuesto para capturar la oportunidad de negocios

La idea de negocios consiste en la creación de un negocio que se dedique al diseño, confección y comercialización de almohadones realizados a partir de retazos, siendo estos los residuos de las fábricas textiles que suelen desecharse. Dicho esto, se presenta Piloü. Los dos “puntitos” arriba del nombre, en la diéresis en la “u”, hacen referencia al doble impacto del proyecto; ambiental y económico. Lo ambiental, consiste en recuperar residuos textiles resignificando su valor al reinsertarlos en la cadena productiva. De esta manera, se contribuye al concepto sustentable de basura cero en la industria textil. Lo económico consiste en elaborar productos con propósito e insertarlos en un mercado emergente.

Se espera crear un negocio de impacto, que se dedique a la comercialización de almohadones de diferentes diseños y tamaños, elaborados con residuos textiles, principalmente algodón.

Un proyecto de impacto refiere a aquellos proyectos que buscan tener un impacto positivo en el mundo. Esto, implica muchos retos, dentro de los cuales se encuentra la búsqueda de un modelo rentable de negocio que defina una estrategia que permita balancear la rentabilidad con el impacto social. En este caso se busca resolver un problema ambiental a partir de la reutilización de desechos, resignificando su valor al reinsertarlos en la cadena productiva y así contribuir al concepto sustentable de “basura cero” en la industria textil. Consecuentemente, este negocio busca posicionarse como un referente en la recuperación de residuos textiles.

El diseño reutilizable es una buena opción que permite utilizar los materiales desechados por el hombre, dándoles una segunda vida útil lo cual ha permitido a muchos diseñadores evitarse gran parte del proceso de manufactura que requiere de mucho tiempo y energía a la hora de su creación y no implica procesos industriales complejos ni costosos. La utilización de componentes ya existentes reduce el coste de adquisición y producción de los mismos. Por su sencillez es una de las alternativas más ecoeficientes.

Hoy en día, los almohadones se producen con relleno sintético, que eventualmente, debe reemplazarse y por ende descartarse. Dichos materiales varían desde el vellón siliconado hasta copos de goma espuma y microesferas de telgopor. Tanto el vellón como las microesferas mencionadas tienen un costo primordialmente elevado. Una de las grandes ventajas de utilizar retazos o triturado de algodón, es el hecho de que le daría mayor vida útil al producto, más allá de estar realizado con residuos textiles que, si no fueran implementados, serían quemados o descartados.

Para comenzar, la idea es establecer relación con uno o dos talleres textiles, que, según las investigaciones realizadas y los volúmenes de descartes comentados, pueden proporcionarnos alrededor de 1.500 kilogramos de retazos por mes, y así poder dar vida a este negocio. Dentro de los proveedores podrían encontrarse Narrow y Rever Pass, que se han mostrado predispuestos a vender sus residuos. Se necesitará contar con una maquina trituradora y un equipo de diseño y confección, que puedan darle vida a los productos que se ofrecerán a partir de un residuo. Paradójicamente, el residuo de nuestros proveedores es nuestra materia prima. Se busca extender la vida útil de las telas utilizadas por el mundo de la moda, que es una de las industrias más contaminantes no solo de Argentina sino también a nivel mundial.

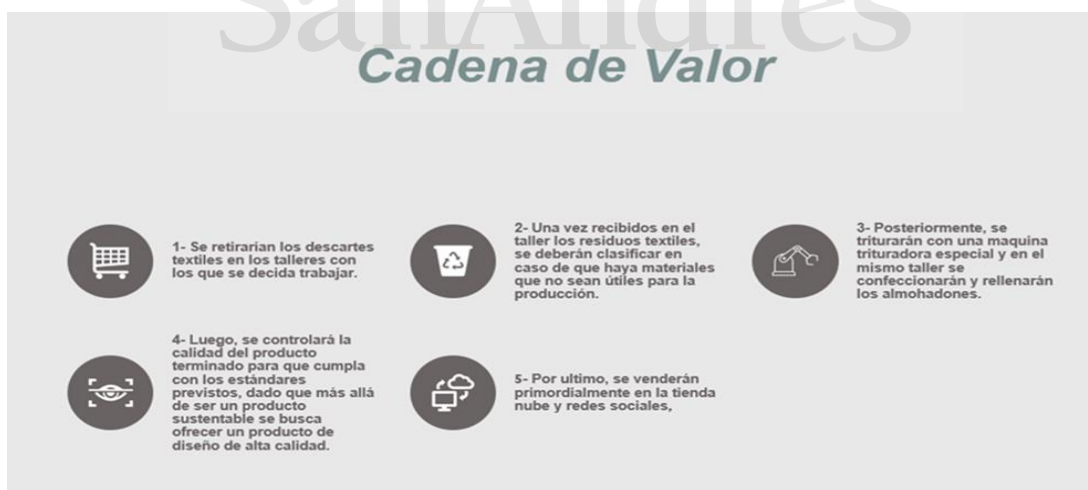
Es importante destacar que la producción de estos almohadones busca demostrar que pequeños hábitos como la búsqueda de alternativas sustentables, pueden tener grandes impactos en lo que respecta al cuidado del medio ambiente. Consumir y descartar sin conciencia, provoca agotamiento de recursos, contaminación del agua, suelo y aire, destrucción de paisajes naturales, amenazas a la biodiversidad y demás. Se busca poner a disposición un producto sostenible, fabricado de forma ética, con materiales reciclados y de bajo impacto ambiental.

Se espera vender principalmente a través de Instagram, teniendo una plataforma de tienda online en formato de página web. Mas allá de la comercialización de los productos, se utilizará esta red social mencionada para generar una suerte de comunidad, donde se eduque y enseñe al público objetivo en cuestiones de cuidado ambiental.

Es importante destacar esto dado que una gran problemática en Argentina es la desinformación en materia de residuos textiles⁵. Es por esto que se enfatiza sobre la importancia de crear una suerte de “equipo”, conformado por gente que comparta nuestros principios y que esté dispuesta a comenzar a accionar para lograr el cambio. Educar es una cuestión fundamental y se utilizara dicha red social como medio para hacerlo. La interacción también es un asunto considerado crucial, dando lugar a un grado de personalización en los pedidos que decidieran realizarse.

La cadena de valor empresarial describe el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al producto final. En este, en primer lugar, se retirarían los descartes textiles en los talleres con los que se decida trabajar. Luego, una vez recibidos en el taller los residuos textiles, se deberán clasificar en caso de que haya materiales que no sean útiles para la producción. Posteriormente, se triturarán y en el mismo taller se confeccionarán y rellenarán los almohadones.

Por último, se controlará la calidad del producto terminado para que cumpla con los estándares previstos, dado que más allá de ser un producto sustentable, se busca ofrecer un producto de diseño y alta calidad. Una vez terminado el control, se comercializarán los productos primordialmente en la tienda nube y vía redes sociales.



5 en el Anexo 2 se puede apreciar una encuesta realizada a 100 integrantes, Los datos arrojan que el 45.5% de los integrantes desconoce el daño ocasionado por la industria textil y el 63.3% se preocupa por la contaminación, pero no sabe cómo accionar al respecto.

Con respecto al público objetivo, se destinarán los productos directamente a consumidores finales. Estos clientes, no necesariamente deben contar con una conciencia ambiental desarrollada, sino que también se consideraran a aquellos curiosos por probar algo nuevo y a quienes lo eligen simplemente por variables tales como el precio, el diseño y la calidad. Consecuentemente, el segmento podría catalogarse como amplio, dado que no discrimina en materia de género o incluso edad, fijando el mínimo del rango etario en 18 años. Cualquier persona que esté interesada en decorar o ambientar algún espacio, es un potencial cliente para este negocio.

Como se mencionó, no se apuntará únicamente a quienes llevan una vida “eco-friendly” si no que justamente se quiere probar que este negocio está a la altura de la competencia. Por ser un producto ecológico, no es de menor calidad, sino que se espera que sea un sustituto perfecto para todos aquellos almohadones sintéticos. Además, la localización geográfica específica no es considerada un impedimento o un generador de barreras, dado que como toda tienda nube contara con un servicio de envío. No obstante, se comenzará atendiendo a aquellos que cumplan con las cualidades establecidas en los partidos de San Isidro y Vicente López. Al ser un negocio B2C, se llegará directamente al consumidor final, evadiendo la apertura de un local al público y manejándose únicamente mediante e-commerce.

San Andrés

2. ANALISIS DEL SECTOR E INVESTIGACION DEL MERCADO

2.1. La actualidad y la decoración del hogar

Si bien hace unos años no era un aspecto al cual se le daba mucha importancia, hoy en día la decoración es imprescindible en la vida de todos dado que gracias a ella uno puede sentirse seguro y en armonía en el propio hogar. Un hogar muestra cómo sos, como pensas y cuáles son tus valores en la vida, y aunque sea difícil de creer, es algo que se percibe al momento de ingresar a cualquier espacio.

Desde que el hombre comenzó a vivir “entre 4 paredes” y no a la intemperie ha buscado formas de cambiar y mejorar su ambiente interior. Esto ha provocado una transferencia global de conceptos, ideas y materiales que amplían las posibilidades y expanden la mente, para terminar, impactando en la forma en la que pensamos y vivimos en nuestros hogares. De esta manera, la decoración de interiores pasó a ser una parte fundamental en el desarrollo de la sociedad, ayudando a crear espacios para un mejor bienestar de las personas, tanto físico, como psicológico y emocional.

Así como lo señala la última edición de la revista Para Ti (2021) las tendencias en decoración se imponen en la vida del hogar según la nueva normalidad, sus circunstancias y sus actos. De la cocina al living, pasando por los espacios de home office y estudio que cobraron una mayor relevancia para quedarse ahí.

A raíz de la pandemia y la cuarentena, en estos tiempos el hogar ha sido un refugio y un espacio vital. De la noche a la mañana, se ha convertido en una oficina, un espacio de entrenamiento, un sitio de ocio y también de relajación. Esta situación de confinamiento les ha devuelto a los argentinos el disfrute de estar en casa y les ha recordado la importancia de adaptarla a las verdaderas necesidades de cada uno, siendo más conscientes que nunca de que el hogar es y será el espacio más importante de sus vidas.

Es probable que en la etapa post-pandemia, el hogar continuará siendo un pilar fundamental en esta “nueva normalidad” a la que nos enfrentamos. Si la pandemia ya ha logrado cambiar muchos hábitos, el mundo del interiorismo

también cambiará radicalmente en la era post-COVID-19 y las tendencias en decoración estarán enfocadas a la búsqueda del orden, la armonía y, sobre todo, la comodidad, sin perder nunca de vista la estética.

La obligatoriedad de quedarnos en nuestras casas, dictada por los gobiernos en relación a la pandemia y en algunos casos, el miedo a salir a la calle, han generado que, en los últimos tiempos, el espacio doméstico se haya puesto en valor y se haya transformado en el escenario de las acciones/reacciones más evidentes y características del ser humano.

2.2. Cinco Fuerzas de Porter

Tal como establece John W. Mullins (2010) en “My opportunity. Why will or won't this work”, las 5 fuerzas de Porter son determinantes poderosos de la rentabilidad general de cualquier industria. Por lo tanto, evaluar estas fuerzas y cualquier cambio en ellas se encuentra en el centro de una evaluación a nivel macro del atractivo de la industria.

Si bien es simple y la dificultad de aplicación es prácticamente nula, establece un marco para analizar el nivel de competencia y así desarrollar una correcta estrategia de negocios, cosa que consideramos crucial.

Poder de negociación de los proveedores

Piloü tiene como principales proveedores a las fábricas dentro de la industria textil que serán quienes proveerán la materia prima necesaria para la realización del producto terminado. Si bien lo que estos consideran “desechos” son la base para darle vida a este proyecto, no se considera que su poder de negociación sea elevado. Como ya se ha mencionado, el intercambio de material que no se utiliza a cambio de dinero funcionaría adecuadamente tanto para Piloü como para las fábricas en cuestión. Mientras ellos se valen de materia prima de calidad a un precio razonable, los proveedores depositan sus residuos de manera responsable y mostrando un nivel de responsabilización de sus procesos productivos alto. Además de evitar la posible acumulación de material o un proceso de quema de residuos obtienen dinero a cambio del material que para ellos es considerado obsoleto. El simple hecho de que existan en Argentina innumerable cantidad de fábricas que no saben qué hacer

con sus sobrantes hace que el poder de negociación de proveedores disminuya. En otras palabras, el bajo grado de diferenciación y la facilidad con la que se puede cambiar de proveedores, conlleva a que el poder de los mismos se catalogue como **bajo**. No obstante, es importante aclarar que al comienzo serán dos las fábricas que le proporcionarán a Piloü la materia prima, las correspondientes a las marcas “Narrow” y “Rever Pass”. Esto, es crucial dado que se considera muy arriesgado depender únicamente de un solo proveedor, sobre todo en los comienzos de un emprendimiento como tal.

Poder de negociación de los clientes

Al no ser los almohadones decorativos un producto con grado de dependencia elevado, el poder de negociación que tienen los consumidores será más elevado que si se tratara de un producto del que no pueden prescindir. Esto se complementa con el alto grado de sustitución que hay en el mercado, dado que si bien no hay ninguna organización de gran tamaño que domine el mercado, hay muchos pequeños competidores que ofrecen productos similares dando lugar a un alto grado de sustitución.

Dentro del público objetivo, podríamos diferenciar dos categorías; aquellos con conciencia ambiental para cuidar el medioambiente y aquellos que simplemente priorizan productos por cuestiones de estética, calidad o diseño. Se puede estimar que el primer grupo mencionado tendrá menos poder de negociación, dado que no existe en el mercado otra organización y/u emprendimiento que proporcione productos de este estilo. Si bien los productos de Piloü buscan no solo diferenciarse por su composición eco-friendly, sino también por su alta calidad, es indudable que esta cuestión será de alta relevancia para un segmento del público objetivo. Para aquellas personas que busquen a diario mejorar sus hábitos en pos de un avance en lo que respecta al cuidado del medioambiente, la diferenciación que se percibirá será mayor, por lo que disminuirá el poder que tienen los clientes a causa del bajo nivel de sustitución.

Caso desigual es el de aquel grupo de consumidores potenciales dentro del público objetivo que priorizan únicamente cuestiones de calidad y diseño, sin considerar a la sustentabilidad dentro de sus pilares. Al haber tantos

emprendimientos y negocios que ofrecen almohadones decorativos, con diversidad estética e innumerable cantidad de opciones, el poder de negociación de esta porción del segmento podría tender a ser un poco más elevado. Teniendo en consideración ambas partes, se podría definir al poder de negociación de los consumidores como **moderado**.

Nuevos entrantes

A raíz de una investigación de mercado en la que se conversó con algunas organizaciones dedicadas al comercio de los productos en cuestión, dentro del rango geográfico determinado se pueden enumerar una serie de competidores. Un punto a favor a tener en cuenta es la falta de grandes competidores que hayan adquirido lealtad por parte de los clientes hacia la marca. La inexistencia de este vínculo disminuye el nivel de competencia sin duda alguna. Sin embargo, ingresar al segmento no requiere ni mucha capacidad, ni recursos elevados ni financiamiento. Al ser las barreras de entrada tan bajas, dado que no se identifican ventajas de costo absoluto ni economías de escala, no sería imposible ni difícil que ocurra dicho ingreso.

Al haber tantos pequeños competidores y al ser un producto que no requiere una inversión demasiado elevada ni materia prima difícil de obtener, se podría concluir que la amenaza de nuevos jugadores es **alta**.

Sin embargo, Piloü no cree mucho en el concepto de competencia si no en el de “colaboracionismo”. Si bien hay una gran serie de emprendimientos y empresas que realizan productos similares en lo que respecta a las cuestiones de utilidad del producto, Piloü va más allá. No se limitan a vender un producto sino más bien un concepto, una filosofía. Se espera que los productos generen conciencia social y ambiental, más allá de que cumplan con los estándares de calidad y diseño. Igualmente, quienes podrían ser considerados “competidores” pueden naturalmente ser aliados estratégicos en situaciones puntuales, puesto que se cree firmemente en el #unirparasumar y en el trabajar por causas que los trasciendan, no sólo por la rentabilidad.

Productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos limita el atractivo del mercado. Es un tanto complejo catalogar o definir dicha categoría, dado que son muchas las empresas y emprendimientos que ofrecen productos que podrían sustituir los mencionados. Los almohadones decorativos pueden obtenerse mediante empresas que se dediquen a la comercialización de los mismos o bien en casas de decoración de interiores. Como se ha mencionado previamente, es un producto de elaboración sencilla que no requiere grandes conocimientos ni propone dificultades de alto nivel por lo que dicha fuerza podría catalogarse como *alta*.

Otro punto a destacar es la gran variedad de productos sustitutos, siendo estos todos los almohadones decorativos tradicionales, dado que hay tantas opciones como preferencias existentes. En cuestiones de precios y calidad, la variedad se mantiene, dado que se pueden observar precios muy elevados debido a una alta calidad, y otros no tanto.

No obstante, si bien los almohadones decorativos tradicionales cumplen la misma utilidad cotidiana que los productos propuestos por Piloü, ninguno de estos ofrece el valor adicional de contribuir al medio ambiente y de educar y apoyar al consumidor en su transformación hacia una vida más consciente y saludable.

Considerando lo establecido, es indispensable que Piloü comprenda y elija el camino más exitoso a la hora de probar la diferenciación de sus productos. Si no se transmite correctamente el mensaje y la causa que tiene por detrás, combinado con el valor agregado que le proporciona su alto nivel de calidad y diseño, es muy sencillo que un consumidor abandone su “lealtad” para elegir dentro de un gran número de jugadores.

