



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

MBA

ALLPA

TEJIENDO LA VIDA

TEJIDOS DE SANTIAGO DEL ESTERO

Comercialización de tejidos artesanales

de Santiago del Estero

Autor: Aguirre Saravia Rocío.

DNI: 36.806.962

Mentor: Fernando Dobrubsky.

Buenos Aires 29 de Abril 2022



Escuela de Negocios.

EMBA



**Comercialización de tejidos artesanales
de Santiago del Estero.**

Autor: Aguirre Saravia Rocío.

DNI: 36.806.962

Mentor: Fernando Dobrubsky.

Buenos Aires 29 de Abril 2022.

Índice de contenidos

Contents

RESUMEN EJECUTIVO.....	5
I. EL CLIENTE	7
Introducción	7
Descripción del cliente	7
Arquetipo de cliente	7
Empathy Map	9
Encuestas	11
II. Propuesta de valor	14
Introducción	14
La propuesta de valor	14
III. Product Market Fit.....	15
Introducción	15
El fit entre el producto y el mercado.....	16
Construcción del MVP.....	16
IV. El Tamaño de la Oportunidad, la Competencia, el Contexto y la industria....	19
Introducción	19
Cálculo TAM, SAM, SOM.	19
La Competencia	23
Contexto.....	24
Industria.	27
V. El Modelo de Negocios.	30
Introducción	30
Canvas Business Model	30

Socios estratégicos	30
Actividades clave.....	31
Recursos clave	31
Canales	32
Relación con los clientes	32
Segmentos de cliente.....	32
Estructura de costos e ingresos	33
VI. Go to Market Plan.....	35
Introducción	35
Estrategia de entrada al mercado	35
Proceso de venta escalable.....	37
Customer Lifetime Value.....	38
VII. Recursos, Procesos y Plan Operativo del negocio.	40
Introducción	40
Plan operativo de Allpa	40
VIII. Implementación del negocio.	44
Introducción	44
Implementación del Negocio	44
IX. Equipo Emprendedor, Estructura Directiva.....	47
Introducción	47
Equipo Emprendedor	47
X. Resultados económicos- Financieros y Requerimientos de inversión Contexto macro y microeconómico.....	49
Introducción	49
Contexto Económico	49

Contexto Macroeconómico y Microeconómico.....	49
Modelo de generación de beneficios	53
Ingresos y egresos.....	54
Flujo de Fondos Allpa	54
Proyección de ventas.....	55
Análisis de costos.....	55
XI. Condiciones para la viabilidad del negocio.....	57
Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas.....	57
FUENTES.....	60
ANEXOS.....	61



Universidad de
San Andrés

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo contiene una propuesta de negocio para el proyecto Allpa Tejidos Santiagueños con el objetivo de mejorar e impulsar el proyecto y así ayudar a maximizar su productividad e impacto en la comunidad.

Hace más de 15 años, integrantes de la Parroquia Espíritu Santo, ubicada en la localidad de San Isidro, motivados por la voluntad de brindar ayuda material y espiritual, comenzaron a colaborar y estrechar lazos con una comunidad de San Martín, Santiago del Estero, integrada por mujeres que producían tejidos de muy buena calidad a un costo comparativamente bajo.

Además de múltiples necesidades básicas insatisfechas que se identificaron, con relación a la producción de tejidos, se observó lo siguiente:

1. La actividad constituía una forma de expresión de una cultura milenaria de un pueblo originario, con todas sus implicancias sociales y comunitarias.
2. Dificultad para comercializar en forma masiva por encontrarse lejos de los corredores turísticos de la Argentina.
3. Ausencia de análisis del potencial cliente a los fines de adaptar los productos a sus necesidades.
4. Ausencia de marca propia e iniciativas de promoción o “marketing”.

Todo lo anterior, se identificó junto con un gran potencial, en concreto: la capacidad de producir tejidos de calidad con un precio de venta bajo, la posibilidad de crear una marca para posicionar los productos, así como de generar un sistema logístico que permitiera transportar los productos a centros urbanos y venderlos a precios significativamente más altos.

Hasta el año 2020, las iniciativas de cooperación con el proyecto fueron continuas y con un fortalecimiento paulatino del vínculo. Desde el 2020 el proyecto cobró un impulso mayor luego de nuestra primera intervención, con el desarrollo del canal de venta online, el cual consideramos vital para el cumplimiento de los objetivos, sobre todo por la pandemia del Covid-19.

Integramos el equipo de trabajo: las 60 mujeres de la cooperativa (Aascausani), y en colaboración con voluntarios de la Parroquia Espíritu Santo y nosotras.

Juntos estamos logrando aumentar la rentabilidad del negocio a través de mayores ventas y con los siguientes ejes estratégicos: posicionamiento de marca, fortalecimiento constante del canal online, adaptación de los productos a las necesidades relevadas de clientes y eficientizarían de la logística.



A marketing graphic for the brand 'ALLPA'. At the top, it says 'ARTESANÍAS SANTIAGUEÑAS HECHAS EN TELAR'. The brand name '-ALLPA-' is in a circular logo with the tagline 'TEJIENDO LA VIDA' and 'TEJIDOS DE SANTIAGO DEL ESTERO'. The graphic features two Polaroid-style photos: one of a person sitting on a log by a lake wearing a fringed shawl, and another of a fringed shawl draped over a wooden structure. Text on the left says 'DÍA DEL MAESTRO: 15% DE DESCUENTO'. Text at the bottom lists products: 'Ruanas, chales, caminos,' and 'Pies de camas, fundas de almohadones'. Social media contact information is provided at the bottom: WhatsApp for Adriana Beitia (1159122660) and Claudia Crisp (1145300885), and Instagram for Tejiendolavidasantiagoueña.

