



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

**Plan de Negocios: “Venus - Zapatillas veganas ”**

**Autor: Victoria Schena**

**Legajo: 29204**

**Mentor: Roberto Dvoskin**

**Victoria, Provincia de Buenos Aires 1 de febrero 2022**

## ÍNDICE

<b>Interés personal</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO 1: Evaluación de la oportunidad</b>	<b>7</b>
Introducción:	7
Tendencias del mercado	9
Los competidores	14
Los clientes	16
Los proveedores:	16
<b>Negocio propuesto para capturar la oportunidad</b>	<b>18</b>
<b>Capítulo 2 - Análisis del Sector e Investigación de Mercado</b>	<b>21</b>
Metodología	21
Herramientas para el análisis	22
Las 5 fuerzas de Michael Porter	23
Análisis FODA	26
Cadena de valor:	31
<b>Capítulo 3 - Modelo de negocio (CANVAS)</b>	<b>32</b>
Propuesta de valor	33
Segmento de clientes	34
Aliados clave	34
Recursos clave	35
Actividades clave	36
Canales de distribución	37
Relación con los clientes	38
Fuente de ingresos	39
Estructura de costos	39
<b>Capítulo 4 - Plan de Marketing</b>	<b>41</b>
Producto:	41
Precio:	44
Plaza	47
Comunicación:	48
<b>Capítulo 5 - Operaciones del Negocio</b>	<b>52</b>
Importación	52
Diseño y Producción	52
Creación de la plataforma web	53
Campaña de lanzamiento	53
Distribución y entrega	54

<b>Capítulo 6 - Costos, Finanzas e Inversión</b>	<b>55</b>
Inversión inicial y financiamiento	60
Costos variables, precio de venta y contribución marginal.	61
Costos fijos y punto de equilibrio	63
Proyección de ingresos y estado de resultados	64
<b>Capítulo 7 – Equipo</b>	<b>66</b>
<b>Equipo actual</b>	<b>66</b>
Futuro equipo de trabajo	68
<b>Capítulo 8 - Aspectos Legales</b>	<b>70</b>
Forma Legal - SRL	70
Marca	70
<b>Capítulo 9 - Plan de Implementación y Riesgos</b>	<b>71</b>
Plan de implementación	71
Riesgos	73
<b>Capítulo 10 - Conclusión</b>	<b>75</b>
<b>Bibliografía y fuentes de información</b>	<b>77</b>
<b>Anexos</b>	<b>79</b>



## Resumen ejecutivo

El presente trabajo presenta un modelo de negocios para demostrar cómo a partir de la colaboración a la solución de un problema dentro de la industria textil, encontramos una oportunidad de negocio que satisface las necesidades de una porción del mercado que no está siendo tomada en cuenta.

Un 96% (Anexo 1) de las mujeres usan zapatillas urbanas y estarían dispuestas a comprar calzado urbano sustentables.

La oportunidad de comercializar zapatillas sustentables de alta calidad en Argentina, principalmente en CABA para mujeres entre 15 y 34 años, de nivel socioeconómico ABC1/C2, segmento que hoy en día está más concientizado acerca del cuidado del medio ambiente y en proceso a cambiar sus hábitos de compra. El negocio tiene como objetivo la comercialización de las zapatillas, no obstante acompaña a los consumidores en la creación de hábitos de consumo consciente.

El gran diferencial del negocio consiste en el material. Un material 100% sustentable e innovador.

A lo largo de todo el trabajo, se utilizarán distintas herramientas de análisis para validar la oportunidad de negocio e investigar el mercado y la industria.

**“La industria de la moda es una de las más valoradas económicamente a nivel mundial representando unos US\$ 2,4 billones, pero también comparte los primeros puestos entre las industrias que más contamina.”**

Como bases que sustentan la oportunidad de negocio he considerado las tendencias mundiales. Las mismas demuestran que la pandemia cambió hábitos de consumo y profundizó tendencias como lo son la moda fashion y cómoda. Las zapatillas en ese sentido se llevaron un gran protagonismo dentro de la vestimenta



de las personas. Estas dejaron de usarse únicamente para hacer deporte o por los individuos más jóvenes y comenzaron a usarse para trabajar, eventos y cenas.

El coronavirus además le dio un impulso a un consumo más responsable ya que la gente tuvo más tiempo para analizar y probar cosas nuevas. Según un informe de Sustainable Brands, un 70% de los consumidores argentinos tienen en cuenta y le preocupa el descuido ambiental a la hora de comprar.

Como consecuencia del crecimiento en el interés de las personas de consumir conscientemente y sustentable aunque la baja oferta de esta en la moda se presenta nuestra oportunidad de negocios.

Se pretende llegar a los clientes a través de nuestras campañas de marketing y nuestra página web por la que se comercializara el producto. A través de este medio es que también se buscará generar un engagement con el consumidor y que este también lo logre con la marca. Nuestro objetivo además de comercializar el producto es colaborar a la concientización sobre la contaminación. Queremos ofrecer un producto sustentable que demuestre que puede reemplazar las zapatillas tradicionales sin dejar de ser cómodo, fashion y de alta calidad.

Universidad de  
**San Andrés**

## **Interés personal**

Desde chica siempre fui una apasionada por la moda, me encantaba conocer las tendencias del momento y por supuesto siempre ser parte de ellas. Me pasaba horas probándose la ropa del placard de mi mamá y haciendo desfiles. A medida que fui creciendo este interés y pasión no dejó de crecer, no obstante al momento de elegir una carrera universitaria ni se evaluó la posibilidad de estudiar Diseño de Indumentaria o producción de moda o alguna carrera a fines, yo tenía clarísimo de que quería crear mi propio negocio en un futuro, aunque no estaba tan segura de que, y sabía que para que este fuera exitoso Administración de empresas sería una gran herramienta para lograrlo.

Esta carrera me enseñó a distinguir una idea de un negocio y gracias a esto surge Venus.

El principal motor de este proyecto son dos factores; en primer lugar la moda y en segundo lugar la idea y las ganas de aportar algo al mundo y ser parte de un cambio que nos permita vivir mejor. Con Venus encontré la manera de combinar todos mis conocimientos, mis fortalezas y debilidades y mis pasiones. Venus es un proyecto que nace de la creatividad y de las ganas de innovar. En este proyecto logré combinar todo lo aprendido durante la carrera y toda mi parte creativa que nunca dejó de resonar en la cabeza, así es como surge la idea de crear una zapatilla de diseño y alta calidad pero de un material disruptivo e innovador. Un material novedoso dentro de la industria de la moda que hoy en Argentina no existe.

# **CAPÍTULO 1: Evaluación de la oportunidad**

## **Introducción:**

En la mayoría de los procesos de producción de ropa las fábricas textiles arrojan los residuos al agua sin ningún tipo de tratamiento previo, contaminando las aguas con sustancias tóxicas como arsénico, mercurio y plomo. Además, la producción de los textiles, como el algodón, puede llegar a necesitar hasta 20000 litros de agua para la producción de solo 1 kg de algodón. “El 85 % de las necesidades relacionadas con el agua de toda la población de la India estarían cubiertas con el agua que el país destina a la producción de algodón. 100 millones de personas en la India no tienen acceso a agua potable”. Cada vez que lavamos una prenda sintética, hecha de nylon, poliéster, entre otras, se liberan alrededor de 700000 microfibras a nuestra agua, océanos que son ingeridas por los peces, introducidos así en nuestra cadena alimentaria. No obstante, estas fibras sintéticas, las cuales están presentes en el 72% de nuestra ropa, no son biodegradables por lo que pueden llegar a tardar alrededor de 200 años en descomponerse.<sup>[3]</sup> Por último, la industria textil es responsable del 10% de la contaminación global mundial.<sup>[4]</sup> Esta industria produce anualmente entre 4000 y 5000 millones de toneladas de CO<sub>2</sub>, lo que representa entre el 8 % y el 10 % de las emisiones globales de este gas.

La razón por la cual la industria no cambia sus procesos a prácticas más conscientes y respetuosas con el medio ambiente es porque de esa manera desaparece el “Fast fashion”; producción y consumo masivo. Este nuevo término hace referencia a ropa de baja o mediana calidad, producida en masa que sale rápidamente de las pasarelas para que nos sintamos constantemente pasados de moda, lo que nos empuja a seguir consumiendo. Hoy en día tenemos cinco veces más ropa de la que tenían nuestros abuelos y esto tiene su razón.

La posibilidad de esta acumulación continua de ropa “barata” solo es posible debido a la reducción de los costos de producción que implica consecuencias para nuestra salud, vida de quienes las producen y principalmente para nuestro planeta. Cada año se producen 50 mil millones de prendas, un 400% más de ropa que hace 20 años, las marcas lanzan 52 micro-colecciones por año en lugar de 2, como era habitual y las personas usan una prenda solo una media de 7 veces antes de deshacerse de ella.

Estamos en una nueva era en la que nos vemos ante la necesidad de evaluar nuevas alternativas, soluciones para un mundo distinto y cambiante en el que la preservación del consumo, salud de los humanos y del medio ambiente es la prioridad absoluta. Es indispensable pensar en la mejor forma de establecer negocios y estrategias comerciales que acompañen este nuevo movimiento del cuidado del medioambiente.

La demanda de moda sustentable es cada día mayor y como vimos gran parte de la industria hoy no se ve interesada en cambiar sus prácticas de producción.

La Nación reveló que la pandemia cambió hábitos de consumo y profundizó tendencias. Le dio un impulso a un consumo más responsable ya que la gente tuvo más tiempo para analizar y probar cosas nuevas. (Anexo 3) A su vez, Max Roller, supervisor regional de Sustentabilidad en Mercado Libre, compartió en “La Nación” que en noviembre de 2020 se superó el millón de ventas de productos sustentables y que este tipo de empresas crecieron un 40% con respecto al tercer trimestre. Por ello, se hace oportuno desarrollar modelos de negocios sustentables.

Es aquí donde se presenta la oportunidad de negocio. Con el fin de solucionar el problema planteado, la contaminación dentro de la industria textil, y poder satisfacer la demanda de moda sustentable, se propone la creación y producción de zapatillas casuales, con diseño y de alta calidad, sustentables.

El proyecto plantea este modelo de negocio para una actividad en particular, la industria de calzado urbano en Argentina.

Siguiendo la tendencia de la moda cómoda y fashion, que surge a partir de la pandemia del coronavirus, y luego de haber analizado el mercado, sus necesidades, preferencias y “pains” se presenta la oportunidad de negocio de hacer zapatillas sustentables.

Por un lado, hemos comprobado a través de una encuesta que la demanda de zapatillas sustentables es de un 96% (Anexo 1) y por otro lado hemos visto a partir de otra encuesta (Anexo 2) que la gran mayoría del mercado cree que la oferta de zapatillas casuales en la Argentina es baja, aquí identificando una demanda no satisfecha.

Como método de validación de la oportunidad de negocio, se analizarán las cinco áreas propuestas por los autores Bygrave y Zacharakis (2009). Las preferencias y hábitos del consumidor no son estáticas, cambian constantemente y es indispensable tener esto en cuenta para retenerlos y captar nuevos consumidores.

El proyecto en cuestión permitirá un tipo de consumo más consciente, colaborando al cuidado del medio ambiente y a los involucrados en el proceso de producción.

Esto comienza por reemplazar el material de la zapatilla.

## **Tendencias del mercado**

Key Items Fashion: Women's Footwear S/S 23: (Lucila Saldana 10.14.21 , WGSN)

1. Develop more sustainable footwear
2. Respond to the need for celebration and feelgood nostalgia
3. Continue to invest in comfort and wellness

Dos tendencias opuestas impulsan artículos clave para la temporada: la necesidad de comodidad y el deseo de vestirse y celebrar. A medida que los comportamientos de los consumidores evolucionan, luego de la pandemia, la comodidad y el bienestar impulsan el diseño del calzado, lo que significa que los deseos de un zapato fácil y cómodo de usar son los que rigen esta temporada.

Las zapatillas dejaron de usarse únicamente para hacer deporte o ir a trabajar. El mercado mundial de zapatillas fue valuado, en 2020, en aproximadamente US\$79.000 millones y se prevé que alcance unos US\$120.000 millones en 2026 considerándolo un gran negocio.

No obstante durante la pandemia este negocio tuvo un crecimiento exponencial. *“Footwear that can be worn indoors and outdoors continues to gain traction due to the increase of multifunctional styles and comfort features”* lo que resultó en un aumento en las ventas de ropa deportiva y zapatos casuales. Según un artículo de FastCompany “las zapatillas deportivas pasaron del nicho a convertirse en objetos codiciados como objetos de moda. El calzado es ahora la categoría de mayor venta en el mercado de lujo en línea, y las zapatillas de deporte han contribuido de manera significativa a este crecimiento.”

Se estima que en la Argentina se venden alrededor de 30 millones de zapatillas anuales, la mitad de las cuales son importadas.

Tener una mirada global del negocio y de la industria de zapatillas es un factor clave para entender el comportamiento de los clientes, sus exigencias, pains y preferencias. Conocer esto nos permite como negocio replicar estrategias exitosas dentro de nuestro país. Las tendencias de la industria de las zapatillas son a nivel general modificaciones en colores y diseños y una apuesta al material sustentable.

WGSN, agencia de tendencias, ha revelado las tendencias en selección de materiales para tener en cuenta para las temporadas de 2022 y 2023.

¿La principal conclusión? un enfoque en el bienestar en todas sus formas. Telas y tejidos innovadores y productos que cubran más de una temporada. Se ha identificado que los clientes han desarrollado una manera de comprar más pensada y reflexiva, así como el deseo de una moda cada vez más ecológica, con prácticas sostenibles.

En lo referido al diseño y colores, las zapatillas de caña alta son hoy la tendencia que arrasa en el street-style. “De la cancha de baloncesto al asfalto”. (Paula Martins, 13/02/2021, Zapatillas de caña alta o estilo bota: la tendencia que arrasa en el street-style). Chuck Taylor en baloncesto y Jim Thorpe en el fútbol fueron, sin ser su intención, los primeros universos del universo sneaker. Es desde ese momento que su comercialización no ha hecho más que crecer. Si bien hace décadas las zapatillas se relegaban meramente al plano deportivo, hace unos años que pasaron a tomar un rol considerable en los estilismos urbanos que acaparan los focos más prestigiosos de la moda.

En cuanto a colores se recomienda utilizar acabados mate planos que brindan una sensación relajante. Las plantillas anchas o suelas de bienestar también son tendencia, ya que responden a la necesidad de estilos que priorizan la comodidad.

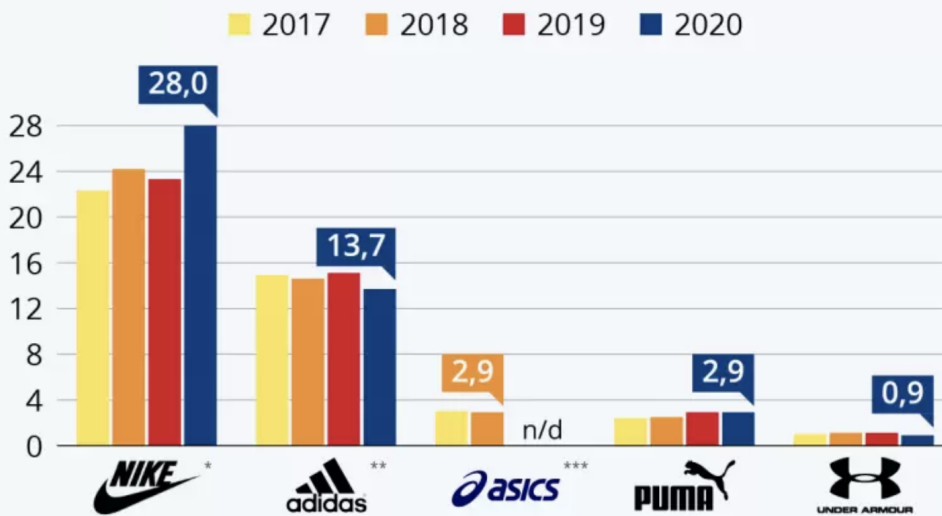
Vale la redundancia que las tendencias de la moda más actuales homenajean a la comodidad. Hoy en día las zapatillas de caña alta se ven como una pieza fundamental en el armario. Estas alternan looks desde versiones sport; de jogging y buzo, hasta casual con vaqueros o elegantes, de blazer y vestidos.