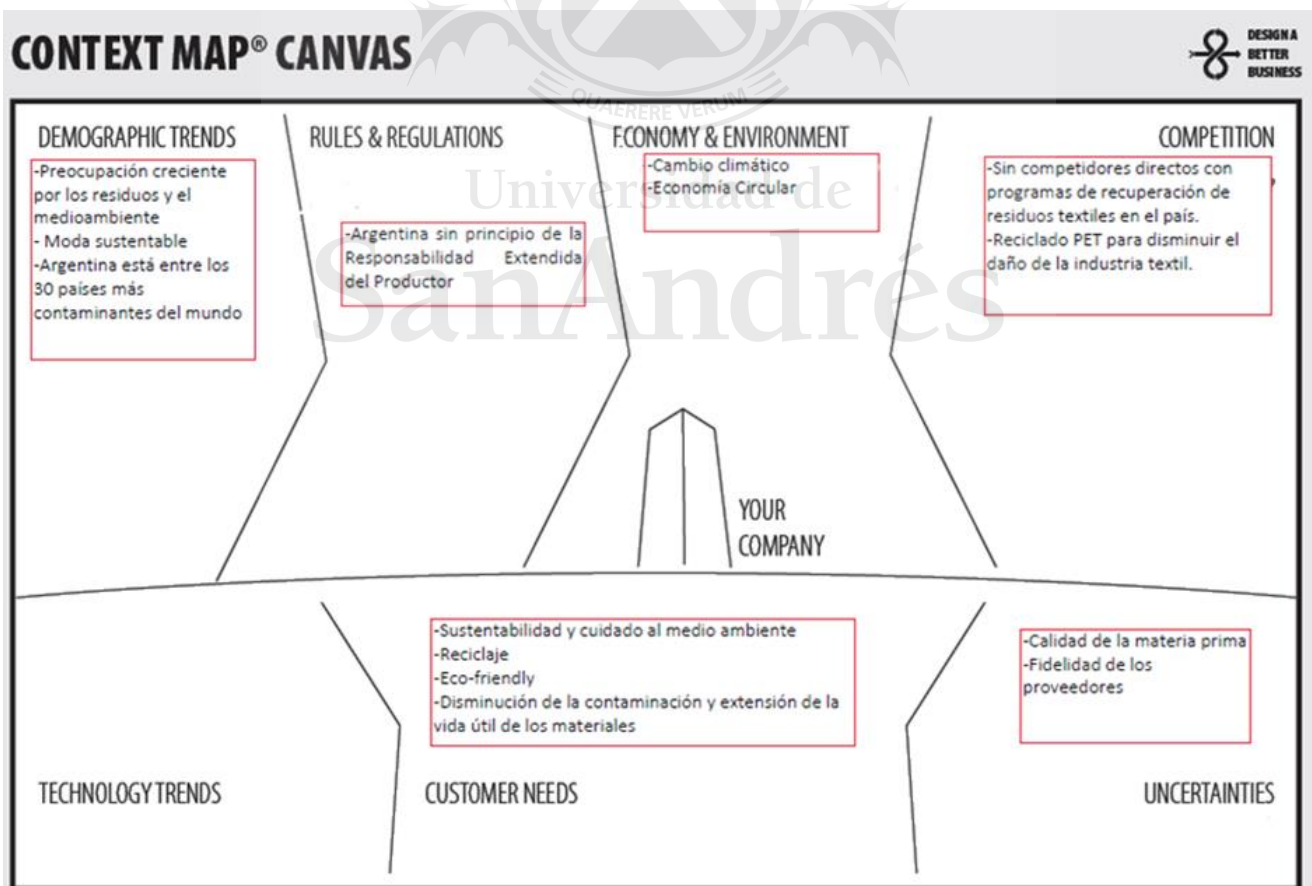
Rivalidad entre los competidores existentes

Teniendo en consideración todo lo mencionado anteriormente, surge la rivalidad entre las empresas. Dentro del rango geográfico estudiado se puede reconocer una competencia fragmentada, donde compite con muchos jugadores pequeños.

Es un menú de opciones amplio para los clientes, pero no resulta una industria que se maneje bajo la agresión competitiva, propia de aquellas que cuentan con una competencia consolidada o concentrada en donde es más costoso entrar en el mercado. En otras palabras, el hecho de que la industria sea fragmentada implica que esta contiene una gran variedad de empresas medianas o pequeñas, pero ninguna de ellas está en posición de dominar la industria. Al ser la estructura competitiva, que hace referencia a la distribución en cantidad y magnitud de las compañías en la industria particular, un factor crucial para el grado de rivalidad entre las organizaciones, podemos decir que en este caso es **moderado**.

2.3. Context Map Canvas

A modo de complemento del análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter, se utiliza para entender el contexto en mayor profundidad el Context Map Canvas. Dicho marco ayudara a Piloü a comprender el mundo que lo rodea.



Tendencias Demográficas

-Preocupación creciente por el medioambiente: Argentina se convirtió en el primer país de América latina en declarar la emergencia climática y ecológica. Y el cuarto a nivel mundial: hasta ahora Irlanda, Canadá y Francia eran los únicos países que lo habían hecho. En Estados Unidos, fue declarada en 18 ciudades, entre ellas Nueva York y San Francisco, lo mismo que en 17 ciudad de Australia, Cataluña, en España, Nápoles, Milán y La Toscana en Italia, así como otras ciudades de Alemania, Suiza, Holanda, Bélgica y Austria. "El Senado argentino ha declarado su profunda preocupación por la emergencia climática y ecológica global, luego de que las organizaciones miembros de Alianza por el Clima presentamos el proyecto de declaración. En un giro inesperado, el senador Fernando Solanas pudo hacer que la cámara tratase el proyecto en la sesión, obteniendo finalmente los votos necesarios para su aprobación", explica Evangelina Himittian en el diario La Nación (2019) a raíz del comunicado de Alianza por el Clima.

-Moda sustentable: Hace tiempo se viene hablando en el mundo de la moda de la sustentabilidad o la "moda sostenible", ya que se trata de una de las industrias más contaminantes a nivel mundial. El objetivo de vestir sustentable es promover una conducta más responsable, fomentando el cuidado del planeta y haciendo uso eficiente de los recursos materiales reutilizables o de aquellos de bajo impacto ambiental.

La sostenibilidad es tendencia mundial y el sector textil, una industria que depende de muchos recursos naturales limitados, se alinea a sus consignas para sobrevivir. Apostando fuertemente por el reciclado, la economía circular y la digitalización, la moda sostenible es lo que se viene y por eso cada vez son más las empresas que se vuelcan a esta manera de pensar y trabajar. Los consumidores se están volviendo más conscientes, conscientes del efecto perjudicial que la industria de la moda está teniendo en nuestro medio ambiente.

-Argentina está entre los 30 países más contaminantes del mundo: Si bien hay crecientes preocupaciones por el medioambiente y la huella de carbono emitida, según un trabajo realizado en el año 2020 por la ONG internacional

Climate Transparency, la Argentina está entre los 30 países más contaminantes del mundo. Para ser más precisa, se encuentra en el puesto número 29 entre 220 países, y tercero después de Brasil y México en América Latina.

Reglas y Regulaciones

-Sin principio de Responsabilidad Extendida del Productor: En la Argentina se ha avanzado poco y nada en lo referente a la gestión de los residuos en general y de los textiles en particular. No contamos con el principio de la Responsabilidad Extendida del Productor ni sistemas de gestión específicos para ciertas corrientes de residuos domiciliarios ni para textiles. Este principio, consiste en el deber de cada uno de los productores de responsabilizarse objetivamente por la gestión integral y su financiamiento, con respecto a los productos puestos por ellos en el mercado nacional y la contaminación que estos generan. Teniendo en cuenta que la generación de basura está llegando a cifras que son cada vez más insostenibles, parecería crucial que las empresas productoras comenzaran a hacerse responsable de los residuos que producen, para así poder disminuir el volumen al que nos enfrentamos. Si bien el rol del consumidor es indispensable para la gestión responsable de los residuos, el cuidado ambiental a través del manejo de los residuos es un compromiso integral que sin dudas requiere acciones por parte de todos los agentes dentro del mercado.

Sin embargo, con el estreno del nuevo gobierno de Alberto Fernández, la nueva administración comenzó su gestión atendiendo un pedido unánime de organizaciones, científicos y ambientalistas: devolverle al área de Ambiente y Desarrollo Sustentable su categoría de ministerio.

Competencia

-Sin competidores directos en el rubro en Argentina: Si bien en otros países se han comenzado a tratar los residuos textiles (Fabscrap en Nueva York, por ejemplo), en la Argentina la situación es totalmente diferente. Al tratarse de un tema tan delicado, pero sin mucha información y educación en materia de residuos textiles, no hay ninguna organización con un programa de recuperación de textiles como el que planteamos con la creación de esta

organización sin fines de lucro. Hasta el día de la fecha, solo se ha implementado la fabricación de telas a partir de botellas PET para combatir el daño que produce la industria textil.

La ausencia de los mismos en el rubro sería favorable para la puesta en marcha de esta organización. Sin embargo, no debería perder de vista el surgimiento de posibles competidores. Si lo hiciera, sufriría lo que denominamos “el síndrome del número uno” y se correría el riesgo de verse desplazada.

Un emprendimiento que, no se consideraría competidor directo, pero que sin dudas persigue los mismos fines es Xınca. En Xınca buscan hacer negocios de una forma diferente, con compromiso social y ambiental. Cuidan y respetan la naturaleza y buscan en sus productos el menor impacto sobre el medio ambiente. Ellos, incorporan residuos en la fabricación de calzados y accesorios de calidad, mediante procesos que permitan incluir personas excluidas del sistema, educar y contagiar sobre los nuevos paradigmas de la humanidad. Mas que una competencia, podría pensarse en Xınca como un aliado, dado que se podría hablar de un acuerdo de tipo estratégico o de la proporción de materia prima para la producción de sus zapatillas.

Necesidad del Consumidor

-La nueva consciencia del consumidor: Los consumidores se están volviendo más conscientes, conscientes del efecto perjudicial que la industria de la moda está teniendo en nuestro medio ambiente. Una encuesta estadounidense realizada por The McKinsey Global Fashion Index (2020), una sociedad de consejo compuesta por más de 500 empresas dedicada a abordar los temas económicos de la industria de la moda, encontró que las generaciones más jóvenes están dispuestas a pagar más por productos si tienen el menor efecto negativo sobre el medio ambiente. En su informe realizado en dicho año, “The State of Fasion”, se deja en claro que debe haber un cambio de estrategia dentro de la industria, ya sea la búsqueda de alternativas sostenibles o un cambio completo en la mentalidad del consumidor. Como se mencionó previamente, en la actualidad no hay ninguna entidad establecida que se dedique de manera comprometida al reciclado de telas, por lo que el

surgimiento de un proyecto que trate los residuos textiles sería considerado pionero en el rubro. Nos vemos trabajando ante un público que prioriza la sustentabilidad, el cuidado del medioambiente y que apuesta arduamente por el reciclaje.

Incertidumbres

-Calidad de la materia prima: Para que este proyecto funcione la materia prima obtenida a partir de uno o más talleres debe cumplir con las condiciones esperadas. En el momento en el que la calidad de la materia prima no cumpla con los estándares, o esté por debajo de lo esperado, se pierde la esencia del negocio, que se compromete a comercializar elementos reciclados de calidad. La disminución en la calidad y simplemente materia prima de mala calidad, es algo que está totalmente a cargo de las marcas y talleres que deciden trabajar con nosotros.

-Fidelidad de proveedores: Por otro lado, la fidelidad de los proveedores es algo que también genera incertidumbres, dado que no tenemos el poder de saber si estarán comprometidos con la causa a largo plazo. De nada sirve que al comienzo del proyecto todos tengan un compromiso elevado, si luego de unos meses decidirán retirarse y tratar sus residuos como lo hacían previamente a nosotros, dejándonos sin la materia prima para poder trabajar.

Economía y Contexto

-Cambio climático: En la medida que continuemos sin darle importancia a los residuos y como el mal tratamiento de los mismos afecta al medioambiente, el cambio climático seguirá avanzando y nos afectará de maneras cada vez más severas. No obstante, el cambio climático podría generar más consciencia ambiental y hacer que crezca la preocupación por disminuir la huella de carbono. Cuanta más consciencia exista, más visibilización tendrán, tanto para los donantes como para los clientes.

-Economía Circular: La economía circular es un sistema que busca aprovechar los recursos para reducir, reciclar y reutilizar todo aquello que se desecha y darle una segunda vida. Un gran número de empresas, entre ellas muchas participantes en BBVA Momentum, un programa de apoyo al emprendimiento

social de BBVA, están desarrollando sus negocios en torno a un modelo productivo que ha llegado para quedarse.

Una gran referencia a tener en cuenta es la opinión de Marina Chahboune, una consultora alemana experta en moda sostenible y economía circular. Esta mujer fue participante de una conferencia denominada “Economía circular y sustentabilidad en la Industria de la Moda” en septiembre de 2019 con el fin de inspirar ideas innovadoras y conocimiento sobre los temas en cuestión. Para ella, la única manera de revertir la situación a la que hemos llegado es mediante un cambio en la forma en la que fabricamos y consumimos. Solo de esta manera, seremos capaces de disminuir la contaminación y recuperar tanto materiales como recursos. La especialista presentó una serie de estrategias para una gestión eficiente de residuos y una producción responsable, así como también una serie de ejemplos internacionales de economía circular.

Chahboune señaló también que, si bien la producción circular no es aplicable a todos los productos por igual, hay que evaluar los espacios para desarrollarla. Los tres ejes centrales sobre los que recomendó trabajar son: reducir la producción de desechos a partir del diseño, reutilizar los recursos al mayor valor posible y tratar de devolver al ambiente los insumos que se utilizan.

2.4. Benchmarking: Casos de éxito

Rauni

A mediados del 2020 Andrea Villarreal y Margarita Nicora fundaron Rauni, un emprendimiento de recuperación textil inclusiva, que le da trabajo a personas con discapacidad y recicla telas de descarte en la fabricación de artículos para el bienestar. Crearon un proyecto de triple impacto financiándose con la plataforma de crowdfunding Ideame. El proyecto surge dado que en Argentina hay más de 5.2 millones de personas con discapacidad y el 75% de ellos está sin trabajo.

Desde sus comienzos apuntan a confeccionar productos útiles para la práctica de yoga, dentro de los cuales se destacan los “*bolsters*” o cojines de yoga que sirven para restaurar posturas, a un valor de 500\$. Dicho producto estrella es un almohadón cilíndrico de 60 centímetros de largo por 25 de diámetro, que se

puede usar tanto para prácticas como el yoga y la meditación como también para uso cotidiano en el hogar, para relajarse en contacto con el suelo. Trabajan comprometidas con la sustentabilidad y convencidas de que siembran conciencia con acciones concretas, siendo esto esencial para que el desarrollo sostenible con inclusión social deje de ser una utopía.

En los primeros 5 meses fueron capaces de recuperar 2.000 kilogramos de telas de descarte. Teniendo en cuenta que su producto estrella se confecciona con aproximadamente 4 kilogramos de tela, en este periodo realizaron y comercializaron 500 almohadones, 100 unidades por mes.

Borna&Mediapila

Otro caso de moda sustentable a raíz de descartes textiles es el de una marca de ropa local llamada Borna con la fundación Mediapila, una agrupación que empodera mujeres en situación de vulnerabilidad. A raíz de la pandemia, se comenzó a gestionar un proyecto de elaboración de mascarillas de triple impacto para la prevención del contagio.

A partir de descartes textiles comenzaron a confeccionar mascarillas, asesorados por médicos e ingenieros textiles para que los mismos puedan cumplir con la función de protección de manera efectiva. Los descartes son obtenidos mismo de los sobrantes de las producciones de Borna o de obsequios de marcas amigas. En un contexto normal, las telas de los trajes de baño son utilizadas para los parches de las gorras, mientras que hoy pasaron a ser barbijos. Asimismo, cuando el descarte no puede ser reutilizarlo en otro producto de su portfolio se brinda a otras entidades.

La iniciativa prevé además la donación en una primera instancia de 500 mascarillas a hospitales, salas de atención, y entidades de bien público de todo el país. Además de su venta online, Borna y Mediapila están comenzando a desarrollar el producto para empresas que los necesitan para sus empleados de oficina o para operarios.

3. PROPUESTA DEL MODELO DE NEGOCIOS

A continuación, se adjuntará la propuesta del modelo de negocios, plasmada en el Business Model Canvas.

Propuesta de Valor

Lo que añade valor a los productos que se comercializan es que todo lo ofrecido es de calidad y origen sustentable. Implica brindar un cuidado al medioambiente, donde se busca disminuir la huella de carbono y hacer frente a una de las industrias más contaminantes del país y del mundo.

Se busca crear productos con propósito y sentido. Se ofrece calidad, dado que los productos en cuestión serán almohadones de diseño de calidad, y novedad, dado que se les da un giro inesperado a los almohadones que generalmente se realizan con material sintético. Se pondrá a disposición del público un producto que extiende la vida útil de las materias primas utilizadas para dar vida a la industria textil, apostando por la economía circular, siendo esta un sistema que busca aprovechar los recursos para reducir, reciclar y reutilizar todo aquello que se desecha, dándole una segunda vida.