I. EL CLIENTE

Introducción

En esta sección busco describir el perfil del potencial cliente: cuál es la necesidad que presenta y las distintas características según el segmento al que pertenece.

Para la descripción del cliente, voy a utilizar como backup el trabajo de validación que hicimos en base a entrevistas.

Adicionalmente, voy a incluir las conclusiones que obtuvimos luego de utilizar las dos herramientas propuestas durante la cursada: “el arquetipo de cliente” y el “empathy map”.

Descripción del cliente

En cuanto a la necesidad genérica del cliente, identificamos la de poder adquirir tejidos para su hogar como un producto de decoración autóctono, sustentable y con impacto social.

El segmento objetivo al cual apuntamos en esta primera etapa son mujeres y hombres de entre 20 y 70 años que viven en CABA y Gran Buenos Aires. Si bien inicialmente el proyecto se enfocaría en este segmento, tiene potencial de ser expandido a todo el territorio argentino e internacionalmente. La expansión puede ser no solo a nivel territorial sino también comercializando artesanías de otros pueblos del interior.

Arquetipo de cliente

Concretamente, identificamos dos segmentos de clientes definidos por diferentes arquetipos:

1- Jóvenes de entre 20 y 40 años (millennials y centennials) con las siguientes características:

Demografía	Edad entre 20/40. Viven en AMBA. Jóvenes, principalmente mujeres, interesados en la decoración y la comodidad del hogar. Sin hijos.
Psicográfica	Jóvenes que viven solos o en pareja, que les gusta decorar. Les gusta que sus casas sean agradables para estar, confortables. Invierten mucho tiempo en sus hogares con lo cual buscan el confort. Tienen ingresos para consumir, pero no en exceso. Son medidos en sus gastos.
Ocasiones de Compra	A la hora de decorar la casa, podrían comprar un tejido. Según las encuestas ven más probable el consumo de mantas y alfombras. Buscan funcionalidad por encima de decoración.
Motivaciones para la compra	La compra online del tejido, pudiendo acceder a un sitio que contenga fotos donde se pueda apreciar bien el tejido y la calidad. Buscan que el precio sea accesible. Les interesa saber de la historia de las teleras, pero esta no es la primera motivación de compra, sino más bien es el impulso final. Deben analizarse las motivaciones en conjunto. El precio es una limitante ya que para este tipo de personas los tejidos artesanales compiten con la producción industrial.

2- Hombres y mujeres de entre 40 y 70 años.

Demografía	Edades de entre 40 y 70 años. Viven en el AMBA. Mujeres, principalmente a las que les gusta
------------	---

	decorar el hogar. Tienen hijos mayores, ingresos altos y deseo de invertir en sus hogares.
Psicográfica	Mujeres detallistas, con un gusto fino e interés por la decoración del hogar. Elementos clásicos que agregan un detalle rustico y elegante al hogar.
Ocasiones de Compra	Les interesa tener una casa moderna con un toque “rústico”. Ven los tejidos como decoración y algunos de ellos los ven con potencial para vestir, como pueden ser las ruanas.
Motivaciones para la compra	Ver el tejido, poder ir a un showroom. La historia y la cultura de las teleras las motiva y las lleva a recuerdos de sus infancias. Ven un valor adicional en los tejidos artesanales por encima de los tejidos industriales.

Empathy Map

El mapa de empatía pretendió poder llegar a un entendimiento mayor del cliente, ver sus deseos y que es lo que buscan del producto bien claro. Así se pueden analizar de una manera más clara los intereses de los dos segmentos de clientes. (Ver anexo I).

Entonces, la propuesta de Allpa apunta a cubrir las necesidades identificadas en relación con los dos segmentos descriptos arriba, mediante los mapas de empatía.

Esta necesidad se puede resumir en el deseo de unir el mundo de las teleras con el mundo de las mujeres y hombres que desean decorar sus hogares de una manera única, sustentable y con impacto social.

- ¿Qué piensan y sienten nuestros clientes?

Nuestros clientes ven un valor en los tejidos, ven un producto original con el que pueden decorar sus hogares. Los motiva la historia que hay detrás de cada tejido. Les gustaría tener las facilidades que tienen en un comercio tradicional a la hora de adquirir un tejido, poder comprar online, con pago electrónico, e incluso delivery a sus hogares en algunos casos.

- ¿Que escuchan?

Muchos siguen a distintos influencers y decoradoras en sus redes sociales y se inspiran en ellos para decorar sus hogares. Escuchan sugerencias y recomendaciones de su círculo más cercano. Les interesa relacionarse con una marca por las redes sociales. Quieren escuchar la historia de las teleras por las redes sociales (Instagram y Facebook).

- ¿Que hablan y hacen?

Decoran sus hogares con ayuda, buscan espacios simples con colores neutros. Están en la búsqueda constante de hacer un hogar más cálido y confortable. Esta búsqueda se potenció luego de la pandemia porque tuvieron que pasar más tiempo de lo normal en sus hogares. El segmento 2 le da valor al tejido por su historia, viajes en familia, casas familiares mayores.

- ¿Que ven?

La mayoría busca inspiración en las redes sociales o revistas de decoración. Ven la oportunidad de decorar sus hogares con impacto ambiental y social. Este valor en el caso de los jóvenes se puede ver limitado por su poder adquisitivo al tener ingresos más bajos.