Dentro de estas en el mercado mundial lideran las Chuck Taylor de Converse, Zapatillas SK8-Hi Tapered de Vans, Zapatillas Mid '77 Vintage de Nike.

“A pesar de la complicada situación derivada de la pandemia, Nike consiguió incrementar sus ventas en el último ejercicio fiscal.” (Forbes Digital, 29 de junio de 2021, Como está la carrera mundial por la venta de zapatillas). Como se mencionó anteriormente, contrariamente a como sus nombres sugieren, las zapatillas de running no se limitan a las canchas. Ahora se lleva en todas partes desde las salas de juntas hasta las pasarelas. Es así como Nike finalizó su año fiscal con una venta de zapatillas de deporte de 28.000 millones de dólares, manteniendo su puesto de número uno de este mercado a nivel mundial.

# Nike todavía marca el paso

Facturación por calzado de una selección de marcas deportivas (miles de mill. de dólares estadounidenses)



\* El último año fiscal de Nike finalizó el 31 de mayo de 2021.

\*\* Reebok incluido

\*\*\* Asics dejó de publicar sus ventas de calzado después de 2018

Fuente: Informes de las empresas

El EPS, conocido como el beneficio neto total que le corresponde a cada una de las acciones que constituyen su capital social, se situó en 0,93 dólares, en comparación con la pérdida del año pasado. Este resultado fue impulsado por la fuerte demanda de los consumidores de ropa y calzado deportivo a partir del Covid-19.

Con respecto al material sustentable las marcas que lideran el mercado como lo son, Nike, Adidas, Converse también ya lanzaron sus colecciones sustentables y se toman cada vez más en serio el cuidado del Planeta.

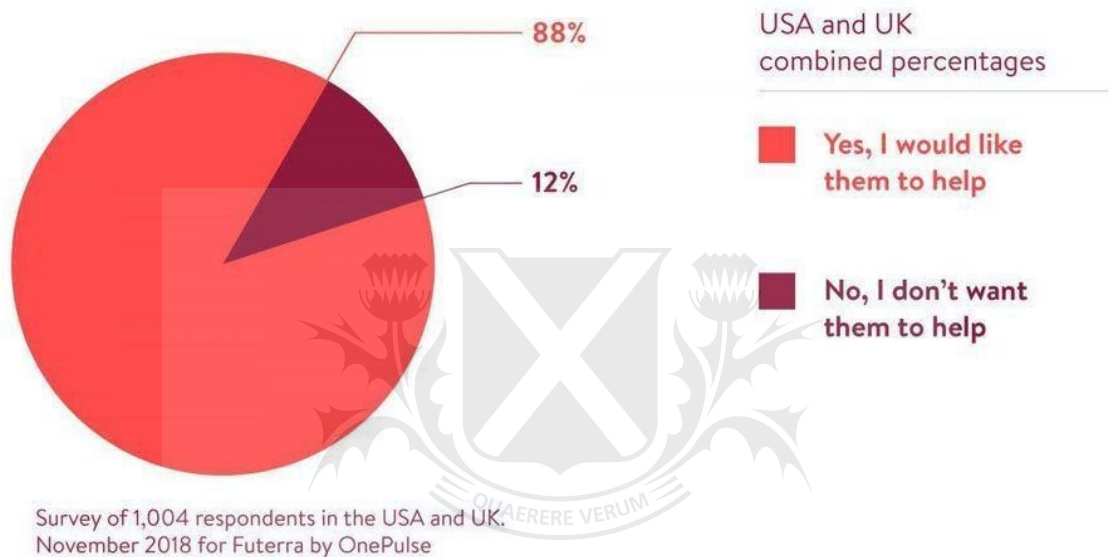
La industria de la moda es conocida por crear tendencias. En los últimos años se viene impulsando una tendencia muy importante: la sustentabilidad. En otras palabras la preferencia del consumidor ha cambiado queriendo productor más “eco-friendly”

Cada vez más personas quieren evitar los impactos negativos en el medio ambiente y generar un impacto positivo en este. En un artículo de Forbes se reveló que según un estudio realizado por Futerra, una empresa consultora de estrategia sustentable



y creativa, a un 88% de los consumidores les gustaría que las marcas los ayuden a ser más ecológicos.

## Would you like brands to help you be more environmentally friendly and ethical in your daily life?



Universidad de  
San Andrés

Teniendo esto en cuenta, las marcas se han vuelto mucho más seguras de intentar cambiar y cuidar el mundo por sí mismas. Las campañas valientes y convincente que abundan en todas las plataformas lo demuestran y también demuestran cuan alineadas están algunas empresas con los nuevos valores ambientales de los millennials, pero los consumidores quieren que el verdadero propósito sea ayudar a marcar la diferencia a ellos por lo que el foco tiene que estar en ? ¿Cómo vas a ayudar a tu cliente a cambiar el mundo?

Un estudio de Mckinsey publicado a fines de 2019 analizó los lanzamientos de productos en la primera mitad de 2019 en 235 tiendas online de Estados Unidos, Francia, Alemania e Inglaterra y se demostró que solo el 1% de estos fueron etiquetados como "Sustentables". No obstante Mckinsey sostiene que la oferta ha

aumentado en un quíntuple desde 2017 y que todavía hay un largo camino por recorrer para abastecer la creciente demanda de sustentabilidad.

Además de la tendencia creciente que estamos viviendo de los productos sustentables, con los consumidores pasando más tiempo en casa y un aumento del teletrabajo, como se mencionó anteriormente, la pandemia trajo consigo otra gran tendencia. La ropa cómoda como las zapatillas casuales, pantalones holgados y buzos, como nuevos iconos de la moda.

## **Los competidores**

Adentrándonos en el análisis de los principales competidores en Argentina, hoy en día solo se encuentra una marca de zapatillas 100% sustentables de producción Argentina, Xınca Shoes, lo que nos presenta una gran oportunidad para ingresar al mercado con una gran presencia y diferenciación.

“Xınca Shoes”, es una empresa mendocina que nació en 2013 por parte de tres amigos con ganas de crear un negocio con compromiso social y medioambiental. Esta empresa utiliza materiales que iban a ser desechados, principalmente cubiertas, para crear zapatillas clásicas de material que rondan entre los \$6000. Hoy en día cuentan con aproximadamente 7 modelos de zapatillas.

Posee locales en Buenos Aires, Entre Ríos, Santa Fe, Mendoza, Tucuman y Tierra del Fuego.

No obstante nos enfrentamos a marcas establecidas en la venta de zapatos como Sarkany, Prune, Mishka, Cher. A pesar de que estas marcas son reconocidas por su trayectoria y diseños y recién algunas comienzan a desarrollar sus colecciones sustentables, las consideramos competidores ya que a pesar de no vender zapatillas sustentables suelen ser la primera alternativa de compra para los consumidores.

	MARCAS A ANALIZAR en Arg						
CARACTERÍSTICAS A ANALIZAR	SARKANY	PRÜNE	MISHKA	CHER	ADIDAS	CONVERSE	XINCA
PRECIO	\$9000-\$17000	\$9000-\$11000	\$10000-\$16000	\$7000-\$24000	\$13000-\$20000	\$7000-\$17000	\$4000-\$10000
TECNOLOGÍA	Cuero	Cuero	Cuero y textil	Cuero y lona	Poliéster reciclado Plástico reciclado	Material	Caucho de neumáticos reciclados
CANALES DE VENTA	Local y Online	Local y Online	Local y Online	Local y Online	Local y Online	Local	Online
VARIEDAD	17 Modelos	10 Modelos	4 Modelos	3 Modelos	22 Modelos	5/6 Modelos	5 Modelos



Frente a este panorama la empresa no solo satisface una demanda insatisfecha sino que también el valor agregado de unas zapatillas de cuero vegano, de gran calidad, fashion, amigables con el medio ambiente, cómodas y a un precio razonable, lo cual la diferenciara de su competidor directo y también del resto de competidores, que venden zapatillas. No obstante podemos ver que marcas líderes en el mundo como Adidas, Nike y Converse, que son comercializadas en Argentina, ya lanzaron sus colecciones sustentables lo que es un indicio de que es una buena oportunidad de negocio. (Anexo 4)

## **Los clientes**

En cuanto a los clientes a partir de los datos que obtuvimos a través de nuestras encuestas nuestro Primary Target Audience son mujeres, entre entre 15 y 34 años, de nivel socioeconómico alto y medio alto (ABC1/C2), segmento consumidor de moda que hoy en día prefiere consumir productos sustentables y está más familiarizado y comprometido con el movimiento sustentable.

Hemos realizado una estimación de demanda (Anexo 5) la cual nos mostró que nuestro segmento de mercado es de aproximadamente 2 millones de personas. No obstante contemplando que al principio nos encontraríamos únicamente en el AMBA nuestro segmento de mercado sería de 814.583. Sin embargo el mercado está en crecimiento lo que nos hace pensar que esta estimación crecerá.

## **Los proveedores:**

Empezaremos el negocio importando la materia prima de una empresa Italiana llamada Vegea. Esta empresa fue fundada en 2016 en Milán, con el objetivo de promover la integración entre la química y la agricultura a través del desarrollo de nuevos productos eco-sostenibles. Desarrollan alternativas a base de plantas como alternativa a los materiales derivados del aceite totalmente sintéticos, para la moda, el mobiliario, el embalaje, la automoción y el transporte.

Esta empresa es la primera y única que actualmente produce este tipo de cuero, "Wine Leather" lo cual nos da un gran diferencial pero también nos presiona a tener una gran alianza con nuestro proveedor para poder garantizar precios y producción competitivos.

También tendremos los proveedores de las suelas y los cordones de las zapatillas. No obstante, estos serán de Argentina, ya que no son productos diferenciales y en Argentina tenemos gran oferta de ellos.

Las zapatillas, inicialmente, serán la única y principal fuente de ingresos. Es por esto, que también es importante tener una buena alianza con los productores de la zapatilla.

La venta del producto comenzará siendo por e-commerce vía una página web. Esto evita el costo del alquiler de un lugar. Comenzaré utilizando dos lugares propios para coordinar las ventas. Un lugar ubicado en CABA será únicamente utilizado como punto de retiro de ventas y la otra locación ubicada en zona norte será utilizada para el almacenamiento de stock, como lugar en donde se manejan las operaciones de compra online y también como punto de retiro si es que la persona así lo desea. Vale la redundancia que esto representa una ventaja ya que representa una baja en los costos.



Universidad de  
San Andrés

## Negocio propuesto para capturar la oportunidad

### NOSOTROS

Somos una empresa que cree que hoy en día es indispensable establecer negocios donde la preservación del consumo, de la salud del ser humano y del cuidado del medio ambiente son prioridad absoluta. Buscamos crear un negocio competitivo, acompañando este nuevo movimiento, confeccionando una zapatilla de alta calidad y diseño con materiales sustentables, en particular, con cuero de uva ecológico.

### MODA SUSTENTABLE

EL FUTURO NO ES DESECHABLE

### NUESTRA PROPUESTA

100% SUSTENTABLE

Wine Leather, un cuero vegetal 100% reciclable que se hace a partir de fibras y aceites obtenidos del orujo de la uva. El proceso de producción tiene bajo impacto ambiental, no desperdicia agua, bajos costos de producción, no utiliza sustancias dañinas y utiliza materia prima renovable.

ALTA CALIDAD

Cuero de alta calidad, suave, liso, resistente y 100% vegano. Un cuero ideal para la producción dentro de la industria de la moda.

FASHION

No buscamos simplemente vender zapatillas, buscamos acompañar al cliente en este camino de un consumo mas consciente pero sin dejar la moda de lado.



Con el fin de solucionar el problema planteado, la contaminación dentro de la industria textil, y poder satisfacer la demanda de moda sustentable, se propone la creación y producción de zapatillas casuales, con diseño y de alta calidad, sustentables.

El proyecto consiste en reemplazar las prácticas inconscientes y contaminantes durante el proceso de producción y los materiales con las que estas se producen. Esto comienza por reemplazar el material de la zapatilla.

El material sería Wine Leather, un cuero vegetal 100% reciclable que se hace a partir de fibras y aceites obtenidos del orujo de la uva. El proceso de producción tiene bajo impacto ambiental, no desperdicia agua, bajos costos de producción, no



utiliza sustancias dañinas y utiliza materia prima renovable. Este proceso permitirá lograr un cuero de alta calidad, suave, liso, resistente y 100% vegano. Un cuero ideal para la producción dentro de la industria de la moda.

Daniela Madonia sostiene que este material será conocido en la corriente principal y eventualmente jugará un papel importante en la industria de la moda.



Universidad de  
San Andrés

Proceso de producción del cuero.

Fuente: <https://danandmez.com/blog/grape-leather/>

El objetivo del negocio es en primer lugar abastecer la demanda insatisfecha de productos sustentables, en este caso puntualmente, moda. Zapatillas. En segundo lugar, se hace presente el objetivo de acompañar a los clientes en la elección y decisión de comprar conscientemente pero también ayudar a aquellas personas que hoy en día no tienen el hábito de comprar sustentable o no están informados a hacerlo.

En cuanto al segmento de mercado, luego de haber realizado una investigación de mercado y diferentes análisis, el producto estará dirigido a mujeres entre 15 y 34 años, segmento que hoy en día está más concientizado acerca del cuidado del medio ambiente y en proceso a cambiar sus hábitos de compra. Además, luego de haber realizado una encuesta pude identificar que el 96% (Anexo 1) del segmento utiliza zapatillas en su día a día por lo que concentrando el foco del producto en ellas el mercado es el más grande para este producto. No obstante, a modo de crecimiento la idea es luego expandir la producción y la venta de las zapatillas a hombres también.

Con respecto a la venta del producto, una vez finalizada su producción, el negocio lo categorizamos como B2C, de la empresa al consumidor final. La venta se realizará por e-commerce a través de una página web y redes sociales como instagram. Una vez concretada la compra se brindará un servicio de entrega a domicilio. Este estará tercerizado a una empresa repartidora llamada iFLOW. Se eligió esta empresa ya que brinda un servicio puerta a puerta. En este caso lo retiraría en la sede donde está el Stock y lo entregaría en la dirección elegida por el cliente.

Universidad de  
San Andrés



## **Capítulo 2 - Análisis del Sector e Investigación de Mercado**

### **Metodología**

A modo de validar la hipótesis sobre la existencia de un potencial negocio de zapatillas sustentables en Argentina, se realizará un análisis en profundidad del mercado y del comportamiento de los consumidores.

Para comenzar con el proyecto es indispensable entender bien cómo es que funciona la industria textil, sus pros y sus contras. Para reunir esta información se utilizará; en primer lugar fuentes secundarias para comprender cómo es que funciona la industria textil, cuales son sus fortalezas y debilidades. Es importante entender cuáles son los puntos débiles de esta industria, cuál es el problema a resolver. También utilizaremos fuentes de información primarias. Haremos encuestas y entrevistas a personal del rubro y personal involucrado en movimientos con el objetivo de cuidar el medio ambiente, para comprender en profundidad qué es lo que hay que resolver, para entender por qué es que hay una demanda insatisfecha, cuales son las características desfavorables con las que trabaja el personal, cuales son los resultados negativos y poder cuantificar el tamaño del problema.

A la vez se realizará una investigación de mercado sobre los hábitos de consumo del segmento seleccionado. Utilizaremos entrevistas para reunir información cuantitativa, para poder cuantificar cuantas zapatillas compran por año / mes y cuánto están dispuestos a pagar. Mediante estas entrevistas también reuniremos información cualitativa acerca de los aspectos de la oferta de zapatillas, de hoy en día, con los que están conformes y con cuáles no y las razones por las cuales la oferta de hoy en día no está satisfaciendo la demanda. Queremos saber como les gusta comprar, que es lo que les gusta comprar, con que están satisfechos y con

que no, que es lo que tienen en cuenta al comprarlas, para que ocasiones utilizan zapatillas urbanas.