Actividades Claves

Dentro de las actividades fundamentales se encuentran la correcta separación de telas, la difusión de la causa, la confección de los almohadones llevada a cabo por el equipo de diseño y la correcta selección de los talleres a los que se le compraran los retazos para llevar a cabo el negocio propuesto. La separación de telas es la actividad más importante dado que a partir de allí se podrán reconocer aquellos retazos que no son útiles o convenientes para utilizarse como el relleno de los productos. Por otro lado, la difusión de la causa para informar y dar a conocer la misión de la organización es indispensable para lograr una buena llegada al público y a las marcas. Es sumamente fundamental incidir de manera penetrante y para hacerlo debemos enseñar acerca del tema. Asimismo, establecer alianzas estratégicas en términos de visibilidad y credibilidad es una actividad substancial. Otro paso primordial es el proceso de confección y producción de los almohadones, llevado a cabo por un equipo seleccionado especializado en el tema. Se debe

prestar especial atención al control de calidad del producto terminado, para que cumpla con los estándares previstos, dado que más allá de ser un producto sustentable se busca ofrecer un producto de diseño de alta calidad. Por último, se deben contemplar las diferentes opciones de proveedores, teniendo en cuenta no solo el precio, que suele rondar los 5\$ por kilo, sino también la calidad de las telas que estos ofrecen.

Socios Claves

Dentro de los principales socios clave se encuentran los proveedores de materia prima, los sobrantes y retazos de telas, que vendrían a ser los talleres textiles pequeños y de mayor escala propios de las marcas de ropa. Al ser las marcas y talleres de ropa los proveedores de la materia prima en la que consiste en el negocio, podríamos decir que su poder de negociación es muy alto, corriendo el riesgo de afectar los márgenes de la organización. No obstante, dado que para una marca o diseñador reducir los desechos no es tan simple y el hecho de que existe una creciente presión por parte del público por disminuir los efectos que tiene la industria de la moda en el medioambiente, hace que sea de gran ayuda para los proveedores establecer un vínculo con la organización. Ya sea por cuestiones de marketing o por un genuino interés, hoy en día se está comenzando a priorizar hacer un buen negocio, pero buscando al mismo tiempo generar beneficios tanto sociales como ambientales. Piloü considera que esto es un win-win, dado que ellos se valen de materia prima de calidad a un precio accesible, mientras que los proveedores se desprenden de sus residuos, evitando la acumulación de material que para ellos no tiene utilidad alguna.

Por otro lado, debería pensarse en establecer relaciones con entidades que puedan ser útiles para el branding de la organización, ya sean marcas de moda sustentable o algún blog o revista especializada en moda y sustentabilidad.

Recursos Claves

Paradójicamente el recurso más importante es lo que la industria de la moda suele considerar o catalogar como desecho. A partir de esa materia prima, no solo se trata de extender la vida de los retazos, sino que también se repiensa el posible uso de telas que parecen inutilizables. Los desechos textiles que

comprenden los sobrantes de tela provenientes de marcas de ropa y de sus respectivos talleres son el recurso a partir del cual funcionara esta organización.

Por otro lado, también se encuentra el capital humano, crucial para dar funcionamiento a este proyecto. Al hablar de capital humano, se refiere al equipo de producción, a los empleados administrativos y a quienes se hagan cargo de las redes sociales y la página web.

Relación con los Consumidores

Este bloque de construcción dicta la naturaleza de las relaciones que una organización desarrollará con sus diversos segmentos de clientes. Una empresa podría optar por comunicarse con sus clientes a través de personas o medios automatizados. Las relaciones con los clientes por las que opta una organización se basan en el modelo comercial de la empresa y tienen un gran impacto en la experiencia general del cliente.

Piloü propone una constante relación en tiempo real con su público objetivo vía redes sociales, dado que allí encontrarán un gran poder de difusión y alcance a nivel masivo. Allí, no solo informaran y comunicaran acerca de sus productos, sino que también invitaran a los clientes a que puedan acompañarlos en este proceso, que comienza con la misma recolección de residuos textiles. Es importante para este negocio, crear una verdadera comunidad, por lo que alimentar la relación a largo plazo con los clientes, parecería ser algo fundamental.

Canales

Los canales son los puntos de contacto a través de los cuales una organización se relaciona con sus clientes y, como tales, juegan un papel muy importante en la definición de la experiencia del cliente.

Se busca establecer una conexión constante vía redes sociales, donde se informe y se invite al público objetivo a formar parte. Se ha elegido como principal canal el uso de Instagram, siendo esta una de las redes sociales predominantes para el público objetivo. En la cuenta, no solo se contarán las promociones, los precios y el funcionamiento del negocio, sino que también se

espera crear un espacio interactivo, donde podamos recibir feedback. De la misma manera, se pretende crear una página online. Allí se dedicarán a explicar en profundidad, quiénes son, cuál es su misión y aquello que los impulsa a crear esta comunidad. Mas allá del Instagram y la página web, se le dedicara especial importancia al “boca en boca” siendo este un canal tradicional, pero a su vez efectivo, que es al fin y al cabo lo que importa.

Segmento de Consumidores

En principio se destinarán los productos directamente a consumidores finales, siendo una empresa de impacto que ofrezca almohadones que extiendan la vida útil de los residuos textiles. Estos clientes, no necesariamente deben tener una consciencia ambiental, sino que también puede considerar a aquellos curiosos por probar algo nuevo como esto y a quienes lo eligen simplemente por su diseño y calidad.

El segmento es bastante amplio, dado que no discrimina en materia de género o incluso de edad. Cualquier persona que esté interesada en decorar o ambientar algún espacio, es un potencial cliente para este negocio. No apuntan únicamente a quienes llevan una vida “eco friendly” si no que justamente se quiere probar que están a la altura de la competencia. Por ser un producto ecológico, no es de menor calidad, sino que se espera que sea un sustituto perfecto para todos aquellos almohadones sintéticos.

Por otro lado, dependiendo de cómo funcione el negocio, se podría pensar la vinculación con comercios que se dediquen a la decoración de interiores con el diferencial de estar contribuyendo a disminuir la huella de carbono poblacional.

Estructura de Costos

Dentro de los costos para dar funcionamiento a la organización se pueden diferenciar varios. En primer lugar, los costos fijos de infraestructura que darán vida al espacio donde se desarrollara el taller. En este taller, también existirá un costo referido a la maquina o maquinas trituradoras para telas para dar origen al proceso de producción. Indudablemente, se considerará la compra de la “materia prima” que paradójicamente es lo más importante para que el negocio funcione, pero lo que menos cuesta en términos monetarios.

Por otro lado, se deberá contemplar el pago de salarios de empleados tanto administrativos, como de producción y diseño. Asimismo, son relevantes los costos de logística y las publicidades pagas para comercializar productos para la decoración de interiores cuyo rol es crucial en este proyecto.

Flujo de Ingresos

Este bloque de construcción elabora las ganancias que obtiene una empresa al restar los costos de los ingresos generados por cada segmento de clientes. Los ingresos se generarán primordialmente por la venta de una serie de almohadones elaborados con telas trituradas.

<p>Key Partners </p> <p>Marcas de moda sustentables utiles para el branding de la organizacion</p>	<p>Key Activities </p> <ul style="list-style-type: none"> -Correcta separacion de telas y seleccion de talleres -Difusion de la causa -Confeccion de los almohadones <p>Key Resources </p> <ul style="list-style-type: none"> -Proveedores (talleres textiles) -Residuos textiles de talleres de confeccion -Capital humano 	<p>Value Propositions </p> <ul style="list-style-type: none"> -Almohadones de calidad realizados a partir de residuos textiles a fin de extender la vida util de las telas -Productos con proposito y sentido. Calidad y novedad. 	<p>Customer Relationships </p> <ul style="list-style-type: none"> -Relacion constante via redes para crear una suerte de comunidad <p>Channels </p> <ul style="list-style-type: none"> -Pagina WEB (e-commerce) -Redes sociales 	<p>Customer Segments </p> <ul style="list-style-type: none"> -Cualquier persona mayor a los 18 años que demuestre interes por decorar o ambientar algun espacio -Genero indistinto -Localizado detro de CABA por encima del indice de indigencia y pobreza.
<p>Cost Structure </p> <ul style="list-style-type: none"> -Costos fijos de infraestructura para el taller -Maquina trituradora de telas -Pago a empleados administrativos y de produccion -Costos de logistica y publicidades pagas 		<p>Revenue Streams </p> <ul style="list-style-type: none"> -Ingresos por venta de una serie de almohadones elaboradas con retazos de tela y telas trituradas 		

4. PLAN DE MARKETING

Una vez realizada la investigación de mercado, somos capaces de aproximarnos a un mercado objetivo y definir el posicionamiento del producto que proponemos. El potencial mercado objetivo estará distribuido en un rango etario que tiene como límite inferior los 18 años, por la mayoría de edad. Este segmento objetivo estará compuesto por hombres y mujeres que estén interesados en comprar los almohadones que proporcionamos, ya sea por un compromiso con el medioambiente o simplemente por conveniencias tales como la calidad y/o el diseño.

4.1 Variables de Segmentación

El modelo planteado de Engel-Blackwell (2002) evidencia que el comportamiento del consumidor es el resultado de variables tanto internas como externas que influyen de manera conjunta a lo largo de todo el proceso de decisión de compra, de principio a fin. El marketing, es justamente una de las variables externas mencionadas.

En dicho modelo, existen diferentes criterios de segmentación que sirven justamente para comprender las necesidades de los segmentos específicos. De esta manera, nos permite a quienes buscan atender una necesidad, otorgar el mejor producto posible para quienes consideramos nuestro "target".

Variables "Generales Objetivas" o "Socio-Demográficas"

- Demográficas: Los productos ofrecidos por Piloü apuntan a personas de genero indistinto y rango etario amplio, que comienza con la mayoría de edad. Es importante destacar que lógicamente puede haber personas por fuera de los rangos establecidos con la necesidad de satisfacer su necesidad mediante los productos en cuestión.

- Geográficas: En sus comienzos el modelo de negocios atenderá a aquellas personas que se encuentren dentro del rango de alcance, siendo este los partidos de San Isidro y Vicente López, es decir, gran parte del Corredor Norte. Si bien hoy en día las distancias se hacen cada vez más pequeñas con el crecimiento de la conectividad, se ha decidido centrarse en la zona

mencionada, sin perder las esperanzas de algún día llegar a atender una porción aun mayor de Buenos Aires.

•Nivel Socio-Económico: Se tratará de clientes que estén dispuestos a invertir en la ambientación y decoración de sus espacios, sin conformarse con los productos básicos y enfocándose con esmero en lo que respecta a la estética. No obstante, también se debe mencionar a aquellas personas cuyo interés primordial es el cuidado del medioambiente y la obtención de productos que se alineen con sus creencias. Estas personas, deberán estar dispuestas a pagar por productos que condicen con una cultura sustentable.

Variables “Subjetivas” o “Emocionales”

La gama de productos ofrecidos busca captar no solo a aquellos clientes con fuertes creencias en lo que respecta al cuidado del medioambiente, sino también a aquellas personas que sientan curiosidad o se interesen por conveniencias de diseño y calidad. Se considerará potencial cliente a todo aquel que ha comenzado a desarrollar una consciencia sobre el cuidado del planeta y lo que la contaminación implica. Sin embargo, al ser un producto de uso cotidiano, puede ser adquirido por cualquier otro individuo, tenga o no consciencia ambiental. Son aquellos usuarios que buscan novedad en un producto, no se limitan a una realidad o a un modelo establecido, está abierto a experimentar nuevos productos y nuevas opciones

En la actualidad la sustentabilidad es una variable que está tomando cada vez más fuerza en muchas de las industrias más importantes. Como se mencionó anteriormente con la presentación del proyecto, la industria de la moda, industria de la cual se obtendrá la materia prima para estos productos, está dentro de las más contaminantes a nivel mundial. El acercamiento en algún aspecto de la industria textil y la sustentabilidad no es casualidad. Mediante Piloü se busca extender la responsabilidad productiva, desde el principio del ciclo de vida de los materiales hasta su “fin”. Es por esto que decide utilizar los desperdicios textiles que generalmente no se venden ni se donan, para darles un nuevo valor por medio del diseño.

La gran mayoría de los consumidores potenciales esperaran obtener del producto el beneficio de no dañar al medioambiente, es decir, la certeza de que

están contribuyendo mediante la obtención de los mismos, a realmente contribuir a un cambio y disminuir la huella de carbono. Serán personas con una formación cultural “eco-friendly” que repudien las conductas irresponsables en lo que respecta a la contaminación masiva a la que nos hemos acostumbrado. A su vez, deberán tener interés en la decoración y ambientación de sus espacios, con un sentido de la estética bien marcado. Se apunta a consumidores primordialmente conscientes y responsables que eligen los productos en parte por el detrás de escena que lo acompaña. Con su compra apoyaran entonces a una causa que lo trasciende, más allá de obtener un producto de uso diario para disfrutar, usar y compartir.

4.2 Marketing Mix

Una vez que se cumplió una de las primeras funciones propias del marketing, siendo esta la elección del mercado objetivo donde se detecta a que segmento se le va a intentar satisfacer cierto gusto o necesidad, debemos ver como se combinan los cuatro pilares básicos de cualquier estrategia de marketing; Producto, Precio, Plaza y Promoción.

Producto

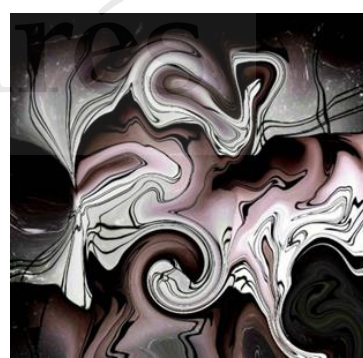
Inspirada en los diseñadores que se dedican a la reutilización de viejos y desechados objetos y a la creación de nuevos productos, nace la idea de desarrollar un producto con este método de diseño.

La gama de productos propuestas por Piloü consiste en almohadones decorativos para la ambientación del hogar con la particularidad de elaborarse a partir de desechos de las fábricas textiles dentro de la industria de la moda. Se busca crear productos con propósito y sentido, brindando un cuidado al medioambiente, disminuyendo la huella de carbono y haciendo frente a una de las industrias más contaminantes del país y del mundo. Se pondrá a disposición un producto que extiende la vida útil de las materias primas utilizadas para dar vida a la industria textil, apostando por la economía circular, y tratando de aprovechar los recursos para reducir, reciclar y reutilizar todo aquello que se desecha, dándole una segunda vida.



Sus rellenos estarán compuestos por pequeños retazos de tela, en buen estado y de una alta calidad, proveniente de talleres textiles mientras que su exterior, la funda, tendrá diferentes estilos según las distintas capsulas a cargo de los artistas independientes con los que se decida trabajar.

Una de las artistas independientes interesadas en participar del proyecto es Sofia Bellini, de 22 años, estudiante de Artes Visuales en la Escuela Superior de Bellas Artes Regina Pacis. Esta joven tiende a optar por obras de estilo barroco, con un estilo autentico. Tras una entrevista en la que se le comentaron las intenciones del proyecto y lo que se espera de aquellos que intervengan con sus propias capsulas, se mostró muy entusiasta en participar con su colaboración. Ha propuesto pintar directamente sobre las telas que se utilizaran para las fundas, pero también ha sugerido utilizar su arte digital mediante la técnica de sublimado, sistema de impresión ideal para telas, para poder trasladar sus obras digitales a la tela en cuestión. A continuación, se mostrarán algunas obras de la artista mencionada.



Así como lo establece Shapiro Levitt (1972) no hay tal cosa como los productos genéricos, si no que todos los bienes y servicios son diferenciables. Siguiendo este hilo de pensamiento. Piloü busca diferenciar la oferta de los productos a través de las características de los mismos. Estas, no solo hacen referencia a las identificables visual o sensorialmente como lo es la particularidad de los rellenos de algodón en lugar de relleno sintético, sino también las

características proclamadas retóricamente mediante por ejemplo la causa que tienen por detrás.

Los productos de Piloü buscaran diferenciarse no solo por su esencia y la causa que tienen detrás, sino también por la calidad y el diseño que los representara. Es muy importante destacar la estelaridad del área de diseño y confección, quienes serán encargados de dar vida a productos no solo eco-friendlys, sino que también contarán con un alto nivel de calidad y de diseño.

Cuando la esencia del producto de los distintos proveedores es escasamente diferenciable, el poder de las ventas pasa a residir en la capacidad para percibir las diferencias que podrían influir en los compradores. Piloü no solo cree en la diferenciación en cuestiones de calidad y diseño, sino que también apuesta por la esencia del producto y de la marca en cuestión que va más allá de la monetización a partir de la venta de productos. El producto ofrecido en esta oportunidad es el “paquete total” de beneficios que el cliente recibe cuando compra, desde un almohadón decorativo de alta calidad y nivel de diseño, hasta un elemento con mayor vida útil debido a los elementos que lo conforman y un incentivo a dar un paso más en cuestiones de sustentabilidad.

Plaza

Definimos a la plaza como el lugar en el que se venden los productos y toda la logística para transportar el producto a su punto de venta. Incluye también el empaque y los distintos canales de distribución que se deciden adoptar. La plaza, lógicamente a medida que ha aumentado la globalización y el e-commerce se ha ido convirtiendo en un lugar cada vez menos físico y con mayor facilidad en la interacción de las partes.

Piloü en principio no tendrá un local abierto al público, sino que se limitara a realizar los envíos dentro del rango definido y mencionado previamente desde el taller donde se diseñaran y confeccionaran los productos. El canal que se utilizara será de los más básicos, donde los productos viajaran desde el productor hasta el consumidor mediante un servicio de envío por correo o el retiro por un punto específico conveniente sin costo. Al no contar con canales que incluyan intermediarios minoristas y mayoristas, se evitan los costos altos provenientes de la logística y distribución ofrecida por los mismos, siendo útil

para el proyecto al menos en sus comienzos. En esta primera instancia donde se busca sobrevivir e introducirse en el mercado, no se cree conveniente un aumento en los costos de transacción que podría derivar a una pérdida en la competitividad por la suba de precios o incluso un costo demasiado elevado para la empresa en caso de que elija absorber dichos costos para no perder competitividad. Al no haber intermediarios que buscan sacar provecho de la venta del producto, el canal elegido para comenzar es el más barato para los clientes y el más conveniente para el emprendimiento.