- Dolores

Como dolores ven limitada la oferta de tejidos artesanales, con valores muy caros. A la hora de comprar un tejido artesanal no saben la historia de este, quien

es el artesano que está detrás del tejido. A menos que viajen a otra provincia por turismo o trabajo no ven la posibilidad de adquirir un tejido a un precio accesible.

- Necesidades

Tienen la necesidad de decorar sus hogares a un precio moderado generando un impacto social y ambiental.

Encuestas

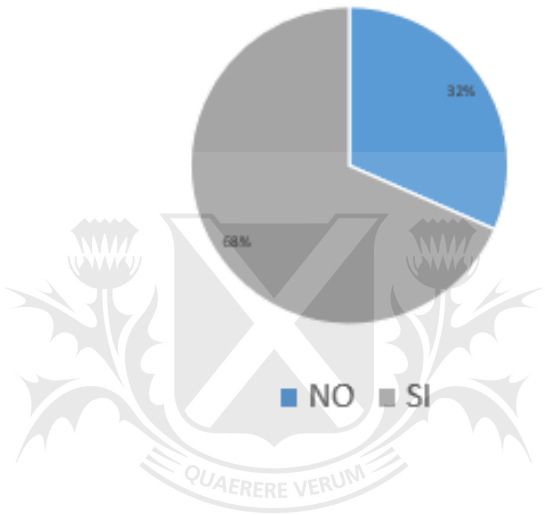
Como parte del proceso de validación realizamos una encuesta a un grupo de personas. Así pudimos validar lo que pensábamos como propuesta de valor y con respecto al cliente. Adicionalmente pudimos sumar preguntas para ayudar a las teleras a hacer un mejor product fit con el cliente, paleta de colores o funcionalidad del tejido (una alfombra, pie de cama, etc.).

En las encuestas realizadas, el 68% respondió que podría impulsarlos a comprar un tejido el saber que la compra tiene un impacto social. Esto nos ayuda a validar que muchos de nuestros potenciales clientes se ven motivados a consumir productos que le sean funcionales y además generen un impacto en la sociedad. Tanto las personas de nuestro segmento 1 como 2, dijeron que lo sustentable y con impacto social es lo que cada vez están buscando más. Dejamos espacio para que nos comenten que es lo que más les gustaría saber. Muchos de ellos comentaron con agrado el hecho de saber más sobre las teleras, saber sus historias de vida, la historia de cómo la tradición va pasando de generación en generación. En la mayoría del segmento 2, es decir hombres y mujeres entre 40 y 50, destacaron que los tejidos les hacen recordar su propia historia de vida también.

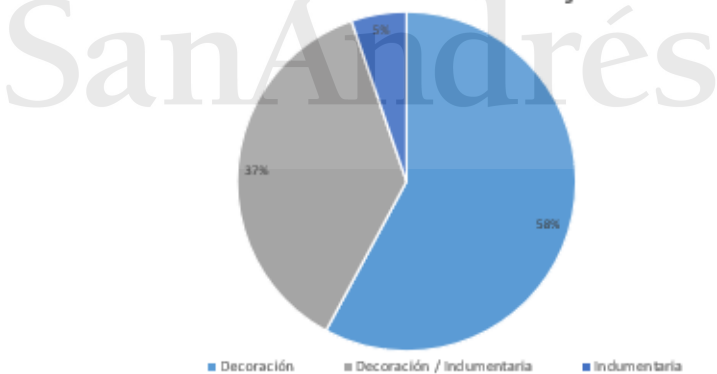
Además del impacto social, traigo dos puntos que salieron en las encuestas y me parece que ayuda a ver el potencial del emprendimiento y la escalabilidad hacia otros negocios (ya sea otras funcionalidades del producto, como otras provincias). En primer lugar, el 37% de los encuestados ve el uso de un tejido tanto para decoración como para indumentaria. Además, siguiendo con la idea de un negocio de impacto social que pueda ser utilizado para decoración e indumentaria, se abren

puertas a seguir desarrollando el negocio el día de mañana hacia otras artesanías de nuestro país.

Que los tejidos tengan un impacto social impulsa tu compra?



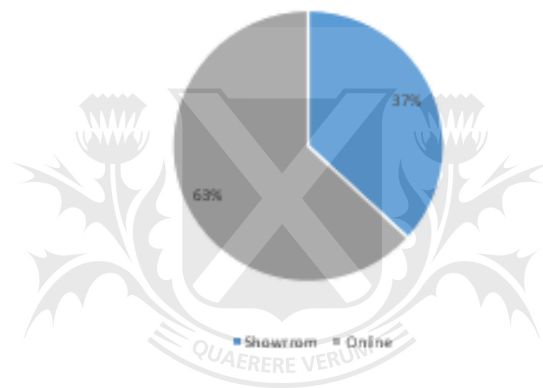
Funcionalidad del tejido.



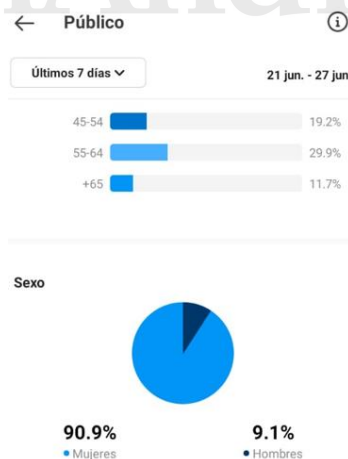
Finalmente, me gustaría destacar en esta sección es el porcentaje de encuestados que desea un showroom para este tipo de compras. En las encuestas, el 37% prefiere comprar un tejido de manera presencial, ven la oportunidad de apreciar mejor la calidad, los colores y la textura. Si bien remarcan el potencial

enorme que puede tener la venta online con buenas descripciones e imágenes, aun así, prefieren ver el tejido antes de realizar la compra. La gran mayoría de este 37% fueron personas mayores a los 40 años. Es importante tener en cuenta esto a la hora de pensar el negocio ya que los principales ingresos provienen de este segmento. Los miembros de este segmento están más dispuestos a invertir en un tejido.