Luego de haber comprendido el problema y haber planteado la solución, haremos el análisis PESTEL para analizar el contexto. Este tipo de análisis sirve para ver cuales son los factores que pueden influir en el negocio y significar oportunidades o amenazas. Los factores externos son los políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos. Seguido con este análisis, revisaremos las 5 fuerzas de Porter, modelo que nos permite analizar el nivel de competencia de nuestra organización dentro del sector al que pertenecemos y ayudarnos a desarrollar nuestra estrategia de negocio. No obstante, utilizaremos benchmarking. Este recurso también nos permitirá ver cuál es nuestra competencia, cuáles son las prácticas que utilizan, cómo es que trabajan para desarrollar nuestras ventajas competitivas.

A continuación, se analizará la estrategia de marketing a utilizar para dar a conocer el producto, lograr vender y finalmente lograr la fidelización de los clientes.

También se analizarán los costos a asumir para llevar a cabo el producto y establecer el precio de venta. Se espera poder determinar un precio en el cual los costos, los precios de la competencia, las preferencias de los clientes y el margen de beneficio están contemplados.

### **Herramientas para el análisis**

Se utilizarán los siguientes materiales bibliográficos para el análisis del trabajo propuesto:

Evaluación de la oportunidad:

- Bygrave, W.; Zacharakis, A. Entrepreneurship. Chapter 3: Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping.

#### Análisis de la industria e Investigación de mercado:

- Porter, M. Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la Competencia. Capítulo 1 y Capítulo 2.

#### Modelo de negocio:

- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. Generación de Modelos de Negocio.

#### Operaciones:

- Krajewski, L.; Malhotra, M.; Ritzman, L. Administración de Operaciones. Capítulo 5, Capítulo 6 y Capítulo 7.

#### Plan de Marketing:

- Dvoskin, R. Fundamentos de Marketing.
- Hoffman, D. Principios de marketing. Capítulo 13.

#### Costos, Finanzas e Inversión:

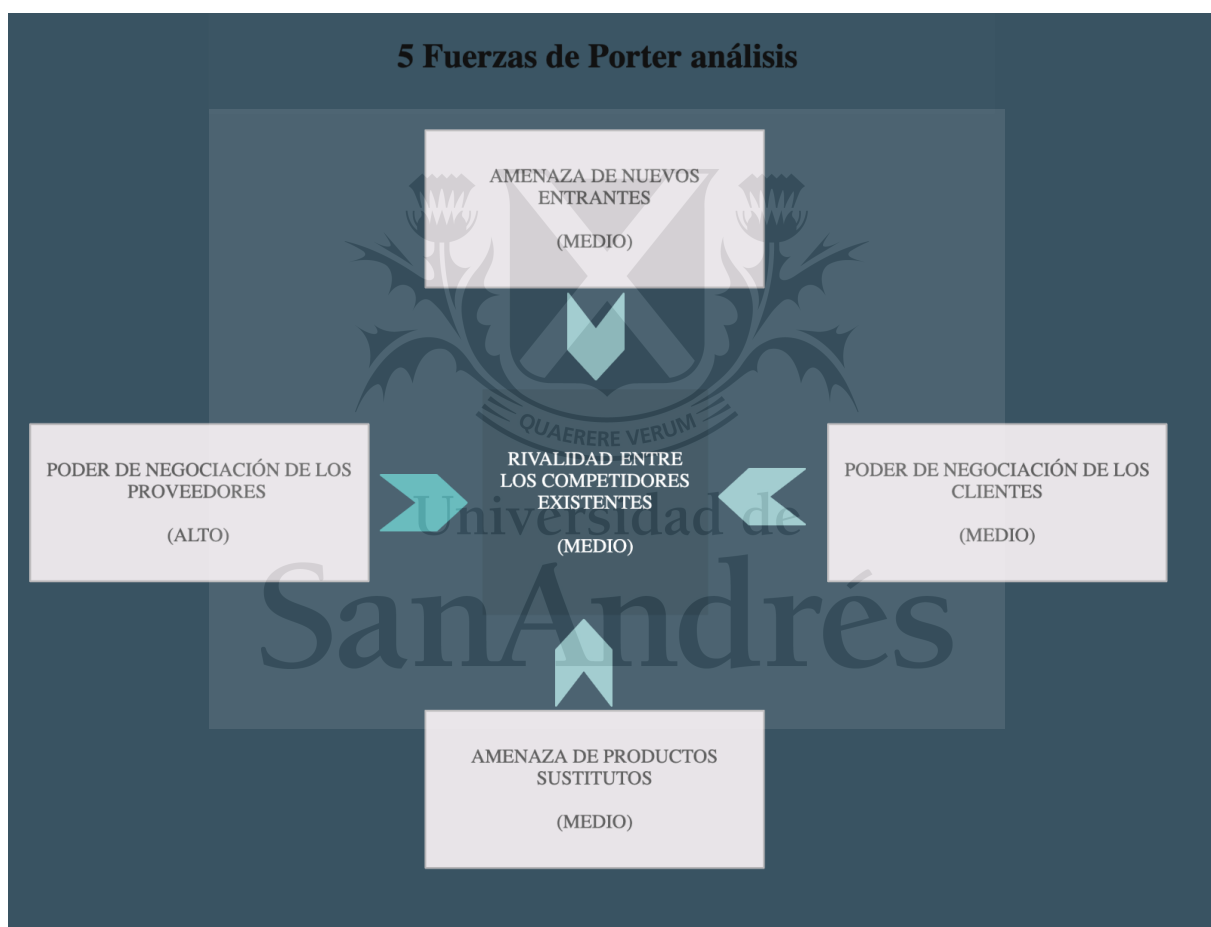
- Lavalope, A. Presupuestos y Gestión.
- Brealey, R.; Myers, S.; Allen, F. Principles of Corporate Finance.

### **Las 5 fuerzas de Michael Porter**

Para realizar el análisis del microentorno utilizare las 5 fuerzas de Michael Porter (Michael Porter, 2008). El modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de la industria y así poder desarrollar una estrategia de negocio. Para esto Porter dividió en 5 categorías las fuentes de presiones dentro de la industria: amenaza de entrada de nuevos competidores, amenaza de productos

sustitutos, rivalidad entre los competidores existentes, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes. Estas cinco fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan a la capacidad de ésta para satisfacer a sus clientes y obtener una rentabilidad.

No obstante, las 5 fuerzas de Porter examinan el dominio empresarial o de la industria dentro de la cual la organización opera e identifica las presiones del negocio que pueden impactar en la organización, de manera positiva y negativa (Business Strategy and Objectives, 2010).



En primer lugar, analizaré el poder de **negociación de los proveedores**. Vegeta actualmente es proveedora del Wine Leather a marcas Europeas y Estadounidenses. No obstante, al ser un material innovador y que actualmente solo lo producen ellos, están en constante crecimiento y su objetivo es expandirse.

Teniendo esto en cuenta, es que podrían beneficiarse de ser nuestro proveedor ya que ayudamos a dar a conocer el material en Argentina y esto podría ayudarlos a expandir sus ventas y a darse a conocer en una nueva ubicación internacional.

No obstante, contar con solo un proveedor hace que el poder de negociación de Vegeta sea alto ya que estamos sujetos a sus políticas de stock y precio.

En segundo lugar, en relación al **poder de negociación de los clientes** considero que este es medio ya que; Por un lado el cliente cuenta con una extensa oferta de zapatillas para evaluar y decidir dónde y qué comprar. Pueden comprar zapatillas de distintos materiales como lo son, lona, cuero, textil, de distintos precios y de distintas marcas. Por otro lado, si nos referimos puntualmente a zapatillas sustentables o de materiales reciclados la oferta, como se mencionó anteriormente, cae. Enfrentandolos a elegir entre Xınca Shoes, Marcas Internacionales como lo son Adidas y Nike o nosotros.

Nuestro modelo de negocios ofrece zapatillas 100% sustentables, de un material innovador, de alta calidad y diseño que hoy en Argentina no se consiguen.

Es por esto que considero que el poder de negociación de los clientes es moderado.

En tercer lugar, respecto a la **amenaza de productos sustitutos** nos enfrentamos a cualquier tipo de bien que cubra la necesidad de cubrirse los pies como lo son; las sandalias, botas, zapatos de vestir, zapatillas de deporte, ojotas, entre otros. Sin embargo, estos son utilizados para distintas ocasiones y también suelen estar ligados al clima, a diferencia de las zapatillas casuales. Hoy en día las zapatillas casuales se utilizan para todo tipo de evento y actividad, desde estar en casa, ir a la oficina o ir a una cena. Además, si hablamos puntualmente de productos sustitutos sustentables la amenaza no es la misma ya que es un nicho que está creciendo pero que actualmente en Argentina no se encuentra desarrollado.

Habiendo dicho esto es que la amenaza de productos sustitutos es moderada.

En cuarto lugar, se analizará la **amenaza de nuevos entrantes**. El consumo consciente es tendencia creciente mundial y hoy cada vez más personas “no tienen compasión con aquellas marcas que no se muestran sostenibles”. (Pymes World, 7 grandes tendencias de consumidores y consumo de 2022.) Esto de cierta forma

obligará a las marcas a reinventarse y también podría impulsar la creación de nuevas marcas que sigan este un modelo de negocios sustentable o concientizar con el medio ambiente. Esto resultaría una amenaza para el negocio propuesto ya que nos enfrentamos a grandes marcas, como Sarkany, Mishka, Prune, que poseen una mayor cantidad de recursos. Entre estos, la imagen de marca. Son marcas, que a diferencia de esta, tienen una larga trayectoria que logró posicionarse en un alto nivel. Dicho esto es que la amenaza de nuevos competidores es alta para el negocio.

En quinto y último lugar, la **rivalidad entre los competidores existentes** es alta. Como se mencionó anteriormente el mercado de zapatillas es un mercado actualmente grande y que está atravesando un crecimiento debido a la pandemia. La pandemia profundizó tendencias y cambió hábitos. Entre estos, la tendencia de la vestimenta “Comfy & Fashion” y del consumo consciente. Dicho esto es que cada vez hay más marcas de ropa, por ejemplo, que lanzan sus colecciones de zapatillas para seguir siendo competitivos en el mercado. Es indispensable innovar y adaptarse a los cambios.

De todos modos, con respecto al negocio propuesto, como ya se explicó, la gran mayoría de los competidores todavía no ofrecen un producto que cubra las mismas necesidades.

## **Analisis FODA**

El análisis FODA tiene el objetivo de identificar las ventajas y desventajas competitivas del negocio. Para esto se analizan internamente las fortalezas y debilidades y externamente las oportunidades y amenazas de la empresa.

## MATRIZ FODA

<b>INTERNO</b>	<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Material Innovador</li> <li>- Pocos competidores directos</li> <li>- Sentido de comunidad</li> </ul>	<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Precio alto</li> <li>- Crear imagen de marca</li> <li>- Lograr que los consumidores confien en el producto</li> </ul>
<b>EXTERNO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gran tendencia creciente en el mercado</li> <li>- Demanda insatisfecha</li> <li>- Comercializacion on-line</li> <li>- Fidelizacion de los clientes</li> <li>- Aparicion de nuevos segmentos</li> <li>- Posibilidad de establecer alianzas estrategicas</li> </ul>	<b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contexto economico del pais</li> <li>- Competidores indirectos con mayores recursos</li> </ul>



Universidad de

San Andrés

### Fortalezas (interno):

El negocio cuenta con un gran diferencial que es el material. Como se nombró anteriormente las zapatillas están elaboradas en base a un cuero 100% sustentable y reciclable y 100% veganos de alta calidad. Además es un material que actualmente no existe en Argentina. La fortaleza esta en la elección de la materia prima y los procesos de producción estos permiten una propuesta de valor diferenciada.

No obstante, a pesar de que la oferta de zapatillas en Argentina es extensa, otra gran fortaleza es que el negocio cuenta únicamente con un competidor directo. Xınca Shoes, la única marca de zapatillas sustentables con producción local actualmente.

Además de tener como objetivo satisfacer una demanda insatisfecha, ya que actualmente en Argentina hay únicamente una marca de zapatillas sustentables con producción local, llamada Xınca Shoes.

Por otra parte, el objetivo de la empresa es ir más allá de la venta del producto y esto se logra a través de la imagen de la marca, los valores y el contacto con los clientes. Se buscará crear un vínculo de confianza donde el consumidor pueda sentir que comprando el producto no solo está cubriendo la necesidad de cubrirse los pies sino que también está formando parte del cambio. Buscamos crear un sentimiento de pertenencia a la comunidad y que nuestros clientes sientan que los acompañamos en este proceso hacia un consumo más consciente. Esto lo lograremos a través de la interacción personalizada vía nuestra página web y la imagen de marca.

Por esto es que la empresa tendrá una cultura en la cual todos puedan sentirse importantes y valorados y el trato entre las jerarquías sea familiar y amigable.

#### Oportunidades (externo):

“Productos sostenibles” se encuentra dentro de las 7 tendencias de consumidores y consumo de 2022. Según Nielsen, el 54% de adultos-jóvenes que pertenecen a la generación Z y Millennial, están preocupados por la sostenibilidad. Las nuevas generaciones de consumidores quieren ser sostenibles y apoyan a toda iniciativa que se muestre como tal. Esta iniciativa de cambiar los hábitos de consumo presenta una gran oportunidad para el negocio y está en crecimiento ascendente.

Kantar, la consultora de Londres, proyecta un crecimiento de casi un 30% para el 2031.” Creating a competitive advantage through sustainability”

A su vez, la pandemia también cambió hábitos y trajo consigo otra gran tendencia que es “la ropa cómoda”. Las zapatillas se dejaron de usar únicamente para hacer deporte o estar en casa. Hoy en día son parte del look. Son un accesorio fashion que se suma a nuestra vestimenta y se utilizan para ir a trabajar, salir a comer, ir a fiestas.



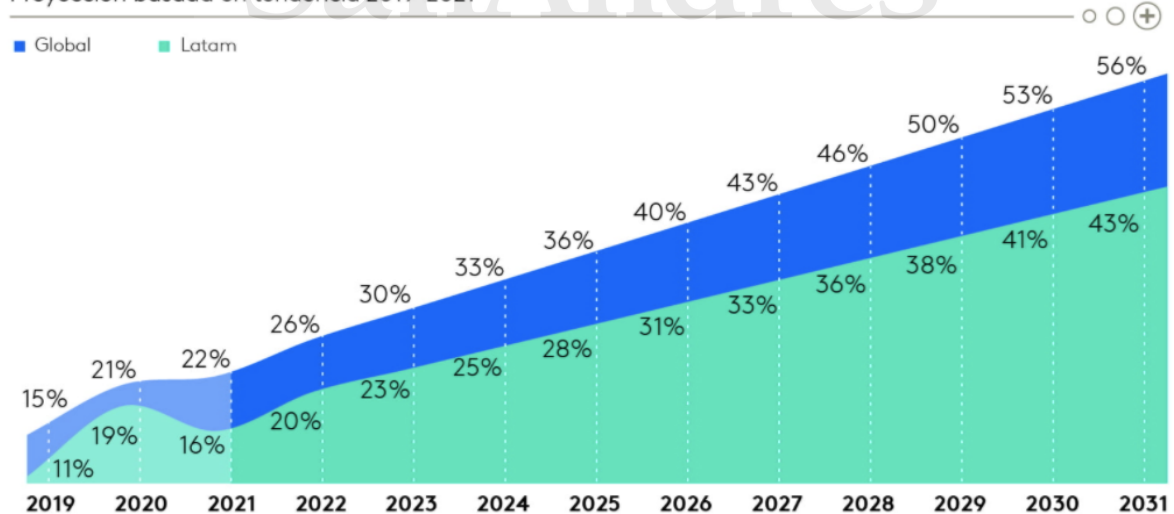
Lo que nos presenta otra gran oportunidad; Combinar la tendencia de vestimenta con el consumo consciente para así cubrir una demanda insatisfecha y un nuevo nicho.

Además, el negocio en principio estará enfocado en un segmento en particular, que es el que hoy ha demostrado estar más interesado en consumir sustentable y también zapatillas. No obstante, estar alineados con una de las principales tendencias mundiales nos presenta la oportunidad de con el tiempo expandir nuestro segmento hacia hombres, jóvenes, mujeres mas adultas, entre otros.