En lugar de contar con un local a la calle, se ofrecerá la compra virtual a través del e-commerce o comercio electrónico, siendo este un método de compraventa de productos valiéndose de internet como medio para la comercialización de los productos. Lógicamente, el tipo de e-commerce que se implementara es el B2C, también llamado business to consumer. En él, la transacción comercial se producirá entre Piloü y aquella persona particular que desee obtener un producto de la cartera. Se apostará por servicios en la nube “plug&play” como lo podrán ser Oleoshop o Shopify. Mediante estos, se creará un sitio web de e-commerce respaldado por herramientas que ayudaran a encontrar clientes, aumentar las ventas y gestionar el día a día del negocio.

En un principio como se ha mencionado anteriormente, no se considerará posible vender mediante un nuevo canal, si no que mediante la tienda nube y las redes sociales se intentara buscar la manera más eficiente de exhibir los productos.

Promoción o Publicidad

En este punto del proceso nos encargaremos de decirle a la gente que existimos y porque es conveniente para ellos adquirir nuestro producto. La labor de la publicidad es dar a conocer el producto en el mercado determinado en el que se desempeña, ayudando así a acelerar el proceso de venta. Es importante la inversión en este aspecto dado que es la fuerza primordial para informar y persuadir a los consumidores al momento de comprar.

Normalmente, el foco está en demostrar que el producto es superior a los demás, pero se cree que en este caso también se debe hacer hincapié en la importancia de la causa que esta por detrás de este negocio.

Una marca tal vez sea de gran calidad y tenga un valor justo, pero no logrará los objetivos de ventas ni producirá utilidades si sus clientes potenciales no saben que existe o si no la perciben como algo bueno. Es por esto que Piloü implementara el conocido “marketing verde”, un marketing con causa, una suerte de filantropía de la empresa que vincula sus aportes para una causa noble designada como lo es la disminución del daño que los humanos provocan en el medioambiente.

El marketing verde es un tipo de marketing cada vez más frecuente dado que se adapta al pensamiento de las personas en el mundo moderno, siendo coherente con sus valores. Dicho concepto es muy importante sobre todo en productos que están relacionados altamente con la causa que ha dado vida al negocio, en este caso, la disminución de los desechos provenientes de una de las industrias más contaminantes a nivel mundial y local.

La estrategia de comunicación consistirá en hacer llegar un mensaje adecuado tanto a las personas que ya han adoptado un estilo de vida eco-friendly y que son fiel a sus valores y creencias, como a aquellas personas que aún no lo han puesto en práctica, pero sin dudas hay una fibra en su interior con al menos un pequeño grado de interés.

Piloü propone un paso hacia una vida más sustentable; almohadones decorativos elaborados 100% con materiales que se categorizan como desechos en fábricas textiles simplemente porque han cumplido el fin en la cadena productiva de dicha industria. Desde su lugar, Piloü busca poner a disposición un producto sostenible, fabricado de forma ética y de bajo impacto ambiental.

La comunicación es considerada una herramienta fundamental para dar a conocer el producto y la marca. Ligado a la importancia de comunicar, es considerado indispensable el saber informar, motivo por el cual las redes sociales tendrán mucho peso en este proyecto, dando a conocer los múltiples beneficios de los productos que se ofrecerán. Es de público conocimiento que muchas veces se imposibilita “hacer el cambio” debido a que la sociedad no está lo suficientemente informada en dicho aspecto o tema. Por ende, se utilizará la comunicación como agente informativo y educativo, no solo para

vender los productos, sino también para ayudar a impulsar un estilo de vida más sustentable.

Para llevar a cabo dicha tarea, se buscará establecer una conexión constante vía redes sociales, donde se informe, eduque e invite al público objetivo a formar parte. El principal canal de promoción será Instagram, al ser una de las redes sociales predominantes y de mayor alcance. Además, se apelará al e-mail marketing, una técnica tradicional pero efectiva para establecer la comunicación con los potenciales clientes.

La campaña de comunicación de este proyecto tiene como fin difundir la importancia del cuidado del medio ambiente y de qué manera los productos proporcionados son herramientas para poder cambiar los hábitos ya instalados y reducir la violencia que se ejerce a diario sobre el medioambiente. De esa manera se buscará transmitir a diario la misión, visión, objetivos y valores de la marca con cada acción realizada. No se busca vender únicamente un producto, sino un concepto, una filosofía.

Precio

Piloü es consciente que las decisiones relacionadas con la fijación de precios se encuentran inexorablemente vinculadas con las decisiones acerca de los niveles de ventas y las ventas incluyen los costos de producción, el marketing y la administración.

Un concepto que se tendrá en cuenta a la hora de fijar el precio del producto es la elasticidad-precio de la demanda, dado que mide como afectan las variaciones en el precio a la cantidad de productos vendidos. Esto varía ampliamente dependiendo de la elasticidad o inelasticidad de la demanda. Cuando la elasticidad es cero, es probable que cualquier cambio en el precio no afecte la manera en la que funciona la demanda. En un e-commerce es imposible que esto suceda dado que, solo se daría este caso, frente a la presencia de un producto de primera necesidad, sin sustitutos y con una única web que lo comercializara. Sin embargo, este no es el caso.

Se puede decir que los almohadones decorativos son productos con alto nivel de sustitución, dado que, si bien hay estándares de calidad y diseño, no es

difícil encontrar sustitutos. Es por esto que apostar por un precio descabelladamente alto y muy por encima de la media es riesgoso dado que al ser un producto imitable y con muchas alternativas de diferentes emprendimientos o negocios de decoración para el hogar, puede ser reemplazado por cualquiera de los mencionados.

No obstante, tampoco se considera apropiado apostar por una estrategia de penetración basado en precios bajos al ser un producto con elementos diferenciadores como lo es su confección y propósito. En caso de que fueran productos no diferenciados y de venta masiva, se consideraría esta alternativa para penetrar en el mercado y vender al por mayor.

Como el caso de Piloü no es como ninguno de los mencionados previamente, se decide combinar ambas alternativas teniendo también en cuenta el costo unitario de los productos en cuestión. El costo unitario de producción de los almohadones decorativos de Piloü es de \$197 aproximadamente, temática que se explicara detalladamente en los próximos capítulos. Sin embargo, el costo unitario no es el único que debe tenerse en cuenta a la hora de fijar el precio, sino que también tienen incidencia todos los costos fijos que enfrenta la organización mensualmente y que debe afrontar con la venta de los almohadones decorativos.

Para fijar el precio unitario se observaron también los precios de los productos de los competidores. En Bazar Dufo Deco, centrado en Las Lomas de San Isidro, un almohadón decorativo de 50cm por 50cm tiene un precio promedio de \$2.500. No obstante, ellos eligen una estrategia de diferenciación donde consideran que sus precios están muy por encima de la media debido a la excelente calidad de sus materiales. Son conscientes de que sus productos tienen precios elevados y que apuntan únicamente a la clase media-alta que está dispuesta a pagar el precio de sus almohadones decorativos. Ellos admiten que en varias ocasiones pierden contra algunos negocios dado que estos ofrecen productos de menor calidad, pero mucho más accesibles. Al haber poco conocimiento acerca del relleno de los almohadones, por ejemplo, hay marcas que prefieren vender productos con rellenos baratos y de poca vida útil a precios más bajos, teniendo en cuenta que esto es algo que los consumidores finales no pueden distinguir. Bazar Dufo Deco prioriza la calidad

y tratan de encontrar la manera correcta de evidenciar y transmitir el valor de sus productos.

De la misma manera se maneja Catania Almohadones, un emprendimiento con diseños propios y desarrollo 100% nacional ubicado en Vicente López. Sus almohadones decorativos se encuentran dentro de un rango de precios que va desde los \$2.700 por unidad hasta los \$3.800. Su público objetivo es más acotado y han obtenido la fidelidad de sus clientes, que siguen eligiéndolos a pesar de sus elevados precios.

Mapper Store es otra de las alternativas encontradas, dedicándose primordialmente a lo que serían las ventas “al por mayor”. Comercializan objetos para decorar el hogar, para transformarlo en algo único. Quizás debido a su objetivo de “despersonalización” al vender en cantidad, optan por un precio mucho más bajo que el de las organizaciones mencionadas previamente, apuntando a penetrar en el mercado. Siguiendo la línea comparativa de los almohadones con medidas de 50cm por 50cm en este caso podemos encontrar modelos a tan solo \$900.

Teniendo en cuenta todo lo mencionado anteriormente y observando las estrategias elegidas por algunos emprendimientos del mismo rubro, Piloü decide posicionarse en el medio de la franja. Optara por un precio estimado de \$1.700 aprovechando el bajo costo unitario que requiere la producción de sus almohadones decorativos. Si bien el precio podría ser más bajo y Piloü no tendría problemas en continuar funcionando, no se considera a la penetración como la estrategia adecuada para el producto que se está buscando comercializar. En los capítulos posteriores se demostrará que el precio elegido tendrá incidencia a la hora de calcular el punto de equilibrio y así poder estimar los rendimientos de la organización.

5. OPERACIONES DEL NEGOCIO

El gerenciamiento de proyectos involucra el planeamiento, el cronograma de trabajo y el control de todas las actividades a fin de alcanzar los objetivos del proyecto. Todas y cada una de las operaciones del negocio deben formar parte de un mapeo del proceso, en donde se estiman los tiempos, costos y recursos y se asignan a los responsables.

Piloü espera elaborar planes de racionalización de los procesos productivos que no solo le permitan dirigirse a alcanzar los objetivos, sino que también contribuyan a la mejora continua. En otras palabras, se prioriza la optimización del rendimiento y la productividad.

Como ya se mencionó anteriormente, Piloü cuenta con una cadena de valor empresarial definida para poder llevar a cabo las actividades correspondientes cumpliendo con las expectativas.

Piloü comenzará sus operaciones con el retiro de los descartes textiles en los talleres con los que se decida trabajar, dentro de los cuales se encuentra por ejemplo Rever Pass. Para poder establecer alianzas, se le deberá explicar al proveedor correspondiente el destino de sus residuos y crear un vínculo de fidelidad.

Una vez que los descartes textiles lleguen al taller de Piloü, se deberá controlar la calidad de los mismos, dado que la calidad del producto final depende primordialmente del relleno. Al estar vendiendo productos que uso cotidiano, y dado el contexto en el que nos habitamos, no solo se deberá separar aquel material que se considere "apto", sino que también se deberá llevar a cabo una desinfección de los mismos, dado que es desconocido el tratamiento que tuvieron previamente a ser entregados. Una vez que se hayan clasificado los materiales que cumplan con las expectativas de calidad, se puede continuar adelante con el proceso.

Posteriormente, el equipo de diseño conformado por personal apto, calificado y que comprenda los valores que Piloü promueve, se encargará de diseñar y confeccionar los almohadones. Tanto la fabricación como el diseño de los productos a comercializar se hará de manera interna, exclusivamente a cargo

de Piloü, al menos en sus comienzos. Es importante destacar que no solamente se encargaran del relleno, sino que también cuando hablamos del “producto” que ofrece Piloü, nos referimos también a la funda que lo recubre. Una idea pensada para que sus productos sean originales y de una alta calidad de diseño es incluir diferentes “cápsulas”, donde se le dé la posibilidad a artistas independientes de intervenir en la funda de los almohadones decorativos que se ofrecen. Estos, pueden tener estilos diferentes, algunos más “callejeros” y otros más “cool”. Si bien es necesario tener una “capsula” más tradicional, se busca innovar no solo en la composición de los productos si no en la esencia en sí. Con ayuda de artistas independientes, en el mejor de los escenarios comprometidos con la causa, el equipo de diseño se podrá fusionar con dichos individuos y así reinventarse con el paso del tiempo, buscando la mejor versión del producto que se quiere ofrecer. Además de ayudar al medioambiente con la introducción de estos almohadones al mercado, también se le estaría dando una mano a aquellas personas apasionadas y creativas que no siempre encuentran el espacio para darse a conocer. Es importante destacar que las capsulas mencionadas no serán algo cotidiano ni rutinario, dado que el diseño está a cargo principalmente del equipo de diseño de Piloü. No obstante, ellos serán los encargados de la gran mayoría de los diseños, abiertos a realizar colaboraciones para ofrecer diferentes alternativas, explorando variados estilos propios de distintos artistas independientes.

Una vez que los almohadones están confeccionados y rellenos, es indispensable para Piloü el control de calidad de los mismos. Se realizará el control de calidad a fin de producir artículos que satisfagan los requisitos de los consumidores. Tomando como referencia a Kaoru Ishikawa (1989) es fundamental saber hacer hincapié en la orientación hacia el consumidor. Se propone que los fabricantes estudien las opiniones y requisitos de los consumidores y que los tengan en cuenta al diseñar, manufacturar y vender sus productos. Al desarrollar un nuevo producto, el fabricante deberá prever los requisitos y las necesidades de los consumidores siendo estos quienes tienen en “derecho” a escoger los productos. En su interpretación más amplia, calidad significa calidad de trabajo, de servicio, de información, de proceso, de división,

de las personas, del sistema, de la empresa y de los objetivos. El enfoque básico de Piloü es controlar la calidad en todas sus manifestaciones, siendo fiel a su esencia y buscando proporcionar un producto con identidad. Es importante destacar que, si bien las inspecciones una vez recibidas las materias primas y el control de calidad del producto terminado son importantes, llevar a cabo un control propio e individual a cada paso del proceso es también fundamental. A la hora de elegir quienes formen parte del equipo de Piloü, es indispensable que se les transmita la importancia de la calidad de lo que se comercializará. Se considera al control de calidad una actividad globalizadora, que incluye no solo a las personas y procesos de Piloü, sino también a los proveedores con los que se elegirá establecer una relación. Es fundamental la capacidad de educar y entrenar al personal responsable en la implementación de la mejora dado que la omisión de esta actividad suele hacer fracasar una buena parte de los proyectos. Si bien los productos ofrecidos se definen primordialmente por su composición e impacto en el medioambiente, no deja de ser uno de los objetivos principales ofrecer un producto de diseño de alta calidad.

Una vez atravesados todos los pasos mencionados, el producto estará listo para comercializarse y llegar al consumidor que esté dispuesto a pagar por el mismo. La venta se llevará a cabo mediante una tienda nube, plasmada en la biografía de las redes sociales de la organización. Quienes se encarguen de manejar las redes sociales y la promoción de la marca, tendrán un rol fundamental. No solo deberán pensar en el diseño y la estética de la página, sino que también tendrán que educar al público, informarlo y encontrar la mejor alternativa para dar a conocer la misión, visión y esencia de la organización en cuestión. El enunciado de la misión debe describir qué es la organización, a quien sirve, que es lo que trata de lograr, porque y como lo hace. En este caso, podríamos definirla como “crear productos con propósito y sentido utilizando como materia prima los descartes textiles para dar un paso más hacia una vida más responsable”. La visión por otro lado, clarifica cómo debería ser y comportarse la organización a medida que cumple con su visión. En este caso la visión es “ser referentes en nuestro país en la recuperación de residuos textiles”. Tanto la visión, siendo esta la imagen del futuro que procuramos crear, como la misión o respuesta de la organización al “porqué de su

existencia” deben estar correctamente plasmados y transmitidos en las redes sociales. No solo se busca vender y generar un ingreso, sino que se pretende mediante la creación del proyecto en cuestión, ser capaces de funcionar como herramienta para contribuir a una metamorfosis en la manera en la que actualmente se vive.

Una vez que el producto este pago por el cliente en cuestión de manera online, se deberá se despachará el mismo en la sede de correo correspondiente, con el costo de entrega asumido por el consumidor dependiendo del código postal que se introduzca. No obstante, al ser el rango geográfico inicial tan reducido, se estima que los costos de entrega que tendrá el consumidor no serán altos ni descabellados. De esta manera, dicho monto no influirá demasiado a la hora de decidir obtener el producto.



Universidad de
San Andrés

6. COSTOS, FINANZAS E INVERSION

6.1 Estimación de la Demanda

Para la estimación de la demanda es importante tener en cuenta que no se trata de un cálculo preciso y exacto. Al ser el mercado de almohadones decorativos muy disperso, no se podrá obtener una cifra real, pero se intentará explicar las premisas obtenidas de la estimación.

Se tomará como referencia los datos obtenidos de dos emprendimientos en la localidad de San Isidro. Según la información obtenida, en dicha localidad se pueden reconocer 8 competidores con mayor caudal de ventas que los emprendimientos o locales que puedan dedicarse a la comercialización de dichos productos. Por otro lado, el nivel de ventas promedio mensual desde el comienzo del 2021 ha sido de 110 almohadones decorativos. Teniendo en cuenta que son 8 aquellas entidades que se consideran mayormente competitivas, esto deriva en un total de 880 almohadones decorativos mensuales. Sin embargo, en la estimación de la demanda se deberá tener en cuenta la existencia de pequeños emprendimientos que casualmente vendan estos productos, al ser muy bajas las barreras de entrada para ingresar. Es por esto, que se calculan aproximadamente en la localidad de San Isidro, una estimación de 1.000 almohadones decorativos a nivel mensual.

Por otro lado, según los datos revelados por el INDEC⁶, la población en 2010 a nivel país era de 40.788.453 habitantes (Anexo 3), de los cuales 291.608 se encontraban dentro del partido de San Isidro (Anexo 4) según los datos proporcionados por el Observatorio Metropolitano⁷. Estos, estaban distribuidos en 97.213 hogares, con un promedio aproximado de 3 personas por vivienda. A partir de este dato, podemos decir que San Isidro representa un 0.71% aproximado dentro de la población argentina.