Showroom vs Online



A continuación, les dejo las estadísticas que arroja el Instagram en el cual se puede observar que nuestros principales clientes son los del 2 do segmento, hombres y mujeres principalmente entre 40 y 70 años.



II. Propuesta de valor

Introducción

En esta sección busco detallar la propuesta de valor de Allpa, utilizando el “Business canvas model” creado por Alexander Osterwalder, junto con las conclusiones a las que se llegó con el Empathy Map.

La propuesta de valor

El análisis del canvas model se encuentra en el Anexo II para dar sustento a la propuesta de valor planteada. Luego del análisis que se hizo en la sección anterior sobre el empathy map, resulta interesante rescatar los pains and gains que se desprenden del análisis, para combinarlos con el canvas model y así poder llegar a la propuesta de valor de Allpa.

Resumen de los pains and gains de los potenciales clientes de Allpa:

- Pains: los potenciales clientes ven atractivos los productos artesanales, pero ven como limitante el precio. A su vez la venta online la ven práctica, aunque se debería desarrollar muy bien el canal para poder apreciar la calidad de los tejidos mediante una foto y descripción.
- Gains: valor en la historia de los tejidos, valor en la historia de las teleras y un extra por ser sustentables y con un impacto social. Ven un gran potencial en los tejidos para la decoración si se adaptan a una paleta de colores neutros y claros. Prefieren estampados sutiles o lisos. Le ven un diferencial por encima de los tejidos industriales. Los ven únicos, como una pieza de arte.

Como lo indica el texto de McKinsey “Value Delivery System”¹: “Una estrategia competitiva ganadora es la que contiene un set de acciones integradas que llevan a una estrategia competitiva sustentable en el tiempo. La competitividad existe cuando un cliente elige un producto o servicio a un precio mayor del costo, dejando

¹ Texto de McKinsey: “Value Delivery System” Página 3.

un Mg en la compañía. Cuando hacen la selección los clientes se fijan en el balance precio beneficio “.

Luego del análisis de los pains and gains más la información que se desprende del canvas business model, se puede observar una propuesta de valor diferencial, teniendo en cuenta los principios de Mckinsey. Allpa ofrece tejidos de Santiago del Estero para decoración de hogares que son sustentables y con impacto social. Así, genera un modelo de ventas, de rápida implementación que puede ser replicado en distintos oficios de las provincias del interior de la Argentina, potenciando el trabajo de los artesanos en el interior, sobre todo de aquellos que se encuentran fuera del corredor turístico.

En cuanto a la estructura de precios, si comparan Allpa y la competencia, es un diferencial el hecho de que el margen que se obtiene de ventas es 100% para las teleras. Esto hace que este proyecto sea distinto de el de muchos de la competencia permitiéndonos entrar en el mercado a precios más bajos, facilitando el ingreso en segmentos de mercado que hasta hoy en día no consumían tejidos. Pero por sobre todo permitiéndonos darles la oportunidad a las teleras de que se puedan desarrollar económicamente, sin intermediarios que se queden con margen.

III. Product Market Fit

Introducción

En esta sección busco detallar por qué existe market fit entre los tejidos y el mercado, utilizando el “Value Proposition Canvas” creado por Alexander Osterwalder. Luego, se va a explicar el MVP para validar la propuesta de valor y demostrar que los análisis previos son correctos.

El fit entre el producto y el mercado.

Los clientes objetivo de Allpa se pueden diferenciar en dos arquetipos de clientes, hombres y mujeres entre 20 y 40 años y hombres y mujeres entre 40 y 70 años. Mas allá de las diferencias que pueden tener ambos arquetipos de clientes, todos están en busca del mismo propósito: la decoración del hogar de una manera sustentable generando un impacto social con la compra.



En el actual contexto argentino donde las oportunidades laborales escasean y más en el interior. Allí las oportunidades de desarrollo son inferiores en algunas provincias, ya sea por falta de educación o falta de empleadores. Las teleras hoy en día cuentan con planes sociales para poder vivir en el día a día y cubrir sus necesidades y las de sus familias.

La propuesta de Allpa ofrece un diferencial y busca conectar las necesidades de los dos mundos: El mundo de las personas que buscan productos de decoración y el mundo de las teleras que tienen productos para vender y poder así lograr su independencia económica.

Construcción del MVP

En esta sección desarrollaremos el proceso de validación del producto mínimo viable. Mediante este proceso pudimos probar con un producto de condiciones básicas, como se mueven en las redes sociales nuestros consumidores, los horarios en los que se encuentran más activos en las redes, tendencia de productos a consumir.

En julio del 2020, inauguramos la página en Mi Tienda Nube. El proceso fue muy interesante y sumamente enriquecedor. Siempre escuchamos como se arma una página y se vincula con redes sociales pero lo interesante fue buscar ese clic de compra. De mayo a julio nos encargamos del diseño, del formato de la página, las categorías y sub-categorías de producto. Creamos un Excel donde se iban a empezar a manejar los stocks, ya que la venta física seguía en la parroquia. Generamos contenido para subir a las redes sociales, tanto fotos aspiracionales con



hogares decorados como también foto producto para subir a la tienda nube.