Por otro lado, como se nombró anteriormente, el objetivo no es solo vender zapatillas de cuero vegano, sino que se busca acompañar y apoyar a aquellos que quieren cambiar sus hábitos de consumo. La empresa busca crear una relación cercana donde crean que la marca es parte del cambio y que les brinda la oportunidad de seguir comprando lo que necesitan, les gusta, calidad y diseño pero de manera sustentable. Esto nos presenta una gran oportunidad que es lograr la fidelización de nuestros clientes y así también expandir el negocio a nuevos productos, como lo pueden ser carteras, camperas, entre otros.

## Cuota de población de hogares Eco Actives

Proyección basada en tendencia 2019-2021



Fuente: Kantar, Europanel, GfK - Who Cares, Who Does 2021?

### Debilidades (interno):

A pesar de no contar con competidores directos y que en Argentina únicamente haya una marca de zapatillas sustentables, con producción local, nos enfrentamos a marcas con una gran trayectoria y experiencia lo que podría hacer más difícil lograr insertarnos en el mercado.

La empresa cuenta con gran cantidad de diferenciales, como lo es el material innovador, que incentivan a elegir comprar. De todos modos, contar con este gran diferenciador genera que el precio sea alto y esté en línea con las marcas más reconocidas de Argentina.

Esto podría ser una debilidad ya que la gente podría no elegirnos por ser una marca cara, nueva que vende un producto que no es de primera necesidad.

Además, si bien el consumo sustentable está en constante crecimiento, es indispensable colaborar, como marca, a la concientización para lograr confianza por parte de los consumidores. Dicho esto es que es muy importante lograr crear una gran imagen de marca. Nos enfrentamos a marcas como Sarkany que se han ganado su lugar en el mercado y necesitamos ganar el nuestro.

### Amenazas (externo):

La principal amenaza es que los competidores, como por ejemplo Sarkany, marca que dispone de una gran cantidad de recursos por su larga trayectoria en el mercado, decida imitar el producto. En este caso lograron llegar al público con mayor facilidad al ya estar posicionadas en el mercado.

Es por esto que es indispensable lograr la fidelización de nuestros clientes y crear una gran imagen de marca.

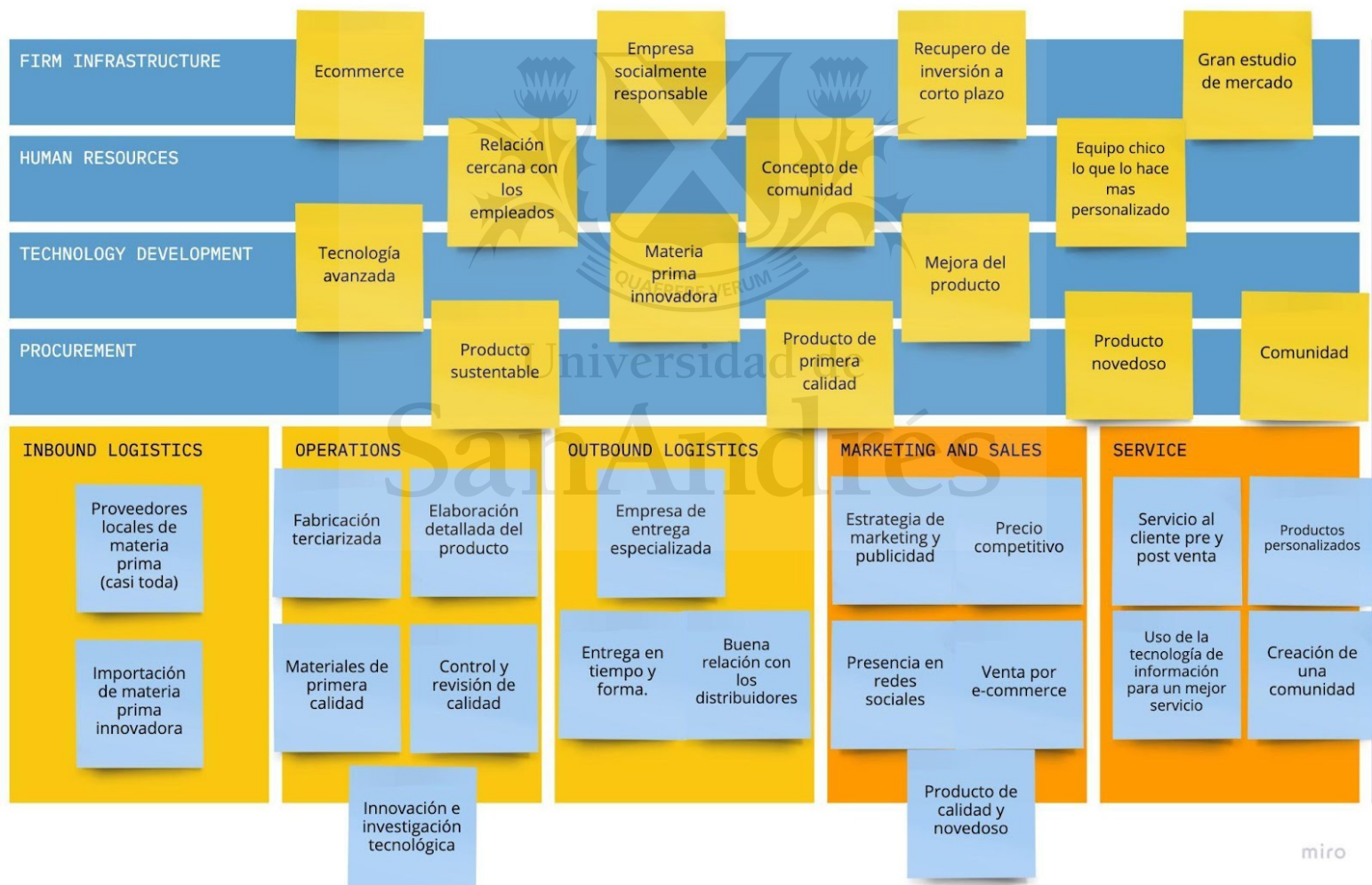
Otro factor que representa una amenaza para el negocio es la situación económica de Argentina. Nos enfrentamos a una gran inestabilidad económica lo que podría

generar suba de precios, por devaluación de la moneda, aumento del dólar, o complicaciones para importar la materia prima.

Dicho esto, es importante ser flexibles y estar constantemente en movimiento. Lograr adaptarse a los cambios.

### Cadena de valor:

La cadena de valor es una herramienta que nos permite analizar cuales son las ventajas competitivas que posee una organización frente al resto.



## Capítulo 3 - Modelo de negocio (CANVAS)

El Modelo de Negocio Canvas, creado y diseñado por Alexander Osterwalder, es una herramienta que se utiliza para encontrar y fomentar nuevas formas de crear, entregar y capturar valor para el cliente. Permite analizar los distintos aspectos que conforman un negocio y así también sacar conclusiones acerca de su viabilidad.

Este modelo, evalúa los aliados, actividades y recursos clave, estructura de costos, fuente de ingresos, relación con los clientes, segmento de clientes y por último la propuesta de valor.

### MODELO DE NEGOCIO: ZAPATILLAS SUSTENTABLES



## **Propuesta de valor**

Buscamos ofrecer un producto de alta gama, zapatillas sustentables. Actualmente existen las zapatillas de este tipo pero es un mercado poco desarrollado en Argentina, aunque en crecimiento. La venta de este producto agrega valor ya que va en línea con la tendencia de las zapatillas y del consumo de productos sustentables. No obstante, no solo se trata del producto sino que también se busca ofrecer una experiencia. Se busca colaborar al cambio en la forma de consumir, dejar de consumir fast fashion y comenzar a comprar conscientemente y colaborando al cuidado del medio ambiente. Este será el mayor valor agregado. Al comprar estas zapatillas no solo estarás comprando un producto de alta calidad, cómodo, revolucionario y con diseño sino que estarás colaborando, estarás comprando conscientemente y para esto la marca estará siempre a tu lado. Mediante la imagen de marca y la atención personalizada mediante la página web y redes sociales se buscará acompañar al cliente en este nuevo movimiento.

### **Misión**

El objetivo es ofrecer un producto de calidad y moderno que rompa con los paradigmas establecidos de oferta de zapatillas en Argentina. Así también, fomentando las alternativas de materiales sustentables.

### **Visión**

Establecer las zapatillas sustentables como la primera alternativa en el mercado y que la marca sea identificada como innovadora, de alta calidad, diseño y sustentable.

## **Segmento de clientes**

Para poder identificar a los potenciales clientes se realizó una encuesta a personas de distintas edades y estilos de vida, en donde se les preguntaba acerca de su consumo de zapatillas, consumo responsable, nivel socioeconómico, frecuencia con que las cambian, etc. Luego, se analizaron las respuestas y los factores esenciales para el negocio y a partir de este análisis es que se armó el segmento de clientes.

El segmento apunta a mujeres entre 15 y 34 años, segmento que hoy está más concientizado con el medio ambiente y eligen consumir de esta forma o están en proceso a hacerlo; de nivel socioeconómico medio alto (ABC1/C2), ya que los costos son altos; y que les guste vestirse fashion, que les importe la moda, ya que buscamos posicionarnos en este tipo de mercado.

Según nuestra estimación de demanda (Anexo 2) el mercado total son las mujeres entre 15-34 años de clase media alta = 2.468.434, el mercado disponible son aquellas mujeres de 15-34 años de clase media alta que viven en AMBA = 814.583 y finalmente el mercado que consideramos que podemos conseguir para empezar son 12.000 pares anuales.

## **Aliados clave**

Dentro de los aliados clave se encuentran aquellos que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocios.

El primer socio clave del proyecto es Vegea, proveedor de materia prima. Este es considerado aliado clave ya que son los que nos van a proveer el cuero 100%

vegano y sustentable de la zapatilla, bien que además de ser indispensable, es nuestro gran diferenciador. Además, al ser el único proveedor actualmente de este cuerpo, estamos atados a sus políticas de stock y precio por lo que es indispensable mantener una alianza con ellos.

En segundo lugar, consideramos a los despachantes de aduana una alianza clave ya que al tener que importar la materia prima tener una buena relación con ellos nos ayudará a evitar demoras en la entrega de la materia prima y a evitar costos extra.

En tercer y último lugar, consideramos que tener a alguna organización o empresa Eco Friendly como socio clave sería de gran ayuda para crear la imagen de marca y también para publicitarla.

### **Recursos clave**



Los recursos clave son aquellos activos que son indispensables para que el modelo de negocio funcione.

Dicho esto es que, en primer lugar, la materia prima es un recurso clave para este negocio. El Wine Leather es nuestro mayor diferenciador y también el bien indispensable para poder llevar el negocio a cabo. Para que el negocio funcione y sea exitoso es necesario contar con la materia prima en tiempo y forma.

En segundo lugar, la fábrica de producción es otro de los recursos clave. Nosotros buscamos posicionar la marca como una marca de alta calidad, diseño, comodidad, sustentable y alto nivel. Para lograr esto es importante contar con una fábrica que se comprometa a los mismos logros. Que la fabricación cumpla con los objetivos en tiempo y forma es indispensable para la creación de la imagen de marca. El objetivo es lograr la fidelidad de los clientes y para eso es necesario cumplir con sus exigencias y con nuestra propuesta de valor.



Dicho esto es que lograr un producto final de calidad es otro recurso clave. Esta será la manera por la cual entraremos a nuestros clientes y que estos estén contentos y satisfechos con el producto es de suma importancia para crear fidelidad como se mencionó anteriormente y seguir creciendo.

Por último, la página web es otro recurso clave. Las ventas estarán concentradas por e-commerce por lo que es importante tener una página web atractiva que comunique los valores de la marca y genere atracción y sentido de pertenencia en los clientes. Será la herramienta que se utilizará para lograr concretar la propuesta de valor. A su vez, es importante que esta plataforma esté sumamente organizada, actualizada y sea clara ya que va a ser la herramienta que se utilizará como catálogo de los productos y de venta.

### **Actividades clave**



Universidad de

San Andrés

Las actividades clave son aquellas que se consideran las más importantes a llevar a cabo para que el modelo de negocio funcione. Nosotros consideramos tener dos.

La primera actividad clave, del negocio propuesto, es la producción eficaz. Posicionar una marca nueva en un mercado donde la oferta es extensa, y hay marcas con trayectorias largas y años de experiencia, no es fácil por lo que es elemental cumplir con; en primer lugar lo que se propone. En este caso una zapatilla de alta calidad, diseño, cómodo, de un material innovador y sustentable; y en segundo lugar con las exigencias del cliente. Para que un negocio funcione el cliente tiene que estar contento con el servicio y producto final que se le brinda, ya que este va a ser el que al fin y al cabo consuma y determine si es un negocio rentable o no. Dicho esto es que por ejemplo cumplir con los plazos de entrega es



imprescindible, por lo que cumplir con los plazos y expectativas de la producción también lo es.

La segunda actividad clave, son las campañas de comunicación y la presencia en redes. Estas serán las principales herramientas que utilizaremos para dar a conocer la marca y comunicar nuestra misión y propuesta de valor y de esta dependerá en gran parte que la gente nos conozca y elija consumir. Es por esto que es importante lograr que las campañas logren comunicar los diferenciales del producto y también transmitir que consumiendo, este producto, están formando parte de una comunidad, de un cambio y que nosotros los acompañamos en eso.

### **Canales de distribución**

Los canales de distribución son aquellos por lo que una empresa se comunica con el segmento para llegar a ellos.

El canal de distribución del negocio propuesto está concentrado principalmente en la venta online, a través de la página web o redes sociales como Instagram. Una vez efectuada la venta, comenzará el proceso de logística. Se descontará el stock, se armará el pedido y luego se realizará el envío a la dirección determinada en la compra. El envío, estará tercerizado, lo que implica que la responsabilidad de esta no será directamente de nosotros. Además, asignar esta actividad a empresas especializadas en este servicio garantizarán un mejor servicio al cliente. Menos tiempo de entrega, menor costo para el cliente y para nosotros.

No obstante, al principio también contaremos con dos puntos de entrega en el caso de que el cliente prefiera no abonar el envío y retirarlo por allí. Estos puntos no sumarán ningún costo ya que comenzarán siendo lugares propios. Un punto estará en Tigre y otro en Buenos Aires.

## **Relación con los clientes**

El negocio propone crear una relación estrecha con los clientes.

Al estar hablando de un modelo de negocios de e-commerce es fundamental lograr que el consumidor conozca a la marca en su totalidad a través de la página web y sus redes sociales.

Para esto es que; En primer lugar, se contará con grandes campañas publicitarias y de marketing. Estas serán las responsables de comunicar la misión de la marca, hacer sentir a los clientes que son parte del cambio y que nosotros los acompañaremos en ese camino, y los valores de esta.

Algunos de los valores son; la comprensión, empatía, confianza, rupturista. Mediante estos es que se busca crear una comunidad. Se busca acompañar y apoyar a los clientes en este nuevo camino de consumir conscientemente y así lograr la fidelización. También se busca impulsar a aquellos que aún no lo hacen o no se animan. Transmitirles el daño que estamos generando al medio ambiente con todo el consumo de fast fashion y de materiales sintéticos y que todos nos debemos animar a romper con los paradigmas y que cada granito de arena colabora al cambio. Siempre por algo se empieza.

En segundo lugar, para colaborar a esta relación con los clientes es que se contará con una comunicación personalizada. El cliente podrá hacer preguntas a través de un Chat en la página web, redes sociales o Whatsapp. Además, se crearán mails personalizados para confirmar las ventas y anunciar noticias o la llegada de nuevos productos.

## **Fuente de ingresos**

La principal y única fuente de ingresos de este negocio será la venta de las zapatillas al segmento designado.

En un futuro se considerará la posibilidad de expandir el segmento a hombres y también a un rango mayor de edad.

También se considerará la venta de otros productos sustentables que cumplan con los mismos valores y propuesta de valor del negocio. Estos podrían llegar a ser carteras, camperas de cuero, entre otros.

## **Estructura de costos**

Estructura de costos para llevar a cabo el proyecto:

En primer lugar, el costo de la materia prima para realizar la producción de las zapatillas.

En segundo lugar, los moldes de las zapatillas necesarios para la producción. Estos se realizan únicamente una vez por modelo. Por lo que estaríamos hablando de un costo variable.