⁶ INDEC. Estimaciones elaboradas en base a resultados del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010

⁷ Plataforma de comunicación que opera como base de datos y a la que se accede a través de www.observatoriooamba.org. Iniciativa que busca organizar la información existente sobre el territorio y generar un sistema compartido de gestión y administración.

Subsiguientemente, las proyecciones de crecimiento a nivel poblacional plasman un crecimiento en Argentina, que se conformaría para Julio del mismo año por 45.808.747 habitantes (Anexo 5).

Entre el censo de 2010 y la proyección poblacional para 2021 podemos ver un crecimiento total de 12.3%. Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, podemos estimar que en San Isidro para Julio de 2021 habría 327.456 habitantes, un 12.3% desde el censo realizado en el año 2010. Si se continúa con la premisa de que en promedio hay 3 personas por hogar, se podrá concluir que para 2021 la cantidad de viviendas en dicha localidad será de 109.152.

San Isidro se ubica al norte de la Región Metropolitana de Buenos Aires, a 20 km de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Limita al noroeste con el partido de San Fernando, al sureste con el partido de Vicente López, al sudoeste con el partido de General San Martín, al oeste con el partido de Tigre y al noreste con el río Luján y con el estuario Río de la Plata. Las localidades que comprenden el partido son; Villa Adelina, Boulogne Sur Mer, Martínez, Acassuso, San Isidro, y Beccar. Asumiendo que dentro de cada localidad el comportamiento de ventas es similar al de la localidad de San Isidro, estimativamente se venden por mes dentro del partido un total de 6.000 almohadones decorativos.

Teniendo en consideración lo mencionado, si dividimos la cantidad de productos que se venden en el partido de San Isidro por la cantidad de hogares en dicha localidad, se podrá obtener una ratio que ayudara a estimar la demanda en la zona geográfica elegida. El resultado de la división (6.000 almohadones vendidos por mes/ 109.152 hogares) es 0.05497, siendo este el índice que se tomara como elemento crucial para el planteo de una premisa acorde.

El otro partido a tener en cuenta es el de Vicente López, justo al lado de San Isidro. Se ubica al norte de la Región Metropolitana de Buenos Aires. Limita al sur con la Capital Federal, al oeste con el partido de General San Martín, al norte con el de San Isidro y al este con el Río de la Plata. Se divide en las siguientes localidades; Carapachay, Florida, Florida Oeste, La Lucila, Munro,

Olivos, Vicente López, Villa Adelina y Villa Martelli. El partido está conectado con la Ciudad de Buenos Aires y el resto del país por parte de dos importantes arterias, las avenidas Maipú y del Libertador, además de la Autopista Pascual Palazzo, ramal de la Carretera Panamericana. Pasan por Vicente López las vías del Ferrocarril General Belgrano, el Ferrocarril General Mitre en sus ramales Retiro-Tigre y Retiro-Bartolomé Mitre, y el Tren de la Costa.

En el año 2010, según el Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010, la población total era de 269.420 con un total de 99.286 hogares (Anexo 6). A partir de este dato se puede concluir que Vicente López representa un 0.66% aproximado dentro de la población argentina. Si se continua con la premisa de que el crecimiento proyectado a nivel país aplica a cada partido, para 2021 en Vicente López se contaría con 302.559 habitantes, distribuidas con el promedio de tres personas por vivienda. Consecuentemente se podría estimar un total de 100.853 hogares dentro de dicho partido para Julio del 2021.

Ahora bien, si se tiene en consideración el ratio calculado anteriormente, se puede estimar la cantidad de productos que se venderán mensualmente en el partido de Vicente López. Para poder aproximarse a dicha cifra, se deberá multiplicar la cantidad de hogares en la zona elegida por el ratio o índice calculado anteriormente. Es importante destacar que para poder aplicar dicho ratio en el partido en cuestión se supone que en Vicente López el comportamiento es aproximadamente el mismo o altamente similar que el de San Isidro. El resultado de la aplicación del ratio (100.853×0.05497) es de 5.544, siendo estos los almohadones decorativos comercializados por mes en la región.

En conclusión, tomando ambos partidos se contaría con un total estimado de 11.544 almohadones decorativos comercializados por mes. Manteniendo una postura conservadora, se puede apuntar desde Piloü a capturar un 2.5% de la demanda total. Por ende, mensualmente se puede estimar una demanda inicial de 290 almohadones. Se considera razonable comenzar con una estimación de un 2.5% de la demanda total dado que se decide ingresar de manera conservadora al mercado en los inicios del proyecto. La competencia ya se encuentra establecida, por lo que parecería ilógico tener expectativas más

agresivas e irreales. Sin embargo, se luchará constantemente para que dicho porcentaje aumente en caso de ser posible, con expectativas de capturar cada vez una mayor porción del mercado.

6.2 Costos

Se llama costo directo, al conjunto de las erogaciones en las que incurre cualquier empresa, sin importar el giro, que están directamente relacionados a la obtención del producto o servicio en torno al cual gira el desempeño de la empresa. Costo indirecto es aquel que afecta al proceso productivo en general de uno o más productos, por lo que no se puede asignar directamente a un solo producto sin usar algún criterio de asignación.

Dentro de los costos directos se encontrará el costo de las materias primas para elaborar el producto y la mano de obra de los trabajadores que se dedican específicamente al producto en cuestión. Por otro lado, están los costos indirectos que, sin estar directamente ligados a la actividad de la empresa, también deben ser tenidos en cuenta, como por ejemplo los gastos administrativos o de carácter financiero. Para Piloü es fundamental tener en cuenta todos los costos, tanto los directos como los indirectos, desde el inicio del proyecto. De esta forma, evitara sorpresas negativas por no poder hacer frente a los imprevistos y tener que pedir créditos extraordinarios de manera apresurada y en malas condiciones.

Materia prima

En el caso de Piloü cuando hablamos de materia prima en la primera etapa la unidad de costeo es el kilo de tela y en la segunda será el almohadón como producto final. El circuito físico se pone en marcha cuando se los compro a terceros mediante el sector de compras. Estas cantidades fueron preestablecidas por el presupuesto de ventas. Para que estén los productos listos para ser vendidos, se debe tener la materia prima para poder poner en marcha los productos en proceso. Con el pronóstico de las ventas se podrá estimar que cantidad de materia prima voy a necesitar pedir para no tener mucha materia prima parada sin utilizarse para la confección del producto final.

Teniendo en cuenta que se apunta a la producción y comercialización de 290 almohadones, que cada uno de ellos lleva aproximadamente 3 kilogramos de tela para su relleno y que el precio de compra de la tela de descarte es de 5\$ por kilo según la cotización de los proveedores, para el primer mes se necesitaran como mínimo 870 kilogramos de tela. Sin embargo, al existir la posibilidad de que no toda la materia prima recibida sea apta para el funcionamiento, se recomendará solicitar 900 kilogramos de tela para no correr ningún riesgo y poder confeccionar un producto que se destaque por la calidad que promete. Dicho esto, el porcentaje de materia prima que se perderá en el proceso productivo no superará el 3.5%. Es un esfuerzo económico dado que tiene un costo, pero si se mantiene dentro de los parámetros considerados razonables no se considerará pérdida.

Teniendo en cuenta dicha cifra, si durante el primer año se mantiene la cantidad establecida de almohadones decorativos que se estiman vender, se invertirán mensualmente **\$4.500** para obtener los retazos de tela que conformarán el relleno de los almohadones decorativos.

Los almohadones son elementos que se usan y mucho, no son piezas que se ponen al principio y no se vuelven a tocar, en absoluto. Debido a ese uso intensivo que pueden llegar a tener, es conveniente elegir telas para los almohadones que ofrezcan cierta resistencia y solidez. De esta manera serán más duraderos y se deformarán menos. Los retazos de tela, primordialmente de algodón, que conformaran el interior le proporcionan una estructura noble y confiable. Sin embargo, no la única "tela" fundamental que conforme el producto.

Como se mencionó anteriormente, no solo se debe tener en cuenta a los retazos de tela en cuestión que serán parte del relleno, si no que la funda que recubra y de vida a los almohadones es fundamental. Si bien los proveedores aseguran tener algunos rollos de tela intactos para la creación de dichas fundas, no es algo que se puede asegurar que ocurra en todos los meses. Por ende, para evitar inconvenientes e imprevistos, para las fundas de los almohadones se comprarán telas nuevas que serán intervenidas según las decisiones que tomen los integrantes del equipo de diseño. Si se estima que el tamaño promedio de los almohadones decorativos será de 60 centímetros por

60 centímetros, se requerirán como mínimo teniendo en cuenta la demanda estimada mensual, 175 metros de tela.

Uno de los requisitos que han de cumplir los cojines es que sean agradables de tocar, que su textura sea gustosa y suave. Han de ser manejables, ya que se colocan una y otra vez, se manipulan constantemente. Por eso conviene huir de telas ásperas y tiesas, que no sean confortables.

El proveedor seleccionado para la compra de la tela que recubrirá el almohadón es TELAVENDO. Son una tienda de telas online que busca posicionarse como una empresa confiable e inspiradora en Argentina. Sus orígenes remontan al 1950 cuando comenzaron a vender y fabricar productos textiles. Hoy comercializan cientos de tipos de telas y agregados, manteniendo un gran suministro de stock para que emprendedores los elijan como proveedor principal. Se especializan en la venta de telas a mayoristas, minoristas, decoradores, confeccionistas, consumidores finales y más. Cuentan con un equipo de profesionales para satisfacer todas las necesidades de sus variados clientes.

La tela seleccionada para la funda de los almohadones decorativos es una tela Lienzo de Algodón en principio color crudo. Es una tela resistente, de trama cerrada y de 100% algodón. Se usa para decoración, bastidores, manualidades, cortinas, confección de ropa, y mucho más. Se elige este color dado que es manipulable y con él se puede trabajar para llegar a diferentes variedades de colores y patrones. Además, TELAVENDO ofrece la alternativa de realizar teñidos a pedido al por mayor, por lo que, en caso de ser necesario, se podrá considerar optar por dicha alternativa.

Los rollos de tela ofrecen un ancho de 1.60 metros de ancho y ofrecen una variedad de promociones según la longitud del mismo. En este caso, por conveniencias de precio, se solicitará a modo de prueba para el primer mes un rollo de 200 metros, siendo conscientes de que puede que haya un sobrante que sirva para elaborar prototipos y con la tranquilidad de que un "error" no condicione la oferta. El rollo de 200 metros tiene un precio de \$215 por metro y un precio total de **\$43.000**. Un punto crucial a tener en cuenta es que en el caso de haber sobrantes de tela luego de que esta tela se utilizara para su fin

último, estos se podrían utilizar en el relleno de futuros almohadones decorativos.

Packaging

Al promover un estilo de vida sustentable con la comercialización de estos productos es coherente pensar que el paquete en donde se entregan contribuye al cuidado del medioambiente. Para ello, se utilizarán bolsas de papel Kraft 100% recicladas. El papel Kraft es un material muy versátil, que procede de la pulpa de madera. Frente a los papeles tradicionales, es un papel mucho más resistente y sus aplicaciones son muy numerosas.

Es un papel reciclable, biodegradable y que procede de materiales renovables. En su fabricación son utilizados residuos de madera o bosques gestionados de forma sostenible. Y se descompone de forma rápida, sin dejar restos tóxicos. Es, por lo tanto, un papel ecológico que contribuye a cuidar y mejorar el ecosistema.

El proveedor elegido para esta pieza es BioPackaging, que ofrece productos ecológicos, sustentables y biodegradables. Ofrecen 50 unidades de bolsas “delivery” FM20 de 80 cm por 80 cm a un precio de 21.50\$ la bolsa. Por 5 packs de 50 bolsas se deberá pagar un precio final de **\$6.450**.

De la mano del embolsado se considera pertinente agregar un elemento que haga alusión a la marca en cuestión. Por ende, se utilizarán “stickers” troquelados elaborados también con papel Kraft. Insumarket es una estación grafica líder en impresión laser que personaliza planchas de 100 stickers de 5 cm por 5 cm. La única condición es que el logo debe estar en formato JPG y recomiendan que el fondo sea dentro de las posibilidades y para mejores resultados más bien claro. El precio de 3 planchas de 100 stickers es de **\$2.940**.

Maquinas necesarias para la producción

Otro insumo fundamental y necesario para la confección de los almohadones decorativos es la cortadora de telas, que triturara de alguna manera los retazos para que el relleno sea uniforme y cómodo. Piloü elige en esta oportunidad la Cortadora de Telas Minicutter Wechman Wd-270 Video Maxmark. Esta, cuenta

con una potencia de 150 W con una cuchilla circular de 70mm tanto de largo como de ancho. La marca elegida cuenta con más de 60 años de trayectoria en el rubro y el producto ofrecido ha demostrado ser eficiente en cuestión de tiempo para los cortes de las telas de algodón. Corta hasta 2.5 cm de tela encimada y materiales gruesos como cuero y cuerina. Su rol en la confección de estos almohadones es fundamental y no solo servirá para llevar a cabo el “triturado” de los retazos de tela, sino que también para cortar el material que dará vida a las fundas de estos almohadones decorativos. Se deberá obtener una de estas máquinas, teniendo un costo individual de **\$12.400**.

Por otro lado, la compra de una máquina de coser es fundamental para que el producto terminado tenga terminaciones prolijas y que su estética este por encima de los estándares. Luego de un estudio de mercado en el cual se han analizado las máquinas de coser más vendidas en el último año, Piloü apuesta por una máquina de coser recta Godeco Activa portable blanca 220V. Con más de 60 años en el mercado, Godeco se ha destacado por su calidad, innovación y durabilidad, logrando así su posicionamiento a nivel internacional. Se destaca por sus terminaciones prolijas y seguras, teniendo la función de “retroceso” que sirve para asegurar las ultimas puntadas. De esta manera, la tela avanza a la inversa, es decir, en lugar de desplazarse el tejido hacia adelante desde tu punto de vista, se desplazará hacia la persona que la esté utilizando. Su costo es de **\$23.295** y al igual que la maquina cortadora de tela se puede adquirir mediante Mercado Libre, vendida por Titanium Store. Incluye como accesorios 4 prensatelas, destornillador, cepillo, abreojales, aceitera, fieltro para portacarretes, agujas, guía de costura, 3 bobinas y placa de zurcir.

Alquiler del inmueble

Es crucial contar con un espacio para poder realizar primordialmente el diseño y la confección de los productos en cuestión. En la actualidad es muy difícil pensar en la compra de un espacio que funcione como taller para Piloü por lo que la opción más viable es el alquiler de un taller y/o galpón que cumpla con las necesidades básicas que requiere la producción.

Un informe del sitio de clasificados Zonaprop reflejó que, a diciembre de 2020, una persona puede alquilar un departamento de tres ambientes en Zona

Sur/Oeste por los mismos precios que tendría que pagar para un alquiler de un dos ambientes en Zona Norte. Si bien el rango elegido no cuenta con los alquileres más baratos, por cuestiones de eficiencia y costos de logística y transporte, es conveniente que el taller este situado geográficamente cerca del rango que desea atender. Según los datos recolectados, un departamento de tres ambientes y 70 metros cuadrados se alquila, en promedio, por \$20.690 mensuales en el sur de la Provincia de Buenos Aires mientras que, en el norte de la provincia, un inmueble de dos ambientes y 50 metros cuadrados cotiza a \$20.324 por mes. En Zona Norte, el municipio con precio más elevado para un inmueble de dos ambientes es Vicente López que, adicionalmente, también es el que posee el mayor rango de precios, con valores que llegan hasta los \$41.893 mensuales.

Teniendo en consideración lo mencionado y evaluando las propiedades ofertadas, una de las opciones más viables es el alquiler de un depósito en Martínez sobre la calle Cuyo, entre Habana y Rio de Janeiro. Dicha unidad cuenta con 100 metros cuadrados en planta baja y 80 metros cuadrados en planta alta. En la planta inferior cuenta con 2 “boxes” de oficina, un baño, una pequeña cocina a gas y un cuarto de archivos mientras que la planta superior cuenta con un espacio totalmente libre donde podría localizarse el taller. El precio total por mes de este espacio es de **\$30.000**, precio razonable para un espacio que Piloü podrá utilizar como oficina y taller a la vez.

A este monto de alquiler mensual se le deberán sumar los costos de electricidad y wifi para el correcto funcionamiento de las oficinas y el taller. Para poder estimar estos montos, se decidió como primera medida enfocarse en el servicio de electricidad. Para ello, se decidió comparar el tamaño del espacio con uno similar en funcionamiento diario para poder estimar cuanto se deberá costear por mes por este servicio. En total, el servicio de electricidad es de un total de \$1.500 mensuales. Por otra parte, con respecto al wifi, se optará por un plan Fibertel de 100 megas mensuales a un precio final por mes de **\$2.395**.

Remuneración del personal

En la gestión administrativa de las empresas, los costos que se involucran en la mano de obra se dividen en costos por mano de obra directa y costos por mano

de obra indirecta, según la forma en que contribuya un trabajador en la producción de bienes. Se conoce como mano de obra directa el esfuerzo ejercido por empleados en el proceso productivo, mediante el cual se transforman materias primas en productos terminados.

El equipo de diseño y confección será la mano de obra directa de Piloü, dado que tendrán bajo su cargo todo el proceso de diseño y el de producción. Este equipo estará conformado por dos personas que se encarguen tanto del diseño como de la selección de materia prima y elaboración de los productos, que trabajaran en principio 20 horas semanales para alcanzar el objetivo de vender 290 almohadones decorativos por mes. La remuneración mensual bruta de estos empleados part time será de un estimativo de **\$25.000**.