En agosto del 2020 tuvimos nuestra primera compra, sin dudas la alegría fue inmensa ya que vimos que la página tenía tránsito y era confiable para nuestros clientes.

Con esta primera compra nos dimos cuenta de que debíamos ser más eficientes en cuanto a la logística. En particular, identificamos la importancia de la distribución, de cómo va a ser la logística de entrega del producto para que la confirmación de compra sea casi automática.

Confirmamos que Mercado Pago funcionaba, lo cual fue muy importante ya que hasta agosto solo se vendían tejidos en efectivo.

La foto que pueden ver es una de las fotos que elegimos para subir a las redes sociales. Aprendimos no solo a generar contenido sino también a mover las redes, analizar los horarios en donde hay más tráfico en las redes, como por ejemplo a la tarde.



En septiembre, comenzamos a darle foco a la comunicación del proyecto Allpa, contando historias de nuestras teleras. Explicamos cuál era nuestro principal objetivo y así fue como llegó a nosotras una ciudadana argentina que reside en Australia y comercializa allí artesanías de nuestro país.

Esta persona compró muchos tejidos e hizo hincapié en que lo que más le gustaba del proyecto era que el 100% de las ganancias volviera a las teleras. Esto nos ayudó a tener aún más claro cuál era nuestro diferencial y que era lo que debíamos buscar comunicar en las redes.



Arriba se puede ver una foto de la página como fue evolucionando en el tiempo. En octubre se incorporó al equipo un *community manager* para manejar el contenido en las redes sociales, cobrando una comisión por cada tejido vendido.

IV. El Tamaño de la Oportunidad, la Competencia, el Contexto y la industria.

Introducción

Luego de haber explicado lo referente al cliente y la propuesta de valor es importante explicar el mercado potencial al que vamos a apuntar en primera instancia. Para este análisis vamos a detallar el TAM (mercado total), SAM (mercado que podemos servir con nuestro modelo de negocio) y el SOM (mercado al que podemos conseguir en el corto plazo).

Por último, en esta sección vamos a detallar la competencia que hay hoy en el mercado, cómo es la industria y el contexto en el que se encuentra Allpa.

Cálculo TAM, SAM, SOM.

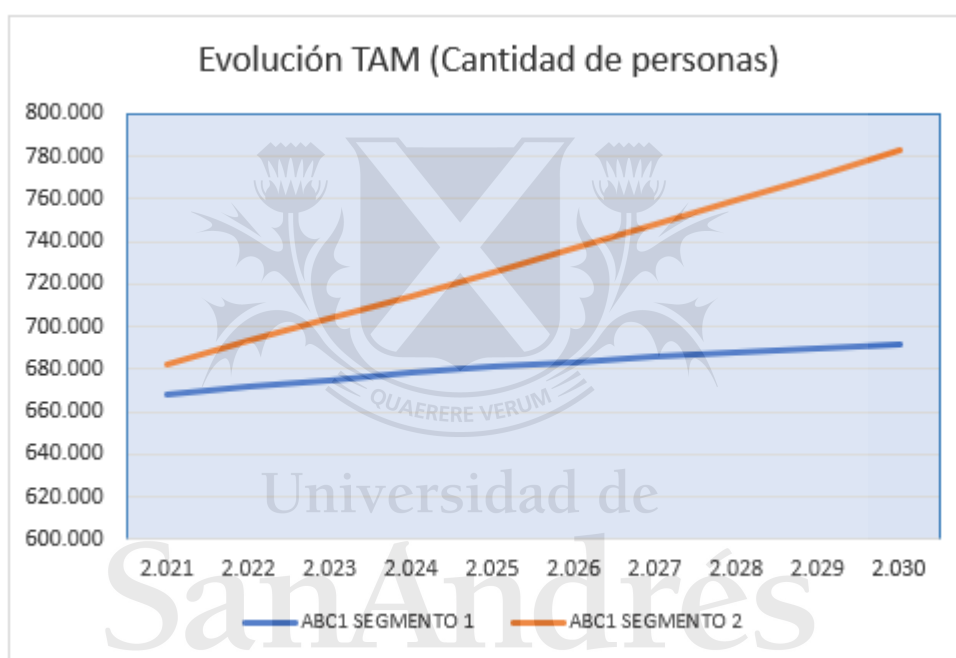
Allpa apunta como mercado total a la comercialización de tejidos en todo el territorio argentino. Como mercado total, se podría considerar a todos los habitantes del territorio argentino, que corresponden al conjunto de hombres y mujeres de entre 20 y 70 años que se encuentren dentro del nivel ABC1. Para este análisis tomamos los datos del INDEC por edades², y lo afectamos por el 4,9% estimado que es hoy en día el porcentaje de la población que tiene un poder adquisitivo para poder comprar los tejidos. El porcentaje del segmento ABC1 fue extraído de la página Info Negocios³.