En tercer lugar, tendríamos el costo de fabricación.

En cuarto lugar, contaremos con el costo mensual del mantenimiento de la página web. Para que esta esté publicada y la gente pueda efectuar sus compras se deberá pagar una suscripción a la plataforma donde se creó la página.

Por último, el costo en marketing y campañas de publicidad. Al concentrar las ventas únicamente por página web y redes sociales es importante poder dar a conocer la marca y atraer consumidores.



## **Capítulo 4 - Plan de Marketing**

Como describe Roberto Dvoskin en “Fundamentos del Marketing”. “El marketing puede definirse como la actitud y la aptitud de la empresa para detectar, anticipar y satisfacer las necesidades del segmento de consumidores elegidos como target”.

Para el segmento determinado como objetivo, la principal propuesta de valor del producto es la sustentabilidad y el diseño. Es por esto que la estrategia de marketing debe hacer hincapié en estos para lograr satisfacer sus necesidades y así atraer consumidores y lograr fidelidad de estos.

A continuación analizaremos la estrategia de marketing mix que engloba cuatro aspectos “4P”: producto, precio, plaza y promoción.

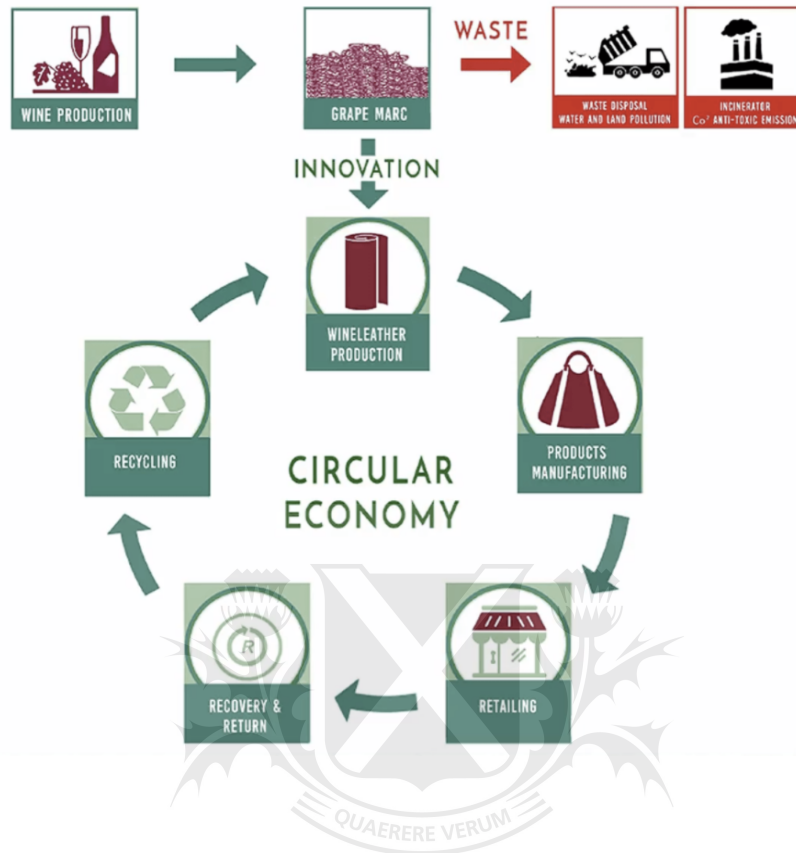
### **Producto:**

El producto que se ofrece se trata de zapatillas de caña media, elaboradas con un material innovador y novedoso dentro del mercado argentino.

La zapatilla estará elaborada de Wine Leather. Un cuero 100% vegano donde no hay animales lastimados ni involucrados dentro del proceso de producción. El principal bien que se utiliza para crear el Wine Leather son los residuos de la producción de vino.

En primer lugar, se seca el orujo de la uva, piel y tallo, que se recicla de los residuos de la industria vitivinícola. A partir de este proceso, se obtienen bioaceites que se polimerizan mediante métodos patentados. En combinación con las fibras contenidas, un proceso de fabricación innovador y la adición de sustancias químicas se crea este material similar al cuero animal.

Es importante resaltar que la producción del cuero es 100% sostenible y la producción apenas consume agua.



No obstante es importante resaltar que el Wine Leather es un material que puede ser reciclado. Productos viejos o dañados pueden ser reciclados para volver a producir el cuero.

Una vez importado el material el proceso de producción será llevado a cabo en Buenos Aires en un taller y este estará tercerizado.

Principalmente se hará énfasis en el diseño de la zapatilla, la comodidad y la calidad ya que a pesar de contar con un gran diferenciador que es el material y ser sustentables, es importante lograr ser competitivos en el mercado actual y cubrir todas las necesidades y exigencias del cliente.

Como se mencionó anteriormente la zapatilla será de caña media, tendencia de moda actual y se ofrecerá en distintos colores. Entre estos Negro, blanco, verde y rojo.



Universidad de

San Andrés

En cuanto al servicio que se ofrece, se desarrollará una página web en donde los clientes van a tener acceso a ver el catálogo de productos, sus características y efectuar la compra. Además se contará con una sección “Nosotros” donde se contará la misión, visión y valores de la empresa. Lo que se busca con esto es lograr que el consumidor se sienta comprendido e identificado con la propuesta de valor del negocio. “No buscamos simplemente vender zapatillas. La sustentabilidad y el cuidado del medio ambiente es un factor cada vez más tenido en cuenta y nuestro objetivo es acompañar al cliente en este nuevo movimiento de consumir conscientemente sin dejar de lado la calidad, comodidad, diseño del producto.

Por último en la página web también encontrarán un chat en el cual podrán hacer consultas. El objetivo es lograr la fidelización y un sentimiento de pertenencia de los clientes a través de una interacción personalizada.



## **Precio:**

Dvoskin define el precio como un elemento crítico y fundamental para la empresa. Es por esto que la estrategia de precios es de suma importancia ya que es la única variable entre las 4 que genera ingresos. Es el monto por el cual se realiza la transacción, el monto el cual el consumidor está dispuesto a pagar para satisfacer su necesidad.

Cabe mencionar que la determinación del precio es vital para el proyecto y para esto es indispensable tener en cuenta cuatro aspectos: perfil del consumidor, competencia, costos y valor.

En cuanto al perfil del consumidor, como se mencionó anteriormente, son mujeres de alto poder adquisitivo, que les importe la moda, la calidad y la sustentabilidad.

En la industria de la moda la oferta de productos es realmente infinita y se pueden dividir por categorías; ropa de diseñador, fast fashion, mayorista, marcas posicionadas y caras, y en todas estas categorías el precio es utilizado como herramienta para posicionarse dentro de alguna de las categorías mencionadas. El precio determina y genera convicciones, es por esto que el momento de entrar al mercado por primera vez es crítico en términos de precio, ya que si se pone un precio muy bajo el juicio del consumidor va a ser que el producto es de baja calidad.

Habiendo dicho esto es que el primer paso para determinar el precio es analizar los precios de la competencia. En nuestro caso buscamos posicionarnos como una marca de alta calidad, donde el perfil del consumidor sean mujeres de alto poder adquisitivo que compran, diseño, calidad y “marca”, por lo tanto, en Argentina, nos enfrentamos a marcas como: Sarkany, Prune, Mishka, Maria Cher, Converse, Adidas, Nike.

MARCAS A ANALIZAR EN ARGENTINA	PRECIO
SARKANY	\$13500-\$19000
PRÜNE	\$8000-\$15000
MISHKA	\$10000-\$16000
CHER	\$13500-\$20000
CONVERSE	\$8000-\$22000
ADIDAS	\$13000-\$25000
NIKE	\$12000-\$24000

Como podemos ver el precio promedio es de \$20000. No obstante es importante resaltar que Converse, Adidas y Nike son las tres marcas con rangos de precios más grandes y altos ya que ellos, a diferencia del resto de marcas mencionadas, tienen sus colecciones sustentables.

Para determinar el precio también es importante analizar marcas mundiales que ofrezcan productos similares a los nuestros.

	MARCAS DE AFUERA		
CARACTERÍSTICAS A ANALIZAR	LecoqSportif	PANGAIA	P448
PRECIO	115 -150euros	220 euros	300 euros
TECNOLOGÍA	100% vegetal/ WIne Leather	Wine leather	100% vegetal

Estas marcas como podemos ver rondan en los 150-200 euros lo que son unos \$30000.

Como se puede ver el precio de las zapatillas de material vegetal se encuentra por encima de todo el resto aunque en una franja intermedia a la que plantea el negocio.

Dicho esto es que en segundo lugar a la hora de establecer el precio hay que considerar los costos, desarrollado en profundidad en el capítulo 6.

Las zapatillas sustentables tienen costos de materia prima más altos que las de género o material, por lo que también un precio más elevado. No obstante, nos encontramos frente a una ventaja y es que la mano de obra/producción en Argentina es barata en comparación a otros lugares del mundo, como Europa, lo que nos permite abaratar los costos, por lo tanto bajar el precio y ser más competitivos con nuestra competencia dentro de Argentina.

Entre los costos fijos y variables, se puede notar que el costo total de todas formas es elevado, por ellos el precio de venta también será un poco más elevado que los de nuestros competidores, impidiendo posicionarnos con nuestro producto como líder en precio.

Por este motivo es que el negocio busca diferenciarse por el valor agregado que brinda esta zapatilla. No solo cubre la necesidad de cubrirse los pies sino que busca apoyar al consumidor en sus creencias, elecciones. Busca acompañarlo en esta nueva manera de consumir conscientemente sin dejar nada que le importe de lado; ni la comodidad, ni el diseño, ni un precio lógico.

Mencionado esto es que llegamos al último factor a tener en cuenta a la hora de determinar el precio.

El valor que agregue el producto al cliente será el precio máximo que este estará dispuesto a pagar, si el precio está por encima del valor la compra no ocurrirá.

Es importante encontrar un balance entre estos tres factores y es por esto, que el precio determinado para las zapatillas es de: **\$20,000**. Este precio cubre todos nuestros costos, contempla el valor agregado que se obtiene al comprar una de

estas zapatillas y nos permite insertarnos en el mercado manteniéndonos competitivos frente al resto de competidores.

## **Plaza**

La variable plaza comprende dos áreas muy definidas; los canales de venta y la logística. Teniendo en cuenta esto es que los objetivos estratégicos del canal de distribución deben establecerse en base a las necesidades del consumidor. Cuanto más fácil y cómoda resulte efectuar la compra menor duda de realizarla o no generará. Además si el servicio está enfocado en las necesidades del cliente, teniendo en cuenta que realizar la compra debe ser práctico y rápido mayor será el consumo del producto.

En este negocio se comenzará utilizando una estrategia B2C. Los clientes podrán efectuar la compra directamente por canales online como la página web y redes sociales. Allí podrán ver el catálogo, descripción del producto, precio y comprar.

Estamos en un mundo cambiante donde el entorno cambia y las necesidades de las personas también. Hoy en día, luego de la pandemia, las personas prefieren comprar desde la comodidad de sus casas o desde el trabajo o desde donde estén. Cuando quieran y desde donde quieran. La manera de comprar y hoy la gran mayoría de las personas no tienen ganas de perder tiempo en ir al lugar físico, por lo que exigen poder realizar la compra on line y que esta les llegue a su domicilio.

Esto por un lado nos genera una ventaja ya que reduce los costos de una manera abrupta, ahorra un gran costo de alquiler y personal para la tienda.

No obstante está bueno tener en cuenta las preferencias de la mayor cantidad de segmentos posibles, y todavía hay gente que prefiere ir al lugar físico, ver el producto, probarlo y elegirlo. Es por esto que contaremos con dos puntos físicos en los cuales se podrá pasar a retirar el pedido y en uno de ellos se realizarán días de “Showroom” para que aquellos que quieran también puedan realizar su experiencia de compra de ir mirar, probarse y comprar físicamente.

En cuanto a la logística se comenzará tratando de evitar la mayor cantidad de costos extra posible. La materia prima será llevada al taller por la socia fundadora para que se realice la producción y una vez terminada la socia fundadora buscará el producto terminado para almacenarlo en su vivienda en C.A.B.A y en Zona Norte.

En cuanto al circuito de compra: las unidades, en un principio, estarán almacenadas como se mencionó en C.A.B.A y en Zona Norte. Una vez efectuada la compra por el canal online, si el destino es dentro de CABA o Gran Buenos Aires, el método de distribución será propio y este llevará alrededor de 1-3 días. Para el resto del país se terceriza la entrega con Andreani y este tendrá un plazo de entrega de entre 405 días. El costo de este servicio será cubierto por el consumidor ya que este tendrá la opción de retirar por alguno de los puntos de entrega si así lo prefiere.

### **Comunicación:**

Por último Dvoskin sostiene que la comunicación es la fuerza para informar o persuadir al consumidor de comprar. Es la parte donde la empresa debe esforzarse para formar a los compradores e informar las ventajas de su producto ante las de la competencia.

Normalmente el foco está en demostrar que el producto es superior al de la competencia, es la herramienta que se utiliza para dar a conocer el producto, la propuesta de valor, ventajas competitivas y lograr que se efectúe la compra y luego la fidelización del cliente.

Al ser una marca y producto relativamente nuevo el objetivo principal es:

- 1) Dar a conocer la marca, nuestra misión, visión y valores, que la sociedad nos conozca y conozca lo que ofrecemos.
- 2) Concientizar a las personas sobre la importancia del cuidado del medio ambiente y el aporte que están realizando al comprar nuestros productos.

En primer lugar, para planificar la estrategia de comunicación es importante definir la audiencia objetivo. En este caso, a partir del análisis de mercado realizado, serán mujeres entre 15 y 34 años, de nivel socioeconómico medio alto (ABC1/C2), que suelen estar más concientizadas acerca del cuidado del medio ambiente.

En segundo lugar, con respecto a la cobertura geográfica de comunicación, estará será en Buenos Aires dado que el producto inicialmente será lanzado allí.

En cuanto a la estrategia de comunicación que se llevará a cabo, el principal objetivo de la campaña es dar a conocer el producto y la marca. Al haber tanta oferta se entiende que el proceso de aceptación del producto lleva su tiempo y esfuerzo. Para lograrlo se realizará una campaña fuerte y masiva y para esto se utilizarán distintas técnicas de comunicación.

A continuación se desarrollarán las distintas estrategias:

En primer lugar, es indispensable que en la campaña de comunicación el mensaje que se quiere transmitir sea claro y visible para generar un impacto positivo en el segmento. En nuestro caso, el mensaje es el de “Consumir conscientemente sin dejar ninguna comodidad o exigencia de lado”. “Consumir sustentable genera un impacto positivo y no renuncias ni a calidad, diseño, comodidad.”

También es importante destacar en la campaña el material utilizado, ya que este es innovador y un gran diferenciador.

Por último también se buscará generar fidelización a través del sentimiento de comunidad. Queremos que nuestros clientes sientan que los acompañamos en sus creencias y ganas de consumir de manera consciente.

Como bien sabemos, hoy en día los canales más utilizados por la sociedad son los canales online. Es por esto que son estos los que utilizaremos para comunicar y hacer publicidad.

Medios online que se utilizaran:

- **Instagram:** Esta plataforma es una de las más utilizadas y con mayor alcance hoy en día y es por esto que será uno de los principales canales de comunicación. Instagram te brinda la posibilidad de realizar “anuncios” de publicidad pagos, en los cuales puedes segmentar el alcance por ubicación, intereses, comportamientos. Esta será la primera manera de acercamiento a nuestros potenciales clientes y se destinará un presupuesto de \$10000. Adicionalmente se utilizarán influencers como herramienta de comunicación. Estas son personas influyentes en la sociedad por distintas razones. En nuestro caso se elegirán mujeres influyentes en moda y en acciones sustentables para que muestren el producto y lo publiciten. Algunas de ellas son @Lolitalatorre @Anto\_macchii @TiniStoessel, entre otras.

- **Tik Tok:** Tik Tok es una plataforma que llegó a su auge recién en 2020, hoy es la plataforma más descargada por mes y ha superado a redes como Facebook y Twitter.