Las cargas sociales son el conjunto de contribuciones a la seguridad social que el empleador tiene la obligación de pagarle al estado, todos los meses, en concepto de impuesto al trabajo. Así también, son los aportes a la seguridad social que todo empleado debe aportar al sistema mediante la retención que le hace su empleador por medio de su recibo de haberes. Un 11% del salario es destinado a la jubilación, mientras que la obra social y la Ley 19.032-Pami representan un 3% cada uno. Dicho esto, el sueldo neto con el que contarán estos empleados part time será de \$20.750.

Por otro lado, las contribuciones a la seguridad social son aquellas abonadas por el empleador mensualmente, teniendo como destino a las jubilaciones y pensiones, obra social del Pami, asignaciones familiares, fondo nacional de empleo y obra social. Esto, representa el 23% del salario bruto del empleado en cuestión. Dicho esto, el “costo” de cada empleado de diseño y confección será de \$30.750, la sumatoria del sueldo bruto y el 23% que asume el empleador en la contribución.

Por otro lado, se deberá contratar también un asistente con formación en marketing digital que se encargue del manejo de redes sociales y de la página web, cumpliendo la función de un community manager. Dentro de una empresa el community manager es el encargado de gestionar las redes sociales y las comunidades de dicha organización. Por todo lo antes expuesto se podría decir que el community manager representa el puente entre su comunidad y la

empresa. El manejo de las redes y el contacto constante con el público debe ser constante, pero a su vez no se rige por horarios fijos y estipulados. Su objetivo será establecer lazos con el público objetivo, informándolos, educándolos y dándoles a conocer la verdadera esencia del producto y de la marca en su totalidad. Tendrá que tener conocimiento de los productos para poder resolver cualquier tipo de inquietudes que pueda llegar a tener un cliente potencial. Esta persona tendrá horarios flexibles, pero con el objetivo de nunca perder la conexión con el público y cobrará un sueldo mensual bruto de **\$17.000**. Si hablamos de dedicación horaria se espera un total de 15 horas semanales, teniendo en cuenta los días hábiles y no hábiles. Se espera que la persona en cuestión se encargue activamente de la interacción en redes sociales y establecer puentes entre la marca y su público objetivo.

Por último, se deberán contratar dos empleados administrativos part time que se encarguen de tomar los pedidos de los clientes y de que estos lleguen a quienes han pagado por ellos. Deberán llevar a cabo el control tanto del stock como de la calidad para poder brindarle al cliente el servicio que Piloü desea ofrecer desde que inicia el proceso de compra. Dichos empleados deberán estar familiarizado con las redes y el manejo de la página web, para poder llevar a cabo su trabajo de manera correcta. Deberán despachar los productos en el correo para que lleguen al consumidor final, teniendo en cuenta que este se hace cargo de los costos de envío correspondientes a la zona geográfica en la que se posicione. La sucursal de Correo Argentino más cercana es la de Martínez, en la calle Santa Fe al 2052. No obstante, también existirá la alternativa de retirar los productos por el taller, ahorrando así el costo del envío. La remuneración bruta de este empleado será de **\$30.000** mensuales.

Teniendo en consideración todos los empleados mencionados, la remuneración bruta total de los mismos será de **\$127.000** mensuales.

Empleados Piloü	Salarios Bruto	Aportes (17%)	Salarios Neto	Contribuciones (23%)
Diseño y Confeccion (2)	\$ 50.000,00	\$ 8.500,00	\$ 41.500,00	\$ 11.500,00
Community Manager	\$ 17.000,00	\$ 2.890,00	\$ 14.110,00	\$ 3.910,00
Empleado Administrativo (2)	\$ 60.000,00	\$ 10.200,00	\$ 49.800,00	\$ 13.800,00
Total	\$ 127.000,00	\$ 21.590,00	\$ 105.410,00	\$ 29.210,00

Marketing y Publicidad

Al ser Instagram uno de los canales más importantes para llegar al consumidor final, es fundamental no solo el correcto manejo de esta red social si no también la inversión en publicidad dentro de la misma. Por tan solo \$6.000 mensuales Instagram la red social se encargará de que el contenido de la marca tenga un alcance de entre 6.500 a 17.000 cuentas. La publicidad en Instagram tiene un elevado poder de atracción y un bajo costo que favorece enormemente a las marcas.

Los anunciantes tienen la oportunidad de aparecer en la línea de los usuarios mediante una foto. Aunque tiene un cierto toque vintage, ya que es el contenido más antiguo de la red, no deja de ser efectiva. Mediante esta función Piloü podrá contar una historia en un espacio creativo, sencillo y atractivo. Además, las últimas innovaciones de la red social permiten incorporar diferentes formatos. La imagen puede mostrarse en formato vertical o, por el contrario, más cuadrado u horizontal. Además de fotografías, está habilitada la función de compartir vídeos que pueden durar hasta un minuto en formato cuadrado u horizontal. Un dato relevante es que el contenido visual es un 43% más persuasivo y 40% más susceptible de ser compartido en redes sociales que otro tipo de contenido.

Además de las publicaciones corrientes, los usuarios consultan constantemente las “historias” de sus contactos. Precisamente ahí es donde tiene la oportunidad la marca de aparecer. Es una forma de complementar los contenidos de la marca. Además de generar contenidos permanentes en su perfil, o aparecer en la línea de la de los usuarios. De esta manera, Piloü podrá producir contenidos breves y temporales con alcances masivos.

Mas allá de Instagram y la venta mediante este medio y la página web, se podría considerar a futuro la venta de los productos mediante la plataforma Mercado Libre, dentro de la categoría de “Productos Sustentables”. En ella, se encuentran productos de empresas y emprendimientos de impacto social y ambiental, reutilizables, compostables, hechos con materiales reciclados o ingredientes orgánicos. Mercado Libre da a conocer en esta categoría productos que promueven la reducción de residuos, las emisiones y el

consumo energético. Mediante la activación de la tienda se puede alcanzar mayor exposición con un costo de publicar nulo y un porcentaje por venta de productos que varía según la membresía.

Mediante las publicidades de Instagram, Piloü puede alcanzar gran reconocimiento a través de la publicidad en Instagram. Se considera que esta red social tiene un papel fundamental en la expansión de la marca. Siguiendo este camino, la marca puede ampliar su alcance y ratio de acción traspasando cualquier tipo de frontera geográfica.

Teniendo en cuenta todo lo mencionado anteriormente asumiendo una demanda de 290 almohadones decorativos, el costo total para el primer mes, teniendo en cuenta todas las categorías mencionadas, es de **\$288.740**.

Consecuentemente, el costo total estimado para el primer año en funcionamiento de Piloü es de **\$3.228.445**.

Costos Mes Inicial	
COSTOS FIJOS	
Costos Laborales	
Sueldos brutos	\$ 127.000,00
Contribuciones (23%)	\$ 29.210,00
Maquinaria	
Maquina de coser	\$ 23.295,00
Maquina cortadora de tela	\$ 12.400,00
Inmueble	
Alquiler de inmueble	\$ 30.000,00
Proveedores y Publicidad	
Proveedor de internet	\$ 2.395,00
Proveedor de electricidad	\$ 1.500,00
Publicidad via Instagram	\$ 6.000,00
COSTOS VARIABLES	
Materia Prima y Packaging	
Relleno tela triturada	\$ 4.500,00
Funda de lienzo	\$ 43.000,00
Packaging	\$ 9.440,00
Costo Total Mes Inicial: \$288.740,00	

Costos Año Inicial	
COSTOS FIJOS	
Costos Laborales	
Sueldos brutos	\$ 1.651.000,00
Contribuciones (23%)	\$ 379.730,00
Maquinaria	
Maquina de coser	\$ 23.295,00
Maquina cortadora de tela	\$ 12.400,00
Inmueble	
Alquiler de inmueble	\$ 360.000,00
Proveedores y Publicidad	
Proveedor de internet	\$ 28.740,00
Proveedor de electricidad	\$ 18.000,00
Publicidad via Instagram	\$ 72.000,00
COSTOS VARIABLES	
Materia Prima y Packaging	
Relleno tela triturada	\$ 54.000,00
Funda de lienzo	\$ 516.000,00
Packaging	\$ 113.280,00
Costo Anual: \$3.228.445,00	

6.3 Punto de Equilibrio

Para poder calcular el punto de equilibrio, momento en el cual los ingresos y los egresos están al mismo nivel, es necesario haber fijado previamente el precio unitario de los productos.

El punto de equilibrio en unidades es el resultado de la división entre los costos fijos y la contribución marginal unitaria. A su vez, esta última resulta de restarle al precio unitario fijado el costo variable unitario.

En este caso, en el primer mes los costos fijos, aquellos que la organización siempre debe pagar independientemente de sus niveles de producción, equivalen a un total de \$231.800.

Para obtener la contribución marginal unitaria se debe dar a conocer primero el valor del costo unitario y el precio del producto que se venderá. En este caso el precio será de \$1.700 por unidad. Los costos variables son aquellos que fluctúan en proporción a la actividad generada, dependiendo así de las variaciones que afecten a su volumen. En este caso, y como se puede observar en el cuadro anterior, los costos variables son el relleno de tela triturada, la tela de lienzo utilizada para la funda y el packaging utilizado para entregar los productos. Para calcular el costo variable unitario, se dividen los costos variables, siendo estos \$56.940, por la cantidad de unidades que se contemplaron producir según la conservadora estimación de demanda realizada (290 unidades mensuales). Consecuentemente, el costo variable unitario será de \$197 y la contribución marginal unitaria de \$1.503.

El punto de equilibrio de una empresa es cuando los ingresos cubren los gastos fijos y variables. De esta manera, mediante las ventas se logra cubrir los gastos, quedando en una posición neutral donde no se gana ni se pierde dinero. Contemplando lo expuesto anteriormente, para obtener el punto de equilibrio en unidades basta dividir los costos fijos totales por la contribución marginal unitaria. El punto de equilibrio en el primer mes de funcionamiento será entonces de 155 unidades.

Calcular el punto de equilibrio es importante para Piloü porque le permitirá evaluar su rentabilidad. De esta forma podrá ver claramente cuánto necesita vender para empezar a generar lucro. Dicho esto, en el primer mes donde se realizará la instalación y la puesta en marcha del proyecto, se deberán vender 155 almohadones decorativos para poder cubrir los gastos de este periodo.

Ahora bien, parece interesante calcular el punto de equilibrio al mes siguiente de la inauguración, para observar de esta manera como varía según los costos adicionales que implica poner en práctica un proyecto.

$\text{Punto de Equilibrio en Unidades} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Contribucion Marginal Unitaria}}$
--

$\text{Contribucion Marginal Unitaria} = \text{Precio Unitario} - \text{Costo Marginal Unitario}$

En el primer mes los costos fijos son de \$35.695 más elevados que en el mes siguiente, dado que se costea la maquinaria para elaborar los productos en cuestión. Teniendo en cuenta esto, si se vuelve a realizar el cálculo de punto de equilibrio en unidades se puede observar que disminuye a 131 unidades. Es decir, con la venta de 131 almohadones decorativos, 24 unidades menos que en el primer mes, ya se cubrirían los gastos.

Por último, parece pertinente calcular el punto de equilibrio en el primer año de Piloü, para poder descubrir cuantos productos deberán venderse durante este ciclo para cubrir los gastos y encontrarse en una situación neutral.

Teniendo en cuenta el cuadro de costos anuales plasmado anteriormente, se puede deducir que el punto de equilibrio anual es de 1.694 unidades. Según la estimación de demanda realizada, se espera en el primer año vender 290 almohadones decorativos mensuales. Si se traslada esta cantidad a niveles anuales, se estaría hablando de 3.480 almohadones en el año de inauguración. Si se tiene en cuenta en punto de equilibrio, Piloü obtendría como ganancia el resultado de la venta de 1.786 almohadones. A un precio de \$1.700, anualmente se estaría hablando de una ganancia de \$3.036.200.

Es importante destacar el nivel de producción estimado que permite calcular los costos por unidad, siendo este tanto en el primer mes como en el segundo de 290 unidades, en base a la demanda estimada mensual, y por consiguiente 3.480 unidades anuales.

	Costos Variables	Costos Variables por Unidad	Costos Fijos	Precio Unitario	Contribucion Marginal Unitaria	Punto de Equilibrio (unidades)	Demanda Estimada	Ganancia Estimada
Primer Mes	\$ 56.940,00	\$ 197,00	\$ 231.800,00	\$ 1.700,00	\$ 1.503,00	155 unidades	290 unidades	\$ 229.500,00
Segundo Mes	\$ 56.940,00	\$ 197,00	\$ 196.105,00	\$ 1.700,00	\$ 1.503,00	131 unidades	290 unidades	\$ 270.300,00
Primer Año	\$ 683.280,00	\$ 197,00	\$ 2.545.165,00	\$ 1.700,00	\$ 1.503,00	1694 unidades	3480 unidades	\$ 3.036.200,00

7. EQUIPO

Es crucial contar con un equipo de trabajo que encarne los valores, la misión y la visión que propone Piloü. Consecuentemente, el reclutamiento de cada miembro que decida formar parte del proyecto es primordial.

En primer lugar, se encontrará el Equipo de Diseño, que se dedicará a la clasificación de la materia prima, el diseño de los productos, la confección de los mismos y el control de calidad del producto terminado. Sus miembros, que se estima en principio deberán ser dos, deben tener indudablemente conocimiento textil, para poder seleccionar correctamente qué materiales son aptos y calificados para utilizarse. Mas allá de estas habilidades técnicas, deberán encarnar lo que Piloü significa, lo que quiere transmitir y generar en el mundo. Deberán ser personas consientes, que le den importancia al medioambiente, que estén comprometidas con la causa que la organización carga en su espalda. Sumado al equipo de diseño establecido, se suma la posibilidad de darle lugar a artistas independientes para la creación de diferentes modelos de producto que formen parte de una “cápsula”, donde se vea la impronta del diseñador en la funda que recubre el almohadón decorativo. Si bien no serían personas que tengan un puesto fijo dentro de la organización, si no que más bien pasen esporádicamente con la misma, se los considera parte del equipo de diseño en el momento en el que se involucren con la empresa. Mediante dicha incorporación, no solo se darán a conocer los perfiles y el estilo de estos artistas, si no que permitirá proporcionarles a los productos de Piloü diferentes estilos variados para encontrar una coincidencia con lo que busca el consumidor.

Por otro lado, estará el community manager, único miembro del Equipo de Redes, quienes se encargará de la correcta difusión de la marca y los productos de la misma. Este trabajador deberá tener experiencia en el manejo de las redes para desenvolverse tanto en Instagram como en la página web. Su tarea será igual de imprescindible que aquellos que diseñan los productos, dado que será el encargado de generar un encuentro con el público objetivo. Como ya se mencionó previamente, no solo se encargará de la estética de las redes sociales y de la claridad necesaria en el proceso de compra online, sino

que también tendrá a su cargo las campañas de marketing. Mediante ellas, no solo deberá “vender” los productos que se realizan, sino que también deberá esforzarse en educar e informar al consumidor. Deberá transmitirle información acerca de lo perjudicial que son las conductas humanas en el medioambiente y que cosas se pueden modificar o sustituir para que la huella que dejan sea lo menos dañina posible. Tendrá que ser capaz de plasmar la esencia de Piloü en sus redes sociales para que las personas dentro del público objetivo puedan reconocer su identidad y empatizar con la causa que tienen por detrás. La desinformación es uno de los grandes pilares que impiden el cambio, y como ya se dio a conocer, en Argentina la desinformación en materia de contaminación y residuos textiles es prácticamente total. Es altamente probable que muchas personas están dispuestas a cambiar sus hábitos, pero no son conscientes de ello debido a que no conocen lo suficiente en la materia en cuestión. Es por esto, que el community manager tienen una tarea crucial para el buen funcionamiento de Piloü.

En conjunto con el community manager, quienes también tendrán un rol activo en las redes, pero desde otra perspectiva es el Equipo Administrativo. Como ya se mencionó, este equipo estará conformado por dos miembros con conocimientos en el rubro. Ellos, no se ocuparán de la educación y la comunicación con el público objetivo, pero una de sus responsabilidades es tomar los pedidos de los clientes. Los pedidos se deberán realizar mediante la página web, sujeta a la biografía del Instagram de Piloü. Una vez que llenen el “carrito”, seleccionaran la forma de pago y especificaran el código postal del área a donde se deberá enviar el pedido y la propia dirección. Los empleados administrativos deberán tomar los pedidos y verificar que haya stock suficiente para poder satisfacer la demanda de los clientes. Una vez que el producto seleccionado y abonado está listo para ser entregado, coordinara el servicio de mensajería y la logística de la empresa, teniendo en cuenta las entregas de los productos ya sea en el correo o mediante la opción de “pick-up” sin costo.

Sin embargo, sus tareas no se limitan a la gestión asociada a la compra y venta de servicios y la atención a los clientes. Deberán redactar, archivar y revisar todo tipo de documentos tales como recibos y hojas de cálculo y a su vez recopilar información con el objetivo de estudiar datos para la extracción de

conclusiones relevantes para los informes que se quisieran realizar. Además, deberán gestionar la comunicación de la empresa tanto a nivel interno como con proveedores y clientes.

Si bien el equipo de trabajo estará conformado por pocos miembros en sus inicios, no se descarta la posibilidad de crecer tanto en demanda como en personal. A medida que se superen las expectativas de venta y que Piloü expanda su público objetivo, sobre todo en cuestiones geográficas, se estima que cada vez sean más los miembros comprometidos que la integren.

Más allá de los integrantes internos, otra cuestión que no se descarta es la aparición de socios, ya sea una entidad o una empresa, que promueva el alcance de resultados y crecimiento de Piloü. Uno de ellos podría ser el blog SocioLab, que busca impulsar emprendimientos para una vida sustentable o emprendimientos “de impacto”. Cada día ven crecer el número de consumidores que ponen especial atención a sus decisiones de compra, muchas de ellas orientadas a construir una vida sustentable y saludable. Aunque cada vez son más los emprendimientos que se preocupan por el planeta y la vida de las personas, sueñan con llegar a ese día en el que decir innovación social o de impacto sea redundante. Por el momento, en este blog comparten algunas iniciativas que podrán ayudarte a construir una vida sustentable y saludable.