Un análisis que se desprende del cuadro de análisis es que el segmento 2, es decir hombres y mujeres entre 40 y 70, va a tener un mayor incremento respecto

² <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-84>

³ <https://infonegocios.info/nota-principal/el-nivel-abc1-en-su-minima-expresion-solo-4-9-de-la-poblacion-esta-en-tope-del-nse-que-usan-los-marketineros>

del segmento 2. Eso puede verse como un potencial para Allpa, ya que el segmento 2 es el que más consume de los tejidos. Las dos variables que influyen en el cálculo del TAM son cantidad de población y el cálculo del ABC1. En cuanto a la estimación de la población, esta se ve en aumento así que esa variable impacta positivamente en nuestro mercado. Por el contrario, la variable ABC1 se vio disminuida en un 1,7% respecto del 2019 y la situación económica argentina actual no da indicios de que esto mejore, con lo cual esto podría afectarnos negativamente en el cálculo del mercado.



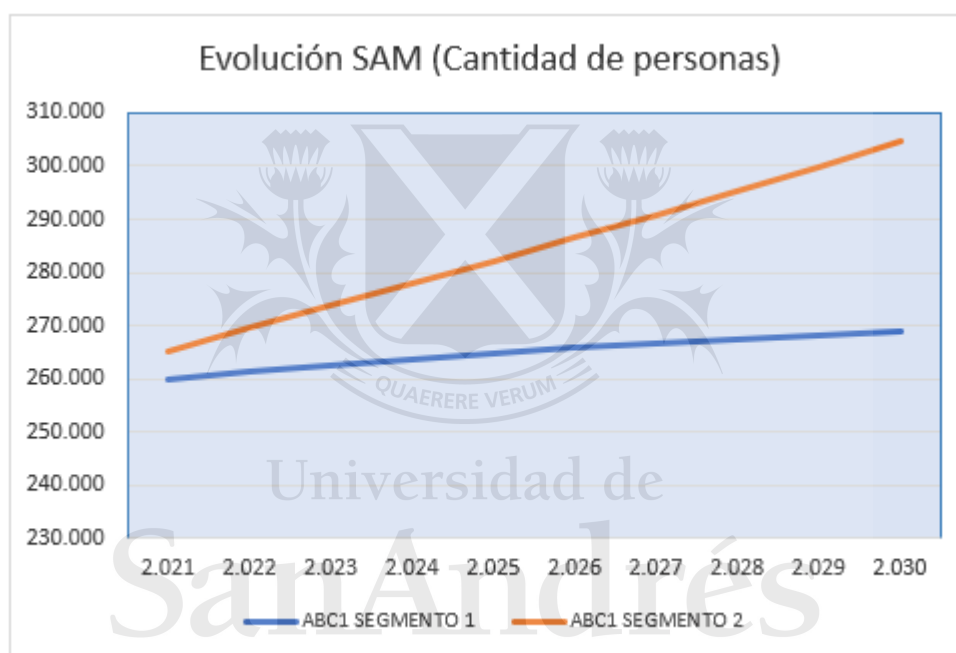
(A los efectos del gráfico anterior, se asume como estable el ABC1 en 4,9% durante todos los 10 años).

En cuanto al cálculo del SAM, hoy en día por nuestro sistema de logística podríamos cubrir ventas en el AMBA y CABA. Para el cálculo del mercado al cual podemos servir, tomamos los datos de la demografía argentina para obtener el % de población que vive en el aglomerado de gran buenos aires⁴. Según la fuente, el

⁴ <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-84>

38,9% de la población de hoy en día vive en AMBA y CABA. Este porcentaje podría cambiar durante los próximos años luego de la pandemia y el cambio de hábitos de las personas. El trabajo remoto permitió la reubicación de muchas personas en el interior del país, en búsqueda de un cambio de vida.

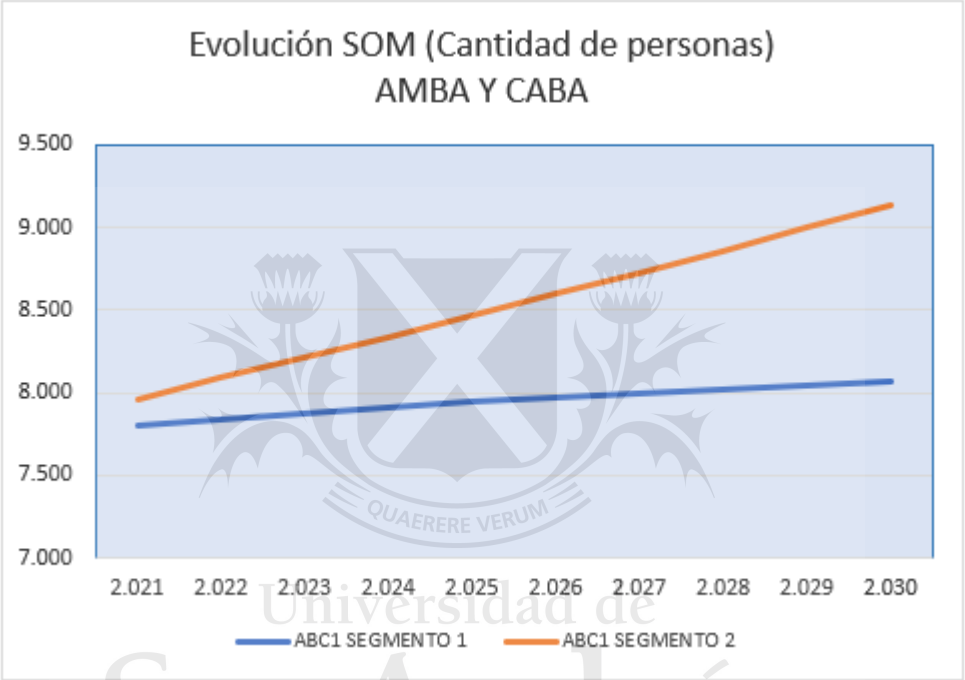
El sistema de logística y distribución que tenemos hoy en día se encuentra en la localidad de San Isidro. Por esta razón el inicio de Alpa está enfocado en este territorio y en una segunda instancia una vez aceitados los procesos de showroom, almacenaje y logística se va a ampliar el mercado al interior del país.