Esta plataforma se utiliza para subir videos y estos pueden ser de cualquier tipo; Bailando, actuando, mostrando ropa, todo lo que se nos ocurra. Hoy en día además de haber permitido generar ingresos a muchas personas por su imagen personal y alcance, ha permitido a muchas grandes como pequeñas empresas, logren impulsar sus productos y servicios con tan solo videos de un minuto. Además esta red social representa un mercado mayormente joven (menores de 30 años) lo que encaja casi a la perfección con nuestro segmento de mercado.

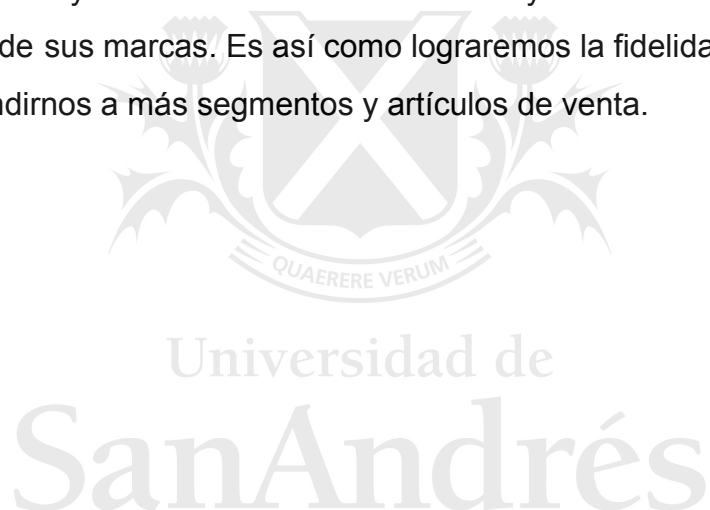
Nosotros utilizaremos esta aplicación para crear contenido, subir posteos en nuestro perfil interactivos como informativos para dar a conocer la marca y también al igual que en instagram haremos “marketing con influencers”.

Esta aplicación además está conectada con Shopify lo que permite que usuarios de TikTok que manejan alguna marca o tengan algún producto en venta puedan difundir por la plataforma de Shopify.



- **Relaciones públicas:** Otra herramienta de comunicación que se utilizará son los eventos. Se realizan eventos “Showroom” con bandas y gente para dar a conocer el producto y la marca y que la gente también pueda verlo y hacer las preguntas que quiera. El objetivo de este es que las personas se sientan atraídas por venir sea cual sea su necesidad, estilo, manera de comprar etc, y en base a eso puedan conocernos.

Utilizar estas herramientas para concientizar a las personas del producto, su calidad y sustentabilidad será el primer paso para comenzar a ganar consumidores y poder ir expandiéndose con el tiempo. La sustentabilidad en esto va a jugar un rol importante ya que hoy en día es tendencia mundial y cada vez hay más personas que exigen esto de sus marcas. Es así como lograremos la fidelidad del consumidor para luego expandirnos a más segmentos y artículos de venta.



## **Capítulo 5 - Operaciones del Negocio**

### **Importación**

Como se mencionó anteriormente la materia prima es uno de los principales diferenciadores del producto. En este caso hablamos del Wine Leather el cual será importado desde Italia de una compañía llamada Vegea. Al ser importación de materia prima y no de producto terminado estamos hablando de enfrentarnos a LA (Licencia Automática) y derechos de importación y tributos que en esta posición arancelaria son los normales.

### **Diseño y Producción**

Otra operación a realizar es el diseño de la zapatilla y la producción de esta. El diseño estará realizado por la socia fundadora. Será una zapatilla de caña media de cuero blando, en distintos colores. Algunas tendrán un cierre al costado y se realizarán en distintos colores.

Por otro lado, la producción estará tercerizada. Se llevará a cabo en un taller especializado en calzado.

## **Creación de la plataforma web**

Otra de las tareas importantes a realizar es la creación de nuestra plataforma de e-commerce. Este será el principal medio por el cual la gente realiza sus compras y también se informará acerca de la marca y los productos. Es por esto que es importante que la web sea estética, clara y fácil de manejar para lograr comunicar el mensaje que se busca comunicar y lograr el objetivo que es que la gente compre. El desarrollo de la página web será llevado a cabo en alguna de las plataformas como Wix, Tiendanube y del diseño y programación de esta se encargará la socia fundadora.

## **Campaña de lanzamiento**



Junto con la creación de la plataforma web y ya preparándonos para el lanzamiento de la marca otra operación a realizar es la campaña de publicidad del lanzamiento. Se puede decir que es una de las campañas más importantes ya que es la primera comunicación que se va a tener con el segmento objetivo y futuros clientes. Es el primer acercamiento a nuestros clientes y dependiendo de la forma en la que se comunique y lo que se comunique la impresión que estos se lleven.

La primera impresión nunca se olvida y de esta depende ganarnos su confianza, fidelidad o no.

También es muy importante en esta campaña destacar la importancia de la concientización con el cuidado del medio ambiente. De esta manera las personas también pueden empatizar con la situación y en consecuencia elegir colaborar comprando la marca.

## **Distribución y entrega**

El stock de productos terminados se guardará principalmente en Pacheco en una casa propia. No obstante estará la posibilidad de dejar parte del stock en un local propio en capital. Esta opción estará ya que permitirá brindar la posibilidad a los clientes de que si quieren retirar el paquete por alguna de estas dos ubicaciones para ahorrarse el costo de envío podrán hacerlo.

Por otro lado, la entrega de las compras realizadas por nuestras plataformas, página web y redes sociales, estará tercerizada. En la primera etapa utilizaremos empresas como Andreani.



Universidad de  
**San Andrés**

## **Capítulo 6 - Costos, Finanzas e Inversión**

*Los costos y los ingresos son los determinantes del resultado de las operaciones y por ende de la ganancia o pérdida de las compañías. (...) La disciplina Costos, permite tomar decisiones, controlar la gestión, cumplir finalidades contables y, fundamentalmente, reducir los costos para maximizar las utilidades del negocio en cuestión. (p. 80)*

Lavolpe, A; Capasso, C. y Smolje, A. en su libro *Presupuestos y gestión* (2010):

En este capítulo el objetivo es evaluar y entender los costos a asumir para emprender el negocio. Se evaluará tanto el capital necesario y la inversión inicial como también los costos fijos y variables. El objetivo es analizar qué tan rentable es la oportunidad de negocio.

Dentro del negocio podríamos decir que la estructura de costos del negocio en su primera etapa se puede dividir en 6 partes.

- Conformación de la sociedad
- Proceso de armado
- Materia prima
- Logística
- Costos de publicidad y marketing
- Mantenimiento de la página web

## Conformación de sociedad y de la marca

En esta etapa se crea la sociedad, la cual como se mencionó anteriormente, será una SRL. Este tipo de sociedad, se constituye con un mínimo de dos socios, en este caso serán Victoria Schena y Cecilia Mey.

Esto se considera un gasto preoperativo y tiene un costo de \$50000.

También, en esta etapa se registrará la marca y el logo. Los cuales tendrán un costo de \$20000.

## Proceso de armado

El proceso de armado de las zapatillas consiste en 6 etapas.

1. Diseño: es determinar a lo que quiero llegar
2. Moldería: consiste en realizar el molde del diseño para luego comenzar con la producción. Este dibujo es 3D y se realiza sobre la horma.
3. Aparado: es la costura de las partes
4. Armado: es la etapa en la que comienzo a ver el zapato ya armado.  
Esta etapa se puede realizar a mano, con máquina o mixto.
5. Deformado: Es el retoque final. El lustrado de los zapatos etc.
6. Empaquetado: poner cordones, limpiar, pegar la suela, dejar todo listo para la venta.

Estas seis tareas y etapas son las que conforman el zapato. El costo de esta va a variar y depende si el proceso se realiza de manera industrial o artesanal. En el caso de nuestro negocio estamos hablando de un proceso industrializado que tiene el punto a favor que es que abarata los costos y los tiempos de producción.

El costo de este proceso para las zapatillas propuestas es de \$1800 por unidad.

Este proceso será llevado a cabo por un taller a cargo de Blas y llevará alrededor de 45 días.

## Materia prima

En cuanto a la materia prima necesaria para la producción necesitaremos tres bienes.

1. Cuero vegano
2. Cordones
3. Suela

En primer lugar el Wine Leather el cual va a ser importado desde Italia. Al estar hablando de una importación en moneda extranjera, lo cual implica que los costos cambian dependiendo del cambio de moneda del momento, comenzaremos por importar materia prima para los primeros 6 meses. Cada zapatilla tiene un costo de cuero de \$3000.

En segundo están los cordones. Estos serán de algodón orgánico y serán comprados en un proveedor de capital. Cada cordón tiene un costo de \$75.

En tercer y último lugar está la suela. Esta también será comprada en Argentina en un proveedor de suelas de capital y cada suela tiene un costo de \$600. Los precios de las suelas suelen rondar entre 1,5 usd (\$300) y 3 usd (\$600) dependiendo la calidad. En este caso como estamos hablando de suela sustentable y de un zapato de calidad el costo será de \$600.

## Logística y almacenamiento

Respecto a la logística se comenzará tratando de evitar la mayor cantidad de costos extra. Estos son costos variables ya que se trata de retirar la materia prima, llevarla al taller y por último retirar el producto terminado y llevarlo a Zona Norte, lugar de almacenamiento.

En cuanto a la logística de entregas, como se mencionó anteriormente, esta estará tercerizada con empresas repartidoras y el costo será asumido por el cliente.

### Costo de publicidad y marketing

Como se detalla en el capítulo de Marketing, la campaña de lanzamiento y de marketing es una de las operaciones más importantes del negocio. Es la presentación de la marca y el producto al público. Además va acompañada de información acerca del producto y los valores de esta.

Se puede decir que de esta en gran parte depende ser exitosos o no. Es la primera impresión que se le generará a nuestros potenciales clientes.

Dicho esto es que comenzaremos haciendo una campaña de lanzamiento que implica producción de fotos y videos. Esta estará realizada por Fiona Gusmano, gran amiga de la socia fundadora y actual productora de campañas publicitarias de Jazmin Chebar. Esta producción implica un costo de \$30000 y nos brindará contenido para la campaña de lanzamiento, como también contenido publicitario para las redes sociales.

Además se harán campañas publicitarias esporádicas para lograr más alcance. Estas consisten en contratar “pauta publicitaria” en instagram y el uso de influencers. Se comenzará destinando un presupuesto de \$10000 mensuales en Instagram y en base al alcance que se logre se determinará si este aumenta o no. El uso de influencers implica un costo que es el de asumir el costo del par de zapatillas que se le va a ser entregado.

### Mantenimiento de la página web

El desarrollo de la página web y las actualizaciones necesarias, en catálogo, precio, stock, fotos etc, en la primera instancia las asumirá la socia fundadora, por lo que no habrá un costo que asumir de eso.



No obstante la plataforma “Tienda Nube”, donde se realizará la página web, implica un costo de \$1000 mensuales para poder configurar la web como pública y que se puedan ejecutar ventas.



Universidad de  
**San Andrés**

## Inversión inicial y financiamiento

INVERSIÓN INICIAL	
<b>Concepto</b>	
Campaña de lanzamiento	\$30.000
Desarrollo página web	\$1.000
Stock inicial de materia prima (600u)	\$3.153.000
Registro de marca y logo	\$20.000
Conformacion de sociedad	\$50.000
Resguardo financiero	\$200.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$3.454.000</b>

Para poder comenzar con las operaciones de la marca se necesita una inversión inicial de **\$17.250 USD (\$3.454.000)** destinada a bienes de uso y los gastos preoperativos como la conformación de la sociedad y el registro de la marca. Con esta inversión se espera llevar a cabo la producción de los primeros 6 meses. Como se mencionó anteriormente la importación de materia prima es en moneda extranjera y además estos procesos llevan su tiempo por lo que se decidió que la primer importación abastezca la producción de los primeros 6 meses para por un lado evitar el aumento de los costos en la primer etapa del negocio y por otro lado evitar posibles demoras en la producción. El objetivo de esta primera etapa es rectificar la viabilidad del negocio.

### Fuente de financiamiento:

Teniendo en cuenta los costos establecidos y la inversión inicial que se estima para el desarrollo del proyecto el financiamiento de capital necesario para comenzar va a provenir en un 100% de la socia inversionista Cecilia Mey.

### Costos variables, precio de venta y contribución marginal.

A continuación se detallan los **costos variables de producción y fijos**, la definición del **markup** y el **precio de venta** de las zapatillas.

<b>COSTOS VARIABLES DE PRODUCCIÓN</b>			
<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo 1 Mes</b>	<b>Costo unitario</b>
Cuero		\$300.000	\$3.000
Cordones		\$7.500	\$75
Suela		\$60.000	\$600
MO producción		\$150.000	\$1.500
Packaging		\$8.000	\$80
Impuesto aduanero 35%		\$105.000	\$1.050
Despachante 1,5%		\$4.500	\$45
	<b>TOTAL CV</b>	<b>\$635.000</b>	<b>\$6.350</b>
<b>COSTO TOTAL UNITARIO</b>			<b>\$6350</b>
	<b>MARK UP</b>		<b>214%</b>
	<b>PRECIO DE VENTA NETO</b>		<b>\$20.000</b>

## CONTRIBUCION MARGINAL

Concepto	\$
Precio de venta	\$20.000
Costos variables	- \$6.350
<b>Contribución marginal unitaria</b>	<b>\$13.650</b>

$$\text{Contribución marginal} = \text{Precio de venta} - \text{Costos Variables}$$

La contribución marginal es la diferencia entre el precio de venta y los costos variables de producción y comercialización. Como se puede observar en el cuadro el precio de venta definido es de \$20.000 , con un costo variable unitario de \$6.350, dejando así una contribución marginal unitaria de \$13.650. Cuanto mayor es la contribución marginal más fácil de solventar los costos del negocio es.

## Costos fijos y punto de equilibrio

COSTOS FIJOS								
COSTOS FIJOS	Concepto	Cantidad	1 Mes	2 Mes	3 Mes	4 Mes	5 Mes	6 Mes
Publicidad y promociones			-\$10.000	-\$10.000	-\$10.000	-\$10.000	-\$10.000	-\$10.000
Página web			-\$1.000	-\$1.000	-\$1.000	-\$1.000	-\$1.000	-\$1.000
Diseñadora Grafica	Part time cada 15 días		-\$12.000	-\$12.000	-\$12.000	-\$12.000	-\$12.000	-\$12.000
<b>TOTAL CF</b>			<b>-\$23.000</b>	<b>-\$23.000</b>	<b>-\$23.000</b>	<b>-\$23.000</b>	<b>-\$23.000</b>	<b>-\$23.000</b>
Contribución marginal unitaria			13650	13650	13650	13650	13650	13650
<b>Punto de equilibrio (unidades)</b>			<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

Como se puede ver en el cuadro superior en esta primera etapa el negocio no cuenta con muchos gastos fijos ya que tanto la producción como la distribución son tareas tercerizadas que dependen de la demanda por lo que son costos variables.

Además durante la primera etapa del negocio los socios serán los encargados de gestionar la producción, la administración y el resto de las actividades desarrolladas por el negocio por lo que en esta etapa del proyecto no se van a considerar los sueldos de los socios.

No obstante si se logra posicionar el producto y la aceptación del cliente, en la segunda etapa, el objetivo es plantear salarios para los socios. Además en esta etapa también se vería de contratar más gente para cubrir los puestos administrativos y estos también tendrán un salario fijo mensual.

### Cálculo del punto de equilibrio:

Punto de equilibrio en unidades = Costo fijo total/ (Precio venta unit - Costo variable unit)

El punto de equilibrio se refiere al punto en el cual no se pierde ni se gana. En otras palabras, es aquel punto en el que lo que se vende cubre los costos fijos y el resultado y contribución es igual a cero. Podemos ver que en el caso del negocio el punto de equilibrio son **dos unidades mensuales**. Esto también tiene que ver con que el negocio tiene una contribución marginal unitaria alta.

Dado que el volumen de producción establecido para los primeros meses es de 100 unidades, el negocio se encuentra por encima del punto de equilibrio desde un comienzo.