8. ASPECTOS LEGALES

Si bien en Argentina existen una serie de leyes ambientales tales como la Ley 25.612 de Presupuestos Mínimos destinados a Residuos Industriales o la Ley 25.018 de Gestión de Residuos Radiactivos, en materia de residuos textiles parece que aún no se ha avanzado lo suficiente.

La ausencia de leyes o regulaciones en el país, lejos de ser un beneficio, es perjudicial. A causa de la misma, no hay información suficiente sobre el deterioro que genera la quema o el desecho de los cientos de kilogramos de residuos textiles que se generan día a día. Si bien en la Argentina existe un déficit de información con respecto a los residuos textiles, no estamos ajenos a las estadísticas mundiales, y para complicar aún más debemos tener en cuenta que cada jurisdicción tiene su propio criterio a la hora de manejar sus desechos y su respectivo reciclado.

Por esto no existe un registro claro de las cantidades que se producen, pero sí podemos establecer que tipos de residuos generamos.

Además, no existe ningún principio de Responsabilidad Extendida del Productor, que haga valga la redundancia responsable de los efectos a aquellos que se dedican a la fabricación de prendas. Solamente le dan importancia a la materia prima que necesitan para obtener ganancias, sin tener en consideración que pasa con aquello que descartan. En el país se ha avanzado poco en lo referente a la gestión de los residuos en general en comparación con el resto del mundo y menos aún en lo que respecta al ámbito textil.

Cuando se habla del Principio de Responsabilidad Extendida del productor se hace referencia a un principio político orientado a promover mejoras ambientales para ciclos de vida completos de los sistemas de los productos al extender las responsabilidades de los fabricantes del producto a varias fases del ciclo total de su vida útil, y especialmente a su recuperación, reciclaje y disposición final

El concepto implica que las responsabilidades, tradicionalmente asignadas a los consumidores y las autoridades responsables de la gestión de residuos, se

trasladan al productor de los productos y se basa en tres pilares: el principio de prevención, el que contamina paga y el ciclo de vida, todos orientados a introducir mejoras ambientales en el diseño de los productos.

La REP se inscribe en la arista más importante del Derecho Ambiental que es la de intervenir antes de que el daño se haya producido. La experiencia indica que cuando el daño ya se produjo la recomposición no es posible. Por eso la faz final es la que trata el daño ambiental. Éste es el último eslabón de la cadena. El daño ambiental es la alteración externamente inducida a un ecosistema, la que le impide realizar alguna de sus funciones. Este punto de la degradación es al que el Derecho Ambiental pretende no llegar. El objetivo del Derecho Ambiental será actuar antes de que se produzca el daño, con mecanismos preventivos. El Derecho Ambiental es un derecho básicamente de prevención, y por eso será ésta su faz más importante. Si bien la REP es un principio ya vigente en varios países, incluso de la región, en Argentina aún es un tema resistido.

Como ya se ha mencionado anteriormente, si bien se ha comenzado a recolectar friselina, aun no existe ni se ha propuesto ningún plan o programa destinado a la recuperación de textiles en general. Esto, quizás se debe a que en Argentina hoy en día la recolección y reciclaje de plástico es donde han decidido poner mayor énfasis.

Con el estreno del nuevo gobierno bajo la presidencia de Alberto Fernández, la nueva administración comenzó su gestión atendiendo un pedido unánime de organizaciones, científicos y ambientalistas: devolverle al área de Ambiente y Desarrollo Sustentable su categoría de ministerio. Sin embargo, esto no ha dejado de ser utópico dado que no ha habido ningún avance ni se ha garantizado o informado ningún proyecto de ley.

9. PLAN DE IMPLEMENTACION Y RIESGOS

9.1 Diagrama de Gantt

Mediante esta herramienta de gestión, útil para planificar y programar tareas a lo largo de un periodo determinado, se determinarán las mismas y sus plazos correspondientes para la puesta en marcha del negocio en cuestión.

La puesta en funcionamiento de Piloü tendrá diferentes etapas que deberán cursarse antes de que se inicien con las actividades de producción y comercialización.

En primer lugar, se deberá decidir concretamente quien será el principal proveedor de materia prima, siendo estos los retazos de tela para el interior del producto. Si bien existen diferentes talleres con propuestas similares, es probable que se opte por establecer relación con el taller de Rever Pass, debido al volumen que pueden proporcionar y a la conocida calidad de la marca. Simultáneamente, se deberá amueblar el taller donde no solo se diseñarán y fabricarán los productos, sino que también funcionara a modo de oficina para los empleados administrativos. Si bien el alquiler del espacio elegido cuenta con algunas comodidades, se lo deberá personalizar y ambientar acorde a los gustos y preferencias.

Otra tarea crucial a tener en cuenta es la del reclutamiento y selección del personal, dentro de los cuales se requerirán dos empleados administrativos part-time, dos empleados para el equipo de diseño y producción y un empleado sin horarios predeterminados que funcione a modo de community manager. A la hora de reclutar a quienes serán los miembros de dicho proyecto, se deberán tener en cuenta los valores que promueve Piloü y la importancia que la marca le da al cuidado del medioambiente. No solo se buscarán profesionales, sino que también se buscarán jóvenes y adultos que muestren cierto compromiso con la causa, que puedan llevar como bandera lo que se busca generar con la creación de Piloü. Dichas personas deberán estar a la altura en cuestiones técnicas, así como también tendrán que estar alineados en torno a la misión y visión de la organización.

Una vez seleccionado el empleado que se encargada de actuar como “community manager” de Piloü, en conjunto con los creadores de la organización se comenzara a diseñar el logo de la marca y a cranear la campaña de marketing. Se creará la cuenta en Instagram y se planificaran los pasos a seguir para dar a conocer a la marca antes de la venta de los almohadones decorativos. Se buscará crear cierta expectativa, dando a conocer que se aproxima el inicio de un proyecto que revolucionará la decoración de ambientes al darle una vuelta de tuerca a la existencia y el desperdicio de los residuos textiles.

Posterior a la selección del personal y de los proveedores, se deberá obtener la materia prima necesaria para dar vida a los productos. Al hablar de materia prima se refiere a todos los elementos mencionados anteriormente, tales como retazos de tela de descarte, tela de lienzo, etiquetas, materiales necesarios para el packaging, entre otros. Inmediatamente después comenzara la producción, primero con los prototipos necesarios fundamentalmente para dar a conocer el producto. Cuando se elaboren los primeros prototipos de Piloü, se realizará una sesión de “foto producto”. De esta manera, se dará a conocer el producto en las redes sociales y también se podrá elaborar la página web con las diferentes secciones, precios e información.

Luego de todas las tareas enlistadas anteriormente, Piloü estará lista para dar inicio a las actividades de producción y comercialización.

9.2 Puntos críticos del proyecto

Es importante tener en cuenta los puntos críticos del proyecto dado que son cruciales para el éxito o fracaso del mismo. Gran parte de la problemática radica en la calidad y condición de los retazos de telas que sean comprados por la organización. Los materiales deben cumplir con las expectativas esperadas, dado que de ellos depende la calidad del producto que se está ofreciendo y por ende la demanda de los almohadones. Estos productos deben ser de buena calidad dado que forman parte de la vida de los clientes como algo sustancial. Primordialmente, se espera que los rellenos de estos productos estén conformados por algodón puro. Si la calidad es mala, más allá de que sean un producto de impacto, Piloü no podrá asegurarse estar “por encima” de

la competencia, siendo esta aquellos productores de almohadones convencionales, rellenos de materiales sintéticos tales como vellón siliconado, copos de goma espuma o microesferas de telgopor. Una ventaja de contar con relleno de algodón, por ejemplo, es que con el tiempo los productos siliconados se deshacen y deben desecharse.

Por otra parte, un aspecto que no favorece la implementación de Piloü es la ausencia de información sobre reciclado en Argentina, sobre todo en materia de residuos textiles, es un impedimento para el desarrollo del sector. Si bien abundan datos relativos a la generación y la gestión de residuos, la ausencia de información sobre reciclado en Argentina, sobre todo en materia de residuos textiles, es un impedimento para el desarrollo del sector. Así como cada jurisdicción tiene potestad sobre el manejo de sus desechos, lo mismo sucede con el reciclado. Durante años la Argentina le dio la espalda al medioambiente. Hasta hace unos años el Ministerio de Ambiente Nacional tenía rango de secretaria. Hoy, están comenzando a ponerse en marcha diferentes proyectos y se busca recuperar el tiempo perdido, según el director del Iarse, red conformada por núcleos empresarios, que cuentan con programas propios de trabajo para contribuir a que las empresas que los conforman puedan llevar adelante una gestión ética, social y ambientalmente responsable. Es crucial encontrar la manera de informar correcta y efectivamente, dado que es un punto clave no solo para que los consumidores exijan este cambio que tanto queremos lograr sino también para lograr la diferenciación que se busca. He aquí la importancia que le da el proyecto en cuestión a la promoción y publicidad no solo como un medio comunicativo, sino también como un agente educativo e informativo.

10. CONCLUSIONES

El cambio climático encuentra su origen en un sinfín de actividades humanas que alteran los procesos naturales de regulación del clima. Si la percepción de la existencia del problema y de nuestra participación en el mismo no es suficiente, entonces, ¿qué más se necesita? Se necesita desarrollar una actitud favorable hacia el cuidado ambiental, esto es, una toma de posición frente a la problemática y una decisión de actuar en consecuencia.

Aun las personas sensibilizadas y comprometidas con la problemática del cambio climático necesitan de contextos apropiados para poner en práctica comportamientos de cuidado ambiental. La humanidad ha desestimado el cuidado del medioambiente desde sus comienzos, al no ver en su momento ninguna consecuencia en torno a las acciones dañinas de los seres humanos. Para cortar con la ignorancia de los hombres con respecto al daño que le hacen al planeta en el que habitan, es necesario que existan políticas ambientales y programas de gestión ambiental, que sirvan como guías. El objetivo primordial de estas dos entidades es direccionar el accionar colectivo, haciendo hincapié en la importancia de las transformaciones sociales necesarias para generar un contexto apropiado que pueda dar lugar a un comportamiento ambientalmente respetuoso. Estas, deberían involucrar a todos los sectores de la sociedad y establecer entre ellos metas ambientales, promoviendo el trabajo organizado, participativo y cooperativo para alcanzar los objetivos ambientales en cuestión.

A lo largo del presente documento se ha expuesto una posible oportunidad para darle tratamiento a la gran cantidad de residuos textiles en Argentina. Mediante la oportunidad de negocios plasmada, se espera poder no solo poder dar vida a un emprendimiento viable, si no también contribuir desde dicho lugar para tratar de aumentar la conciencia de la sociedad a la hora de cuidar el medioambiente. Desde Piloü se espera poder trabajar para el desarrollo actitudes y valores que conduzcan a la puesta en práctica de conductas proambientales, teniendo en cuenta que tales representaciones, actitudes y valores son construcciones sociales, es decir, son producto de las transacciones e interacciones humanas. A partir de este negocio se pretenderá

ofrecer un producto de diseño y calidad a un precio competitivo y accesible que promueva la idea de economía circular e impulsen verdaderamente a quienes lo elijan a realizar un cambio en los hábitos en pos de cuidar al planeta. Como se ha demostrado a lo largo del documento, Piloü encuentra en este contexto una gran oportunidad de negocios que no requiere costos exorbitantes para la puesta en marcha contando a su vez con una estimación de la demanda prometedora en sus inicios. No obstante, no solo promete un beneficio económico para los respectivos fundadores, sino que también busca generar un impacto en el contexto en el cual se desarrollara.

Hoy el problema del cambio climático ha llegado a un punto en su desarrollo en el que es imposible ya evitarlo. Existe incertidumbre respecto a si los hombres seremos capaces de controlarlo, desacelerarlo o mitigarlo. Sin embargo, una cosa es clara: el éxito sólo podrá alcanzarse a partir de la dinamización de acciones colectivas, organizadas y sinérgicas, que permitan acelerar los procesos de toma de conciencia, cambio de actitudes y transformación de valores que pongan el cuidado ambiental en el primer plano, no sólo de la agenda pública, sino del accionar en la vida cotidiana de cada ser humano. Piloü busca contribuir a este éxito en cuestión, siendo un escalón más en este arduo camino que consiste en cambiar la manera en la que los humanos se comportan. Para cambiar un hábito es necesario un cambio en las creencias, lo que supone un cambio profundo y esa es la principal intención del proyecto en cuestión. Mas allá de la rentabilidad que se espera del negocio, Piloü nace para proponer e invitar a las personas a realizar un verdadero cambio en la cotidianidad. Se crea para informar, para educar y sobre todo para motivar e involucrar a las personas a dar el salto por cuenta propia, proponiéndoles uno de los tantos caminos que existen para llevarlo a cabo. Se espera que, con el tiempo, cada persona que haya vivido esta experiencia con Piloü, sea capaz de proponer acciones en su vida que den lugar a un cambio en las creencias instaladas y en las conductas adquiridas, y de esta manera poner fin a la autodestrucción humana, uno de los mayores peligros a los que se ha enfrentado el planeta que habitamos.

11. BIBLIOGRAFIA

Anónimo. (2018, mayo 9). **Argentina, entre los 30 países que más contaminan la atmósfera en el mundo**. Recuperado de infobae website: <https://www.infobae.com/tendencias/innovacion/2018/05/09/argentina-entre-los-30-paises-que-mas-contaminan-la-atmosfera-en-el-mundo/>

BBC. (2019). **“Crisis mundial de la basura”: 3 cifras impactantes sobre el rol de Estados Unidos**. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-48914734#:~:text=El%20grupo%20especializado%20en%20an%C3%A1lisis,de%20esa%20basura%20es%20reciclada.>

Blackwell, R; Miniard, P; Engel, J. **Comportamiento del consumidor**. Capítulos 3,4 y 8.

Bygrave, W. D., & Zacharakis, A. (2009). **The Portable MBA in Entrepreneurship Bygrave/The Portable**. Hoboken, Nj, Usa John Wiley & Sons, Inc.

Cómo es el plan de reciclado de la Ciudad. (s/f). Recuperado el 26 de julio de 2021, de Gob.ar website: <https://www.buenosaires.gob.ar/ciudadverde-1/noticias/conoce-el-plan-de-reciclado-de-la-ciudad-ba-recicla>

De la Cruz, D. (2019, diciembre 30). **¿Los retazos de tela podrían solucionar el problema de la basura de la moda?** Recuperado de Consumocuidado.tv website: <https://consumocuidado.tv/los-retazos-de-tela-podrian-solucionar-el-problema-de-la-basura-de-la-moda/>

Del Fresno, B. G. (s/f). **¿Qué es la economía circular?** Recuperado de BBVA website: <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/que-es-la-economia-circular/>

El costo ambiental de estar a la moda. (2019, abril 12). Recuperado de News.un.org website: <https://news.un.org/es/story/2019/04/1454161>

Esto esconde el mundo de la moda. (s. f.). Recuperado de Americaeconomia.com website:

<https://lifestyle.americaeconomia.com/articulos/esto-esconde-el-mundo-de-la-moda>

FABSCRAP. (s. f.). Recuperado de Fabscrap.org website: <https://fabscrap.org>

Forbes Staff. (2019, junio 26). **La moda es una de las industrias más contaminantes:** ONU. *Forbes Magazine*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/la-moda-es-una-de-las-industrias-mas-contaminantes-onu/>

Himitian, E. (2021, enero 19). **La Argentina declaró la emergencia climática y ecológica.** LA NACION. <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/argentina-declaro-emergencia-climatica-nid2268872/>

INDEC, Instituto Nacional de Estadística y Censos de la REPUBLICA ARGENTINA. (s/f). INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. Recuperado de Gob.ar website: <https://www.indec.gob.ar/>

Kaoru Ishikawa (1989). **“Introduction of Quality Control Circle Koryo”**

INTI. (s/f). **Economía circular y sustentabilidad en la industria de la moda.** Recuperado de Gob.ar website: <https://www.inti.gob.ar/noticias/18-institucional/1499-economia-circular-y-sustentabilidad-en-la-industria-de-la-moda>

La moda sostenible en cifras. (2018, octubre 11). Recuperado de Esterxicota.com website: <https://www.esterxicota.com/estadisticas-moda-sostenible/>

La nueva normalidad 2021 impone las tendencias de decoración 2021 en la casa. (s/f). Recuperado de Com.ar website: <https://www.parati.com.ar/5-tendencias-de-decoracion-2021-en-casa-en-5-items/>

LEVITT, T. **“La Miopía del Marketing”**. La Organización orientada hacia el Marketing. Harvard Business Review, 1972.

Lindhqvist, T., Manomaivibool, P., & Tojo, N. (2008). **La responsabilidad extendida del productor en el contexto latinoamericano: La gestión de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos en Argentina**. IIIIEE, Lund University. Recuperado de:

<https://lup.lub.lu.se/search/ws/files/5610769/1267834.pdf>

Kraimer, E. (2020, febrero 10). **Los Pactos de Moda: Nuevas Leyes y Pactos para cambiar el futuro de la Moda**. Recuperado de Luxiders.com website: <https://luxiders.com/es/los-pactos-de-moda-nuevas-leyes-y-pactos-para-cambiar-el-futuro-de-la-moda/>

Maurello, M. E. (2020, diciembre 1). Sustentabilidad. Dónde empiezan los residuos textiles y cómo terminar con ellos. Recuperado de LA NACION website: <https://www.lanacion.com.ar/moda-y-belleza/sustentabilidad-donde-empiezan-los-residuos-textiles-y-como-terminar-con-ellos-nid2266464>

Moda: las primeras marcas apuestan a materias primas recicladas (2020, abril 04) Recuperado de Clarin.com website: https://www.clarin.com/viva/moda-primeras-marcas-apuestan-materias-primas-recicladas_0_Tke02YUIK.htm

Mundo textil. (2019, septiembre 10). **Economía circular y sustentabilidad en la industria de la moda**. Recuperado de Com.ar website: <https://mundotextilmag.com.ar/economia-circular-y-sustentabilidad-en-la-industria-de-la-moda/>

Mullins J.W. (2010). **My Opportunity: Why will or won't this work”** The New Business Road Test. Prentice Hall. Capítulo 1.