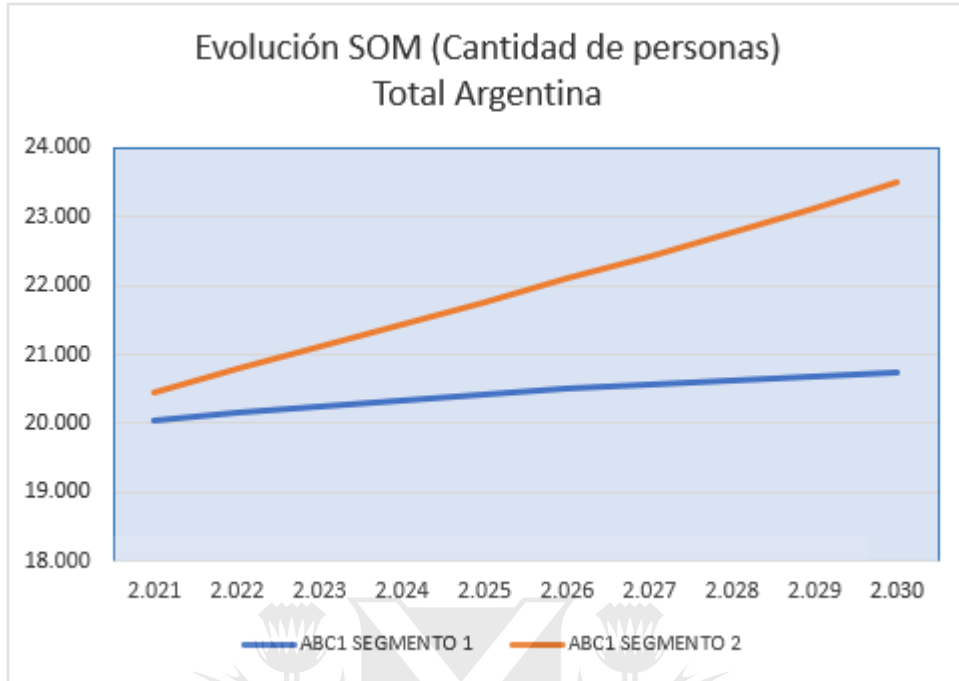
(A los efectos del gráfico anterior, se asume como estable el ABC1 en 4,9% durante todos los 10 años y el 38,9% de la población del AMBA y CABA).

Por último, se procedió al cálculo del SOM, mercado al que podemos acceder en el corto plazo. Estimamos que vamos a tener un market share del 3% del mercado. El 3% del share significa un total de ventas de 16 mil tejidos al año entre ambos segmentos. Resulta interesante ver este gráfico para analizar el potencial del mercado del AMBA y CABA. Si no nos expandimos a otros mercados el crecimiento no va a ser el esperado. Es decir, en los años que vienen vamos a tener que invertir en logística y distribución para poder expandirnos a otros mercados o

invertir aún más fuerte en marketing para ganar share de mercado. A continuación, se incluye un gráfico con el 3% del mercado solo en el AMBA y CABA y luego en todo el territorio argentino. Con poder acceder a todo el territorio argentino, manteniendo el 3% del share se podrían vender más de 40 mil tejidos por año. Con este volumen de ventas las teleras podrían lograr la independencia económica que estamos buscando.








Universidad de
San Andrés



La Competencia

Los principales competidores de Allpa en el mercado argentino son Matriarca, Warmi, Animana y los comercios pequeños que se encuentran en Mercado Libre. A continuación, se encontrará un cuadro para comparar los distintos puntos a tener en cuenta de la competencia vs Allpa y así poder ver las oportunidades y amenazas de cada uno de estos puntos.

	Calidad del producto	Precio de venta	Presentación en la página web	Distribución	Servicio al cliente para la compra	Tejidos Artesanales	Relación con los productores de los tejidos.
 Matriarca	●	●	●	●	●	●	●
 W A R M I HILANDERÍA	●	●	●	●	●	●	●
 animana	●	●	●	●	●	●	●
 -ALLPA-	●	●	●	●	●	●	●
 mercado libre	●	●	●	●	●	●	●

En relación con el primer punto que es la calidad, Allpa presenta una oportunidad de mejora respecto de la competencia. Los tejidos están en un proceso de estandarización. Hasta el 2020 no había medidas estándar y eso se cambió para poder ofrecer productos calidad y con una determinada forma. Si bien se sabe que cada tejido es una artesanía única e irreplicable, se está buscando una estandarización sobre todo para profesionalizar el negocio.

El precio de venta de Allpa está por debajo del resto de la competencia, excepto las ofertas de Mercado Libre. En la mayoría de los casos de Mercado Libre los tejidos son más industriales, con lo cual sería un producto que cumple la misma función que los de Allpa pero que no tiene las mismas características. La diferencia en el precio puede ayudar a insertarnos en el mercado y ganar market share, permitiendo vender en el segmento de hombres y mujeres entre 20 y 40, cuyo poder adquisitivo les impide invertir grandes sumas de dinero.