## Proyección de ingresos y estado de resultados

CUADRO DE RESULTADOS							
Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Total
Unidades	100	100	100	120	120	120	660
Precio de venta unitario	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$120.000
<b>Ventas totales</b>	<b>\$2.000.000</b>	<b>\$2.000.000</b>	<b>\$2.000.000</b>	<b>\$2.400.000</b>	<b>\$2.400.000</b>	<b>\$2.400.000</b>	<b>\$13.200.000</b>
Costo variable unitario	-6350	-6350	-6350	-6350	-6350	-6350	-38100
<b>Costo variable total</b>	<b>-635000</b>	<b>-635000</b>	<b>-635000</b>	<b>-762000</b>	<b>-762000</b>	<b>-762000</b>	<b>-4191000</b>
<b>Contribución marginal total</b>	<b>\$1.365.000</b>	<b>\$1.365.000</b>	<b>\$1.365.000</b>	<b>\$1.638.000</b>	<b>\$1.638.000</b>	<b>\$1.638.000</b>	<b>\$9.009.000</b>
<b>Contribución marginal unitaria</b>	<b>\$13.650</b>	<b>\$13.650</b>	<b>\$13.650</b>	<b>\$13.650</b>	<b>\$13.650</b>	<b>\$13.650</b>	<b>\$81.900</b>
<b>Costos fijos</b>							0
Publicidad y promociones	-\$10.000	-\$10.000	-\$10.000	-\$10.000	-\$10.000	-\$10.000	-\$60.000
Página web	-\$1.000	-\$1.000	-\$1.000	-\$1.000	-\$1.000	-\$1.000	-\$6.000
Diseñadora Grafica Part time c/15 dias	-\$12.000	-\$12.000	-\$12.000	-\$12.000	-\$12.000	-\$12.000	-\$72.000
<b>Total costos fijos</b>	<b>-\$23.000</b>	<b>-\$23.000</b>	<b>-\$23.000</b>	<b>-\$23.000</b>	<b>-\$23.000</b>	<b>-\$23.000</b>	<b>-\$138.000</b>
<b>EBITDA</b>	<b>\$1.342.000</b>	<b>\$1.342.000</b>	<b>\$1.342.000</b>	<b>\$1.615.000</b>	<b>\$1.615.000</b>	<b>\$1.615.000</b>	<b>\$8.871.000</b>
<b>RESULTADO NETO</b>	<b>\$1.342.000</b>	<b>\$1.342.000</b>	<b>\$1.342.000</b>	<b>\$1.615.000</b>	<b>\$1.615.000</b>	<b>\$1.615.000</b>	<b>\$8.871.000</b>

Como se detalló anteriormente en la primera etapa del proyecto se producirán únicamente zapatillas para ver cómo reacciona el mercado ante el producto y su material tan innovador.

Las ventas se han proyectado a partir de un análisis de la potencial demanda, segmentación, y capacidad de producción. Dicho esto es que en los primeros 3 meses se proyecta una venta de 100 unidades y en los próximos 3 meses de 120, así generando un aumento y crecimiento.

Este incremento de ventas, como podemos ver en el cuadro, no trae un aumento en los costos fijos de producción lo que genera que estos costos sean absorbidos generando un aumento positivo tanto en el EBITDA como en el resultado neto. En los primeros 6 meses el resultado neto será de \$8.871.000 y se obtendrá un flujo de caja del mismo monto ya que como la producción está tercerizada y no contamos con maquinaria no tenemos amortizaciones. Con estos resultados podemos ver que

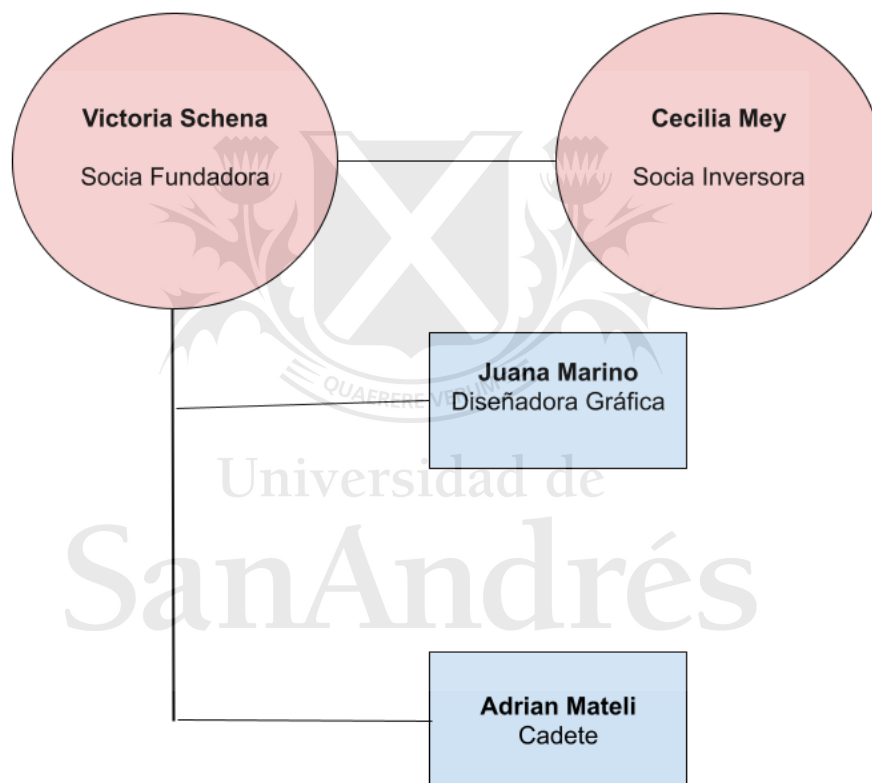
el negocio será rentable desde el primer mes. Es un producto con costos altos pero a su vez con una contribución marginal unitaria de \$13.650 lo que permite generar grandes ganancias. Es importante resaltar que estamos hablando de un producto de alta gama y calidad por lo que el negocio está en vender productos de primera, calidad, diseño y brindar un gran servicio de compra y no vender a gran escala y volumen.



Universidad de  
**San Andrés**

## Capítulo 7 – Equipo

### Equipo actual



En las primeras etapas del negocio el equipo será chico ya que será una etapa de prueba y de mucha inversión por lo que la socia fundadora se encargará de la gran mayoría de las tareas. No obstante, a pesar de que el equipo estará conformado por tres personas. Personas amigas colaborarán en las distintas áreas que se necesite.



- Victoria Schena, 23 años, es licenciada en la Universidad de San Andrés de Administración de Empresas. Es una persona con un espíritu emprendedor y metódico. Le encanta investigar nuevas áreas y aprender de estas. Dentro de estas el diseño y toda el área creativa. Durante el último año realizó un curso de desarrollo de página web y un curso de diseño de indumentaria.

Ella es la fundadora de la empresa y también la responsable de que en esta primera etapa todo funcione.

Sus tareas serán: en primer lugar, encargarse de los diseños de las zapatillas. En segundo lugar crear la página web. Para esto se comenzará usando Wix una plataforma de e-commerce. En tercer lugar, será responsable de todas las tareas administrativas como llevar las finanzas, ocuparse de hablar con los proveedores, clientes, llevar adelante la página web y redes sociales.

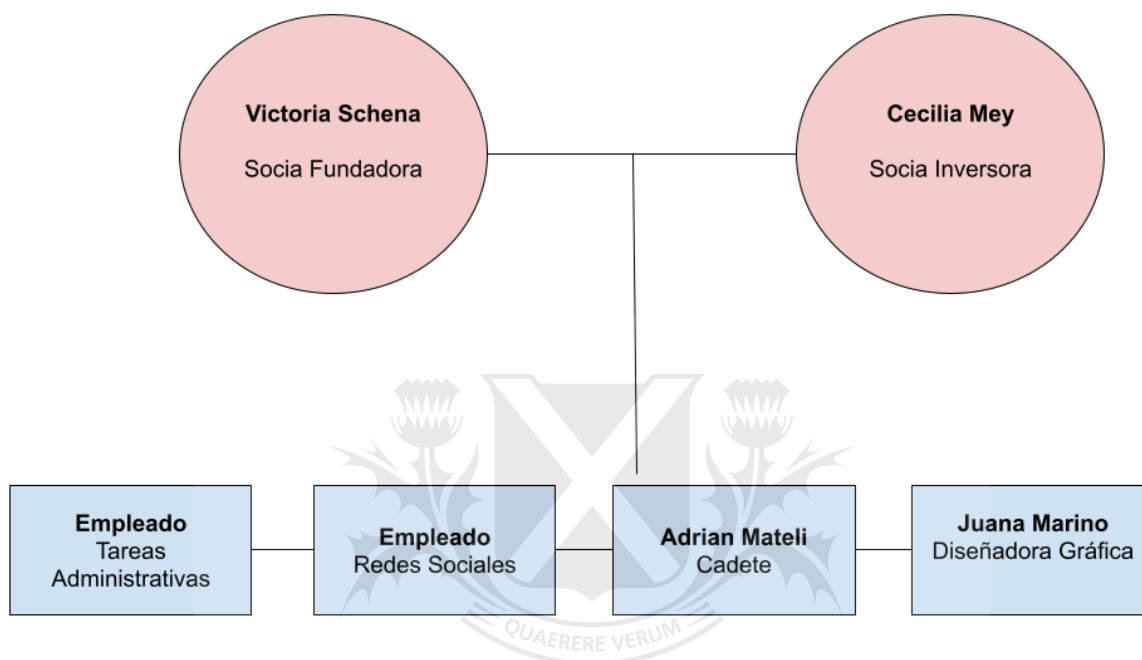
- Cecilia Mey, será socia inversora. Entre Victoria y Cecilia se constituirá una SRL. Como bien sabemos este tipo de sociedades es de un mínimo de dos integrantes.

No obstante, el rol principal de Cecilia será el de inversor.

- Juana Marino, 22 años, estudiante de Diseño Gráfico en la UBA. Ella formará parte del equipo pero trabajará de manera part time y esporádica. Juana se encargará de crear contenido para la página web y redes sociales cuando sea necesario. También asistirá a Victoria de ser necesario en la etapa de crear la página web. Trabajaría una vez cada 15 días 4 hs.

- Adrian Mateli, 50 años, también será un trabajador esporádico. Actualmente trabaja para Victoria Schena en un trabajo familiar y será responsable de buscar y llevar mercadería, materia prima etc, cuando se necesite.

## Futuro equipo de trabajo



Universidad de  
**San Andrés**

En una etapa más avanzada del proyecto, si se cumplen las proyecciones pretendidas para el primer año se buscará agrandar el equipo e incorporar nuevos empleados. Esto también permitirá a Victoria comenzar a delegar algunas tareas más administrativas y concentrarse en estrategias de expansión y crecimiento.

Se comenzará por incorporar, en primer lugar, un empleado responsable de las tareas administrativas. Esta persona será responsable de llevar la contabilidad del negocio. Precios, costos, stock entre otras cuestiones. La incorporación de este empleado permitirá un manejo más eficiente de estas cuestiones.

En segundo lugar se incorporará un responsable del manejo de las redes sociales. Será responsable de crear, subir contenido y de contestar los mensajes de los clientes.

Por último, se espera que el negocio crezca mes a mes y año a año. De lograrlo, el equipo también seguirá creciendo. Se seguirán delegando tareas tanto administrativas y creativas como de logística.



## **Capítulo 8 - Aspectos Legales**

A continuación se mencionan los aspectos legales tomados en cuenta para habilitar el negocio.

### **Forma Legal - SRL**

En primer lugar está la constitución de la sociedad. La empresa estará constituida como una SRL (Sociedad de responsabilidad limitada). De esta manera los socios estarán protegidos ya que en el caso de responder a deudas solo se utilizara el patrimonio de la sociedad y no el personal de los integrantes. Cabe mencionar que también se ha considerado constituir una SAS (Sociedad por Acciones simplificada). El funcionamiento de este tipo de sociedad es muy similar a la SRL, con la diferencia de que su capital se representa en acciones. Además este tipo de sociedad es la forma más rápida y simple que tiene una empresa de constituir una sociedad. Importante resaltar que las SAS surgen en el contexto de la Ley de emprendedores y está orientada a pequeñas empresas ya que presenta requisitos de constitución simples y de menor costo. El trámite puede realizarse en 24hs y online.

No obstante se optó por la SRL ya que se considera que la SAS podría llegar a su fin.

### **Marca**

Uno de los requisitos para crear la SRL es inscribirse en la AFIP para tener CUIL/CUIT como persona jurídica y así comenzar a operar.

No obstante, la marca es un punto de suma importancia para el negocio. Es el nombre con el cual se identifica el producto o servicio, genera identidad y comunica. Es la forma de la cual los consumidores asocian el producto y la propuesta a la empresa.

## **Capítulo 9 - Plan de Implementación y Riesgos**

### **Plan de implementación**

Al momento de analizar la implementación del proyecto es indispensable analizar y establecer una lista de prioridades.

En primer lugar está la recepción de la materia prima. Al ser materia prima importada habrá que tener en cuenta el tiempo que tardan en armar el pedido, el tiempo de envío hasta que llegue a Argentina y el proceso de la aduana. Esto serán aproximadamente 4 meses.

Durante este periodo se seguirá trabajando en el diseño de la zapatilla y el desarrollo de la imagen de marca. Una vez recibida la materia prima habrá que encargarse de la producción del producto. Esta producción estará tercerizada en un taller determinado y el proceso llevará alrededor de 45 días.

Luego y en paralelo a la producción, se comenzará con el diseño y desarrollo de la página web. Todo este proceso estará guiado y marcado por la imagen de marca determinada. Esta va a ser la plataforma principal en donde los clientes podrán ver el catálogo de productos, ver sus características, conocer más acerca de nosotros; misión, visión, valores y principalmente efectuar sus compras. Además, habrá un chat en línea en el cual los usuarios podrán realizar cualquier tipo de consulta que tengan y se les contestara instantáneamente.

En cuarto lugar, se realizará la cuenta de Instagram y Tik Tok, aplicaciones y redes sociales que se utilizan como herramientas de comunicación y publicidad.

Una vez realizadas todas las plataformas online se definirá y pondrá en marcha el plan de marketing. La manera en la cual se va a llegar al mercado objetivo y cómo

se comunica el lanzamiento de la marca y el producto. Para esto habrá que realizar una campaña de fotos en la cual se muestre el producto pero también el mensaje que se quiere dar. Será una campaña publicitaria en la cual el objetivo es que el cliente se sienta atraído e identificado con la propuesta de valor. Hay que lograr que este empatice y se sienta atraído por la marca y el producto.

Terminado el material se pondrá en marcha la campaña de comunicación y publicidad. Se lanzará la página web y se comenzará a subir contenido a las redes sociales. Se pagará pauta en Instagram como herramienta de publicidad para lograr un mayor alcance. Se estima que este proceso llevará al menos 1 mes y durante este periodo se terminará de ordenar el stock y armar las planillas administrativas.



## **Riesgos**

Antes de mencionar los riesgos es importante resaltar que nos enfrentamos a un contexto y mercado muy cambiante, más en esta etapa de pandemia, y es por eso que es importante ser flexible y lograr adaptarse a los cambios de costumbres como de tendencias.

No obstante se considera que los principales riesgos del proyecto son: demoras en la importación de la materia prima, demoras en la producción (debido al contexto de pandemia y la posibilidad de que los talleres cierren), variaciones en el tipo de cambio y la entrada al mercado de algún competidor fuerte.

El primer riesgo son las demoras en la importación de la materia prima. Al importar la materia prima de Europa es importante lograr una buena relación con la aduana para que este proceso no se vea afectado. Para cumplir con la propuesta de valor y la imagen de marca objetivo es importante poder obtener la materia prima en tiempo y forma para también lograr la producción en tiempo y forma. Para poder cubrir este riesgo contaremos con el servicio de un despachante de aduana. Este se encargará de realizar alianzas estratégicas para evitar demoras y también lograr disminuir los tiempos del proceso de importación. No obstante, la importación de cuero no tiene ninguna complicación extra lo que baja los tiempos. Se compra en el exterior, se solicitan las licencias de importación, que en este caso son automáticas por lo que no tiene ninguna traba estatal y luego se pasan los derechos de importación y tributos.