Perles, D. C. (2021, enero 5). **Triple impacto. Usaron 2000 kilos de telas de descarte para fabricar almohadones.** Recuperado de LA NACION website: <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/triple-impacto-usaron-2000-kilos-telas-descarte-nid2348660/>

Residuos. (s. f.). Recuperado el 26 de mayo de 2021 de Gob.ar website: <https://www.buenosaires.gob.ar/agenciaambiental/residuos>

Silvestrini, J. (2020, abril 22). **Moda sustentable y de triple impacto: esta empresa argentina lanza su colección tapabocas con materiales.**

Recuperado de Economía Sustentable website:

<https://economiasustentable.com/noticias/moda-sustentable-y-de-triple-impacto-esta-empresa-argentina-lanza-su-coleccion-tapabocas-con-materiales-reciclados>

The State of Fashion Report (2020) Recuperado, de Mckinsey.com website: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/the%20state%20of%20fashion%202020%20navigating%20uncertainty/the-state-of-fashion-2020-final.pdf>

Una Ciudad más reciclable. (s/f). Recuperado de Gob.ar website:

<https://www.buenosaires.gob.ar/ciudadverde/noticias/una-ciudad-mas-reciclable>

Winston Choi-Schagrin. (2019, 26 diciembre). **¿Los retazos de tela podrían solucionar el problema de la basura de la moda?** website:

https://www.clarin.com/entremujeres/moda/-retazos-tela-podrian-solucionar-problema-basura-moda-0_cuyrndmR.html

12. ANEXOS

Anexo 1: Evaluación Preliminar de la Idea de Negocios

EVALUACIÓN PRELIMILAR DE LA IDEA DE NEGOCIOS				
	Si	No	NS	Información adicional necesaria (detallar)
¿Es significativo el mercado?	X			La industria textil es la segunda más contaminante del mundo. La industria textil implica una larga cadena de producción y consumo de suministros que van desde la extracción de la materia prima, fabricación de textiles, tintorería hasta la construcción de prendas de vestir. Cada día, la Ciudad de Buenos Aires deposita en los rellenos sanitarios 72 toneladas de residuos textiles, que forman parte de la segunda industria más contaminante del planeta y aún no han sido catalogados como reciclables.
¿Es fácil llegar a los clientes?			X	La llegada de los clientes no tendría por qué ser un problema, al ofrecerse almohadones de diseño de calidad, con el diferencial de que su composición es 100% reciclable, a partir de retazos de tela provenientes de los talleres textiles.
¿Conoce quiénes son los competidores y qué	X			Afortunadamente no existen en la actualidad en Argentina empresas que se dediquen al trato de residuos de tipo textil. Esto, podría ser una

posición tienen en el mercado?			potencial ventaja dado que nos posicionaría como pioneros de dicha iniciativa, facilitando nuestra entrada en la industria de la moda.
¿Tiene ventajas sobre los productos/servicios de la competencia?	X		Una de las principales ventajas es que los materiales que se comercializarán serán 100% reciclados al proponer la confección de almohadones con relleno proveniente de sobrantes de tela triturados
¿El sector se encuentra en crecimiento?	X		La concientización por los residuos es algo creciente en Argentina. Específicamente en materia de residuos textiles, se ha visto un cambio de paradigma en la industria de la moda, tratando de apuntar a una "moda sostenible". <u>"Este cambio de paradigma busca minimizar el impacto negativo de la industria textil, una de las más contaminantes del planeta, después de la agroindustria. Lo hace reduciendo consumos energéticos y el impacto medioambiental, ya sea mediante la customización y el reciclaje o mediante el empleo de materia prima proveniente de cultivos que no utilizan químicos agresivos para el entorno y las personas"</u> , amplía Belén Arce, directora de Summa,

			consultora en sustentabilidad y docente universitaria.
¿Conoce o tiene acceso a la tecnología necesaria?	X		Para la separación de telas y retazos se requiere únicamente mano de obra con conocimiento acerca del tipo de tela. Mas allá del capital humano, se requerirá una trituradora para dar vida a los almohadones que puedan comercializarse a partir de los pedazos de tela.
¿El acceso a los insumos necesarios, resulta complejo?	X		Hay talleres que siguen desechando sus residuos mediante la quema, y otros que por 5\$ por kilo de tela deciden deshacerse de los mismos, vendiéndoselo a gente interesada. Es muy difícil para los talleres conseguir gente que quiera recolectar dicho desecho, dado que se tratan de retazos pequeños principalmente. Sin embargo, aún estoy poniéndome en contacto con diferentes talleres con quienes tendremos entrevistas para ver la manera concreta en la que tratan los residuos. Los insumos necesarios serán básicamente los residuos textiles propios de las marcas y talleres de confección que quieran establecer una relación con nosotros, ya sea por cuestiones de

			marketing, para deshacerse de sus propios residuos o porque realmente sienten un gran compromiso para reducir los efectos dañinos que está generando la industria de la moda tanto en el país como en el mundo.
¿Es necesaria una localización geográfica específica para desarrollar el negocio?		X	En el caso de que se opte por tener un local físico, sería rentable quizás optar por localizarlo en el mismo espacio que el taller de producción, tratando de ahorrar en costos fijos. Sin embargo, como todo negocio se contará con la opción de envíos dependiendo de la localización y una tienda en la nube.
¿Conoce el monto aproximado de inversión necesaria para comenzar el negocio?		X	Esta organización no requiere una inversión muy alta, dado que solo debe contar con un espacio para el taller para la separación de telas y el triturado de ciertos materiales, y dinero para solventar los gastos operativos y los salarios del personal administrativo. Además, el precio de la materia prima no es muy elevado dado que se tratan de desechos, que, según datos provenientes de compradores independientes, rondan los 5\$ por kilo.
¿Conoce las prácticas comerciales del mercado en el cual se desarrolla el negocio?	X		Actualmente no existe ningún programa que trate los residuos de tipo textil.

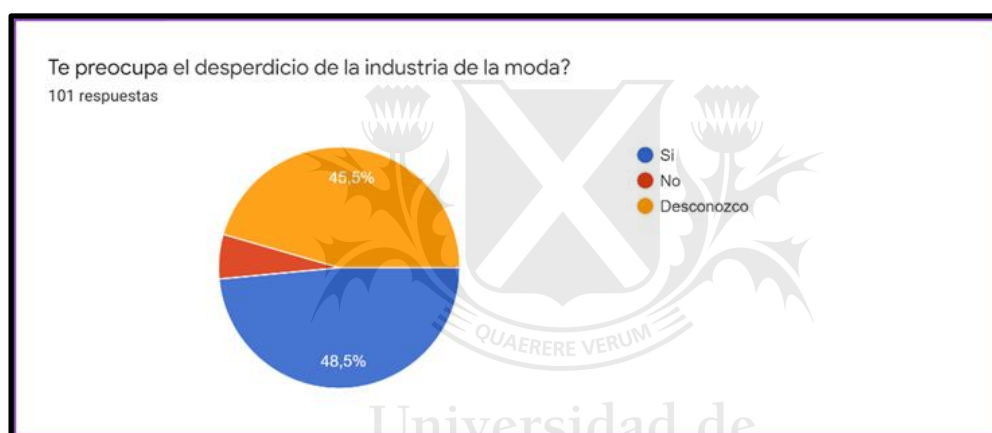
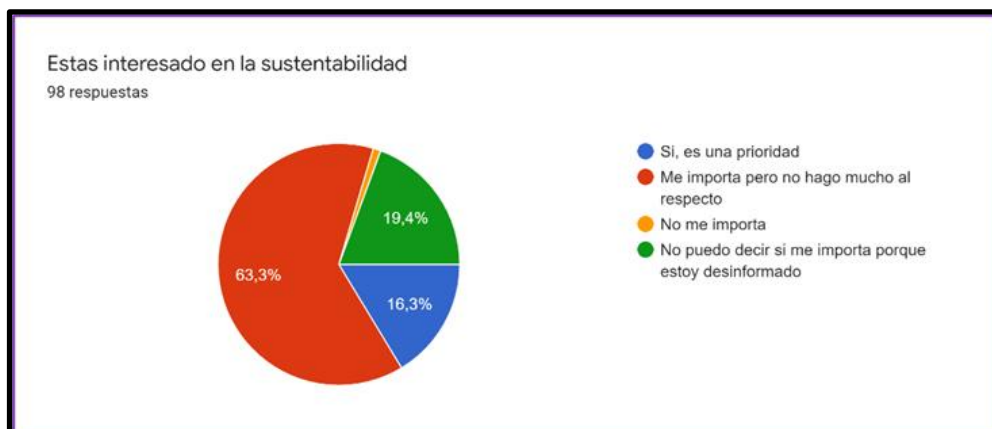
¿Se consigue fácilmente el recurso humano necesario?	X		<p>El recurso humano necesario implica una diseñadora, que pueda dar vida a los almohadones que se comercializaran, un equipo de confección que se dedique al triturado y a llevar a cabo los productos. Además, se podría pensar en una persona que se haga cargo de las redes y el e-commerce, una suerte de <i>community manager</i>, dado que hoy en día la mayoría de las ventas suceden en dichas plataformas.</p>
¿El margen de ganancia esperada atractiva?	X		<p>Se espera ganar dinero con la venta de estos almohadones elaborados con telas trituradas provenientes de las fábricas. Dado que la materia prima es algo que no implica mucho dinero, se espera tener una ganancia esperada que cubra con los costos del taller y los costos operativos, dejando un sobrante para seguir creciendo y solventando el negocio.</p>
¿Es un negocio, que se supone, tendrá un buen nivel de liquidez?	X		<p>La liquidez es la capacidad que tiene una empresa de generar los fondos suficientes para pagar sus obligaciones de corto plazo a su vencimiento. Una vez puesto en marcha, supone un buen nivel de liquidez dado que no tendría muchas obligaciones de corto plazo. La materia prima es de bajo costo y</p>

			<p>en principio se espera crear un negocio pequeño que tenga las ganancias necesarias para sustentarse, sobrevivir y seguir creciendo. Mas allá de la liquidez o el margen de ganancia, el fin último es poder contribuir a esta problemática que tanto daño le está generando al mundo.</p>
<p>¿Posee los contactos adecuados que le den soporte al negocio?</p>	X		<p>Se cuenta con una serie de contactos, principalmente a cargo de talleres de confección que se ocupan de la producción de diferentes marcas en el país y un hombre que trabaja de manera independiente que nos da acceso a la compra de estos residuos textiles en diferentes fábricas, tales como las que están a cargo de Rever Pass, Stone y Narrow.</p>
<p>¿Conoce los puntos críticos del proyecto y la forma de atenuarlos?</p>	X		<p>Gran parte de la problemática radica en la calidad y condición de los retazos de telas que sean comprados por la organización. Los materiales deben cumplir con las expectativas esperadas, dado que de ellos depende la calidad del producto que se está ofreciendo y por ende la demanda de los almohadones. Estos productos deben ser de buena calidad dado que forman parte de la vida de los clientes como algo sustancial.</p>

			<p>Primordialmente, se espera que los rellenos de estos productos estén conformados por algodón puro. Si la calidad es mala, más allá de que sean un producto de impacto, no podemos asegurarnos que triunfaremos por sobre la competencia, siendo esta aquellos productores de almohadones convencionales, rellenos de materiales sintéticos tales como vellón siliconado, copos de goma espuma o microesferas de telgopor. Una ventaja de contar con relleno de algodón, por ejemplo, es que con el tiempo los productos siliconados se deshacen y deben desecharse.</p> <p>Además, la ausencia de información sobre reciclado en Argentina, sobre todo en materia de residuos textiles, es un impedimento para el desarrollo del sector. Deberíamos encontrar la manera de INFORMAR dado que es un punto clave para que los consumidores exijan este cambio que tanto queremos lograr.</p>
--	--	--	--

Anexo 2: Encuesta Online

<https://docs.google.com/forms/d/1ekxaEoKzq00zGiBZHC85ZwrG4MAminp2uS/WnJQ5yyOc/edit>



Anexo 3: Población en 2010 a nivel país según INDEC

Cuadro 2. Población corregida por evaluación demográfica por sexo, según provincia al 01-07-2010 (Población base)

Provincia	Ambos sexos	Varones	Mujeres
Total del país	40.788.453	19.940.704	20.847.749
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	3.028.481	1.405.566	1.622.915
Buenos Aires	15.716.942	7.678.592	8.038.350
Catamarca	377.676	188.677	188.999
Chaco	1.080.017	534.347	545.670
Chubut	513.433	256.540	256.893
Córdoba	3.373.025	1.642.300	1.730.725
Corrientes	1.017.731	501.452	516.279
Entre Ríos	1.255.574	615.107	640.467
Formosa	551.626	275.092	276.534
Jujuy	683.513	336.954	346.559
La Pampa	327.028	162.435	164.593
La Rioja	342.582	170.647	171.935
Mendoza	1.774.737	869.428	905.309
Misiones	1.113.279	556.697	556.582
Neuquén	571.910	284.848	287.062
Río Negro	648.277	322.712	325.565
Salta	1.239.111	613.103	626.008
San Juan	696.076	343.077	352.999
San Luis	443.944	219.940	224.004
Santa Cruz	275.452	141.644	133.808
Santa Fe	3.257.907	1.582.187	1.675.720
Santiago del Estero	879.246	438.380	440.866
Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur	131.661	67.235	64.426
Tucumán	1.489.225	733.744	755.481

Fuente: INDEC. Estimaciones elaboradas en base a resultados del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

Anexo 4: Nivel de Población Partido de San Isidro 2010

Partido de San Isidro

DATOS PROYECTOS NORMAS ZONIFICACIÓN

San Isidro se ubica al norte de la Región Metropolitana de Buenos Aires, a 20 km de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Limita al noroeste con el partido de San Fernando, al sureste con el partido de Vicente López, al sudoeste con el partido de General San Martín, al oeste con el partido de Tigre y al noreste con el río Luján y con el estuario Río de la Plata. Las localidades que comprenden el partido son; Villa Adelina, Boulogne Sur Mer, Martínez, Acassuso, San Isidro, y Beccar.

Año de creación: **1864**

Autoridades actuales (2015-2019): **Intendente: Dr. Angel Gustavo POSSE**

Superficie (en km2): **48**

Población total (hab): **292.878**

Variación porcentual intersensal 2001-2010 (%): **0,5**

Densidad de población (hab/km2): **6.102**

Total hogares: **97.213**

Necesidades Básicas Insatisfechas (%): **3.7**

Producto Bruto Geográfico: **3.439.126**

Tasa de desocupación: **4,9**

Anexo 5: Estimaciones y proyecciones Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

Cuadro 1. Población estimada al 1 de julio de cada año calendario por sexo. Total del país.

Año	Población		
	Total	Varones	Mujeres
2010	40.788.453	19.940.704	20.847.749
2011	41.261.490	20.180.791	21.080.699
2012	41.733.271	20.420.391	21.312.880
2013	42.202.935	20.659.037	21.543.898
2014	42.669.500	20.896.203	21.773.297
2015	43.131.966	21.131.346	22.000.620
2016	43.590.368	21.364.470	22.225.898
2017	44.044.811	21.595.623	22.449.188
2018	44.494.502	21.824.372	22.670.130
2019	44.938.712	22.050.332	22.888.380
2020	45.376.763	22.273.132	23.103.631
2021	45.808.747	22.492.818	23.315.929
2022	46.234.830	22.709.478	23.525.352
2023	46.654.581	22.922.881	23.731.700
2024	47.067.641	23.132.846	23.934.795
2025	47.473.760	23.339.242	24.134.518

Anexo 6: Nivel de Población Partido de Vicente López 2010

Partido de Vicente López

DATOS PROYECTOS NORMAS ZONIFICACIÓN

Vicente Lopezse se ubica al norte de la Región Metropolitana de Buenos Aires. Limita al sur con la Capital Federal, al oeste con el partido de General San Martín, al norte con el de San Isidro y al este con el Río de la Plata. Se divide en las siguientes localidades; Carapachay, Florida, Florida Oeste, La Lucila, Munro, Olivos, Vicente Lopez, Villa Adelina y Villa Martelli. El partido esta conectado con la Ciudad de Buenos Aires y el resto del país por parte de dos importantes arterias, las avenidas Maipú y del Libertador, además de la Autopista Pascual Palazzo, ramal de la Carretera Panamericana. Pasan por Vicente Lopez las vías del Ferrocarril General Belgrano, el Ferrocarril General Mitre en sus ramales Retiro-Tigre y Retiro-Bartolomé Mitre, y el Tren de la Costa.

Año de creación: **1905**

Autoridades actuales (2015-2019): **Intendente: Jorge MACRI**

Superficie (en km2): **33**

Población total (hab): **269.420**

Variación porcentual intersensal 2001-2010 (%): **-1,7**

Densidad de población (hab/km2): **6.908**

Total hogares: **99.286**

Necesidades Básicas Insatisfechas (%): **2.4**

Producto Bruto Geográfico: **4.787.976**

Tasa de desocupación: **4,2**



Universidad de
San Andrés