El segundo riesgo, son las demoras en la etapa de producción. Más allá de que para que la producción se realice en tiempo y forma es importante que la materia prima llegue a tiempo, nos encontramos en un contexto de pandemia y mucha incertidumbre. Corremos el riesgo de que nos vuelvan a encerrar y no se pueda ir a trabajar por lo que la producción quede frenada y también el riesgo de que alguien se contagie dentro del taller y la producción también se atrase un poco. Este riesgo

no está 100% en nuestras manos por lo que no se puede evitar pero sí se pueden tomar ciertas medidas para prevenirlo o suavizar el impacto. Para esto se pedirá que se tomen medidas de higiene dentro del taller y también se mandará a producir con un mayor tiempo de anticipación. Además de esto en el primer periodo se pondrá suma atención en los tiempos de rotación de stock y nivel de ventas para ya en la segunda tanda de producción poder mandar a producir con un margen más alto de stock para cubrir cualquier imprevisto.

El tercer riesgo tiene que ver con las variaciones en el tipo de cambio. Al comprar la materia prima afuera y en euros las variaciones en el tipo de cambio afectan directamente nuestros costos y por lo tanto también el precio de venta. Para reducir y afrontar este riesgo se importará el doble del cuero necesario para realizar la primera tanda de producción, para que los precios no se vean constantemente afectados por la volatilidad del cambio de moneda y además se pondrá suma atención a las oportunidades en el tipo de cambio.

El cuarto y último riesgo para el negocio es la existencia de la posibilidad entrada al mercado de algún competidor fuerte. Como se mencionó anteriormente, el negocio cuenta con una ventaja que es que hoy en día no tiene muchos competidores directos, marcas de zapatillas sustentables de producción local, pero corre el riesgo de que empresas ya establecidas con mayores recursos y trayectoria copien nuestro negocio y comiencen a producir calzado sustentable con o sin específicamente Wine Leather. Es por ello que para reducir el riesgo se buscará conseguir la fidelización de los clientes a través del sentido de pertenencia y de que además de que logren satisfacer la necesidad de comprar zapatos para cubrirse los pies, sientan que hay una marca que los acompaña en sus creencias y les permite cubrir su necesidad pero de manera consciente y sustentable. Siempre ofreciendo un producto de calidad.



## **Capítulo 10 - Conclusión**

A modo de conclusión, Venus es un proyecto que busca revolucionar la industria del calzado. Busca combinar el diseño, con la tecnología y un problema ambiental con el objetivo de crear un producto de impacto. El objetivo de Venus es demostrar cómo podemos seguir consumiendo productos de alta calidad y diseño pero sin contaminar el medio ambiente.

Venus combinó dos grandes tendencias; en primer lugar, la más importante y en la cual está basado el proyecto, “lo sustentable”. El desarrollo sostenible y la tendencia de y hacia el cuidado del medio ambiente está en un constante crecimiento y el gran problema al cual se enfrentan los consumidores es la falta de oferta de este tipo de productos. En segundo lugar, la tendencia nacida durante la pandemia de las “zapatillas casuales”. Como se explicó anteriormente, la pandemia trajo consigo cambio de hábitos y marcó tendencias, entre estas dentro del rubro de la moda, el uso de zapatillas para cualquier tipo de ocasión.

A su vez el objetivo del proyecto es formar una comunidad. Al ser algo novedoso para tantas personas pero a su vez tan esperado para otros el objetivo de la marca es lograr que cada uno de ellos entienda la misión y valores de la marca y pueda sentirse acompañado en este proceso de comprar de manera consciente.

El mundo del consumo sustentable es algo nuevo para muchas personas aunque para algunas no. No obstante para aquellas personas que están interiorizadas en el tema y en este tipo de consumo se presenta un gran problema que es la falta de oferta de productos sustentables. Esto le genera a Venus una gran posibilidad de innovar y ser pionero en el mercado local. Además le da la oportunidad de crecer ya que hoy comienza siendo un negocio de comercialización de zapatillas de cuero vegano pero mañana pueden ser carteras, camperas, almohadones, entre otras cosas. Como se mencionó anteriormente hay una nueva tendencia mundial a cuidar

el planeta y está poco a poco también se va consolidando en Argentina. Venus es un proyecto que se anticipa a la evolución del mercado y de sus lanzamientos. Llega a lanzar un producto con un material completamente disruptivo y novedoso en el país. Esto junto a la llamativa preocupación de los consumidores por el cuidado del medio ambiente hace que Venus sea un proyecto rentable, viable y atractivo. El MVP confirmó que hay un mercado, en constante crecimiento, dispuesto a comprar zapatillas en Venus.



Universidad de  
**San Andrés**

## **Bibliografía y fuentes de información**

Ámbito. (15 de julio de 2021). Aumentó un 86% la cantidad de usuarios que eligen productos con impacto positivo. Recuperado el 10 de diciembre de 2021

<https://www.ambito.com/informacion-general/sustentabilidad/aumento-un-86-la-cantidad-usuarios-que-eligen-productos-impacto-positivo-n5223932>

Cruz, G. Impacto medioambiental de la moda. Recuperado el 12 de abril de 2021.

<https://www.sustainyourstyle.org/es/impacto-de-la-moda>

El economista. (24 de octubre 2019). La industria de la moda es la segunda mas contaminante del mundo: confeccionar unos vaqueros son 7.500 litros de agua. Recuperado el 12 de abril de 2021.

<https://www.eleconomista.es/economia/noticias/10158909/10/19/La-industria-de-la-moda-es-la-segunda-mas-contaminante-del-mundo-confeccionar-unos-vaqueros-gasta-7500-litros-de-agua.html>

Elias, L. (28 de mayo 2020). Renew, la iniciativa de Converse que lucha contra el cambio climático. Arquitectura y Diseño. Recuperado el 12 de abril de 2021.

[https://www.arquitecturaydiseno.es/pasion-eco/nuevas-zapatillas-converse-que-buscan-luchar-contracambio-climatico\\_4217](https://www.arquitecturaydiseno.es/pasion-eco/nuevas-zapatillas-converse-que-buscan-luchar-contracambio-climatico_4217)

Madonia, D. (5 de junio 2019). Grape Leather – Everything You Need To Know. Recuperado el 12 de abril de 2021.

<https://danandmez.com/blog/grape-leather/>

Noticias ONU. (12 de abril 2019). El costo ambiental de estar a la moda. Recuperado el 19 de mayo de 2021.

<https://news.un.org/es/story/2019/04/1454161>

Origlia, G. (10 de enero 2021). Sustentabilidad: la pandemia le dio impulso a un consumo mas responsable. Diario La Nación. Recuperado el 12 de abril de 2021.

<https://www.lanacion.com.ar/economia/sustentabilidad-la-pandemia-le-dio-impulso-a-un-consumo-mas-responsable-nid2564620/>

Paula Martíns, (12 de febrero 2021). Zapatillas de caña alta o estilo bota: la tendencia que arrasa en el street-style. Recuperado el 10 de diciembre de 2021.

<https://www.harpersbazaar.com/es/moda/compras/g35496461/zapatillas-altas-botas-tendencia-street-style-nike-converse-puma/>

Pérez Iglesias, J. (9 de septiembre 2020). El precio ambiental de la moda rápida. The Conversation. Recuperado el 12 de abril de 2021.

<https://theconversation.com/el-precio-ambiental-de-la-moda-rapida-144956>

Qué hacer para reducir nuestro impacto ambiental?. Recuperado el 12 de abril de 2021. <https://www.sustainyourstyle.org/es/reducir-su-impacto>

Revista Más Industrias. (7 de enero 2020) El impacto ambiental de la moda: ¿Por qué la industria de la moda es una de las más contaminantes?. Recuperado el 12 de abril de 2021.

<https://masindustrias.com.ar/por-que-la-moda-contamina/#:~:text=A%20nivel%20mundial%20la%20industria,de%20microfibras%20a%20los%20oc%C3%A9anos.>

Soto Méndes, M. (22 de abril 2020) Industria de la moda es responsable del 10% de las emisiones mundiales. Ojo al clima. Recuperado el 19 de mayo de 2021.

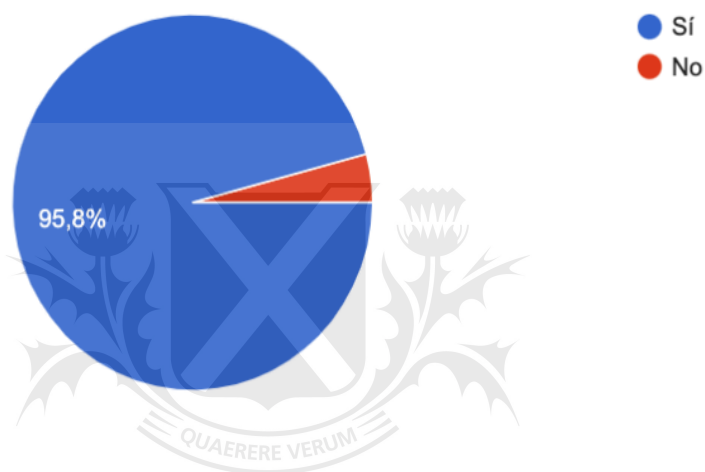
<https://ojoalclima.com/industria-de-la-moda-es-responsable-del-10-de-las-emisiones-mundiales/>

## Anexos

### Anexo 1: Demanda de zapatillas casuales

Usas zapatillas casuales? (no de deporte)

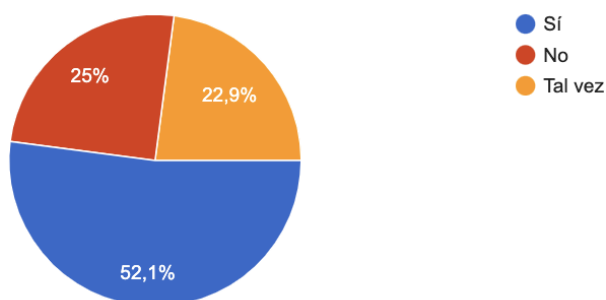
48 respuestas



### Anexo 2: Oferta de zapatillas casuales en Argentina

Crees que la oferta en Arg es pobre? (hay poca opción)

48 respuestas



### Anexo 3: Crecimiento de la demanda por productos sustentables



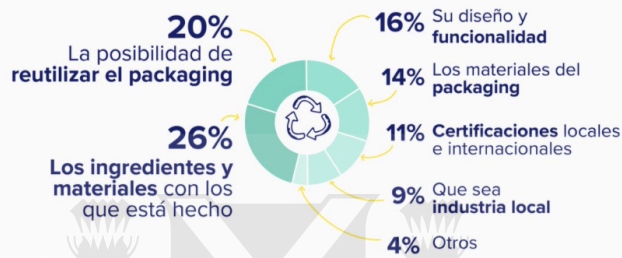
**Mercado Libre Argentina** @ML\_Argentina · 15 jul. 2021



En respuesta a @ML\_Argentina

Unas 720 mil personas buscaron y compraron productos que reducen las emisiones de gases y desechos, promueven la eficiencia energética o están fabricados a partir de residuos industriales. El crecimiento es sorprendente: son un 86% más que el año pasado.

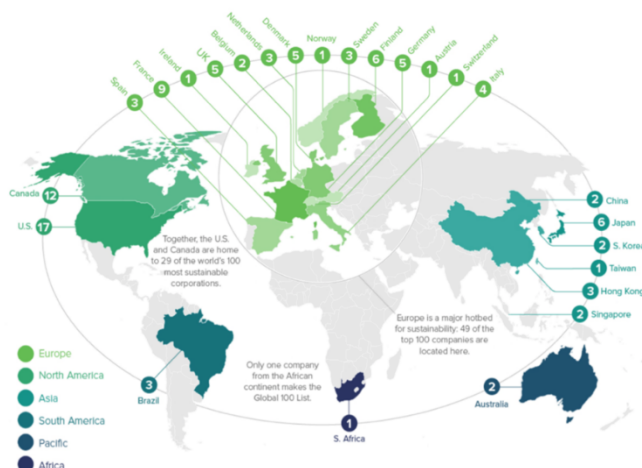
#### Qué factores influyen a la hora de elegir un producto de impacto positivo



Fuente: Encuesta realizada entre mayo y junio 2021, a +21.000 usuarios de Mercado Libre en Argentina, Brasil, Chile, México y Uruguay

03 Cambio de hábitos durante COVID-19		Demanda de productos sustentables en Argentina durante COVID 19	
Reutilizables & Basura Cero		Pañales reutilizables Botellas reutilizables Copas menstruales Cepillos de dientes de bambú Shampoo y acondicionadores sólidos	+2145% +916% +347% +297% +243%
Belleza y cuidado personal		Cremas faciales	+723%
Huertas y Composteras		Macetas y maceteros Composteras	+557% +244%
Eficiencia de recursos		Consolas remanufacturadas	+484%
Movilidad sin Emisiones		Bicicletas	+288%

Mayo vs. marzo 2020



#### **Anexo 4: Marcas líderes y sus colecciones sustentables**



**Adidas:** producto hecho con Primegreen, materiales reciclados de alto desempeño. 50 % del exterior es de material reciclado. No contienen poliéster virgen.

**Nike:** colección Move to Zero 2021.



Plant Cork, zapatillas realizadas con un 20% de materiales reciclados y suelas de corchos recogidos de la industria del vino y reutilizados en la base de las zapatillas





La joya de la colección son las Air VaporMax 2021, que se han convertido en la zapatilla más sostenible de la colección y cuenta con un 55% de materiales reciclados en su producción. Su cámara de aire va desde el talón hasta los dedos y tiene un 75% de materiales reciclados.

Universidad de  
San Andrés



## Anexo 5: Estimación de demanda

### TAM: – Total Addressable Market o Mercado total

MUJERES 15-34 : **6.856.762**

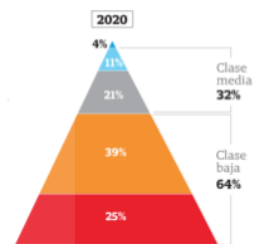
Cuántas mujeres entre 15-34 usan zapatillas diarias? **100%**

Clase media - alta: **36%**

Mercado:  $6.856.762 * 0.36 =$  **2.468.434**

Mercado en \$ cambiandolas 1 vez por año (11.990) =  $2.468.434 * 11990 =$  **\$29.596.523.660**

Mercado en \$ cambiandolas entre 1-2 años = **\$14.798.261.830**



Fuente: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/argentina> (Diciembre 2019) y Moiguer Compañía de Estrategias.

### SAM: – Serviceable Available Market o Mercado que podemos servir

El cálculo del SAM lo realizaremos tomando como referencia el número máximo de unidades que nuestro modelo de negocio actual es capaz de vender en un año. Es recomendable tomar como ejemplo a nuestros competidores.

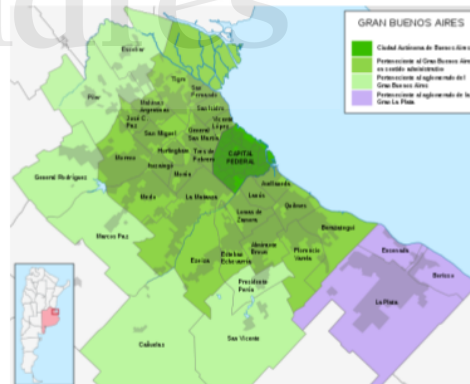
Clase Media-Alta en Argentina = **36%**

$6.856.762 * 36% =$  **2.468.434**

AMBA = **33%** de la población total

$2.468.434 * 33% =$  **814.583**

Fuente: <https://www.buenosaires.gob.ar/gobierno/unidades%20de%20proyectos%20especiales%20y%20puerto/que-es-amba>



## **SOM: - Serviceable Obtainable Market o Mercado que podemos conseguir**

El SOM nos ofrecerá una estimación de quiénes serán los compradores de nuestro producto y/o servicio. Hay que tener en cuenta no solo el tamaño del mercado actual sino el porcentaje del mercado que podemos capturar con nuestra estrategia de captación y recursos.

Mujeres entre 15-34 de clase media-alta

**Mercado: 814.583**

Cuántas podemos abastecer? : suponemos que 1000 por mes para empezar →  $1000 * 12 = 12.000$

**Mercado en \$ cambiandolas 1 vez por año (11.990) =  $12000 \times 11990 = \$143.880.000$**

**Mercado en \$ cambiandolas entre 1-2 años =  $\$71.940.000$**



Universidad de  
**San Andrés**