Los siguientes 3 puntos (presentación en la web, distribución y atención al cliente en la compra) son puntos que Allpa debe seguir desarrollando. Las páginas en Mi Tienda Nube e Instagram aún tienen mucho camino por recorrer respecto de la competencia. El layout de las páginas de la competencia es superior y los canales de comunicación y distribución son superiores.

En cuanto a la relación con las teleras, Allpa es la que más comunica sobre sus productores, seguido por Matriarca. Este punto es clave ya que integra la propuesta de valor de Allpa: Generar un impacto social en cada telera por cada tejido vendido.

En cuanto al proyecto de expansión en el exterior, se podría tomar como competencia Manos del Uruguay y Artesanías de Colombia.

Contexto

Para un mejor análisis del contexto de Allpa voy a utilizar la herramienta PESTEL.

- **Político**

En cuanto al entorno político hay un par de factores a tener en cuenta respecto del impacto de los cambios políticos en la economía del país.

Durante contextos más complicados del país la gente se ve menos incentivada a consumir y esto afecta sin dudas a Allpa traccionando menos ventas. Pero el factor clave a tener en cuenta en el ámbito político son los planes sociales que reciben las teleras. Hoy en día las 60 teleras son el sustento de sus hogares y viven de planes sociales. Por lo tanto, si bien las ganas de vender tejidos están, no es la tracción principal ya que no viven de los ingresos por ventas. Si esta situación cambia entonces pasarían a vivir 100% de la venta de los tejidos y estarían movilizadas a expandir aún más el negocio e involucrarse aún más con el proyecto.

- **Económico:**

El contexto económico en Argentina no está siendo el más favorable en los últimos años, el poder adquisitivo de los ciudadanos cayó y el porcentaje ABC1 bajó. Por lo tanto, el mercado target al cual Allpa puede vender sus tejidos se ve disminuido. La inflación complica el margen, ya que los costos, sobre todo de logística, aumentan y no se pueden trasladar al precio en su totalidad. La exportación futura de los tejidos se podría ver perjudicada según el tipo de cambio oficial que se encuentre en vigencia. Al tipo de cambio de hoy en día el margen de exportación de los tejidos no es rentable.

- **Social:**

En cuanto al entorno social, hay dos factores a tener en cuenta. Por un lado, la tradición de las teleras que pasa de generación en generación y se mantiene durante los años, lo cual no pareciera que esto vaya a cambiar en el corto plazo. Por otro lado, está el factor social de los consumidores. En un pasado los tejidos eran más valorados por los clientes. Se los veía como una tradición argentina, se valoraban las raíces de nuestra historia en cada tejido. Las generaciones de hoy en día no valoran los tejidos como se hacía en un pasado, sino que más bien desean comprarlos por su funcionalidad y estética, pero no por la historia argentina en sí. Sí es cierto que la conciencia social hoy en día está más desarrollada, con lo cual si la compra del tejido genera un impacto social, entonces esto puede incentivar el consumo.

- **Tecnológicos:**

La tecnología no impacta en lo que es la producción de los tejidos ya que el proceso de elaboración es todo manual. Esto es un plus en cuanto a la sustentabilidad, la huella de carbono es mínima, solo está en la logística.



competencia.

En la foto se pueden apreciar los telares con los que se realizan los tejidos. Hay marcas de la competencia, sobre todo las más industriales que sí utilizan tecnología en sus procesos, pero esto no es una desventaja para Allpa ya que justamente el proceso 100% manual es lo que lo diferencia del resto. La tecnología en la venta online y distribución es lo que está evolucionando y Allpa se tiene que adaptar a ella para no quedarse atrás y poder brindar un servicio al cliente igual al de la

- **Ambientales:**

La producción de los tejidos no representa un impacto ambiental importante ya que se elaboran con procesos manuales, sin consumo de energía ni gases. Los procesos que pueden tener un impacto ambiental más importante son: la logística de los tejidos y los proveedores de lana. Una vez que los tejidos sean certificados como sustentables va a ser necesario negociar con los proveedores estándares de calidad. Este ámbito no representa una dificultad para Allpa ya que los procesos son sumamente sustentables.

- **Legales:**

En cuanto a los aspectos legales, se debe tener en cuenta que una vez que la venta de tejidos se vea incrementada y los ingresos sean significativos para las teleras van a tener que ser formalizados y esto podría hacer que pierdan el subsidio del estado. La relación con la cooperativa es un tema

legal que se va a tener en cuenta. Si la cooperativa como tal no funciona para el proyecto se debería ver la posibilidad de formar otra entidad.

Industria.

La historia de la industria de los tejidos es una historia de muchos años en nuestro país. La inferencia en los mercados de la decoración de hogares oscila durante los años, pero siempre es una industria que está presente. Esta industria, además, hasta hace poco estaba relacionada con el turismo ya que el consumidor compraba tejidos cuando viajaba. Hoy en día con las páginas web y agentes que comercializan tejidos en todos lados del territorio argentino, el consumo no se limita solo al turismo, sino que se da en cualquier contexto.

En el pasado los tejidos eran con más colores y estampados, mientras que hoy en día la industria se fue adaptando a los nuevos consumos y así fueron siguiendo las tendencias de decoración que se encuentran en la actualidad. La decoración de hogares es una industria que siempre estuvo presente en los sectores más altos, sobre todo. Esto se ve acertado en un contexto donde las personas pasan más tiempo en sus hogares ya que el teletrabajo se da con mayor frecuencia.

En cuanto a la cadena de valor de la industria, desde que el producto es producido hasta que llega al cliente Allpa se encuentra presente, ya sea mediante procesos que son propios de Allpa o la logística que es tercerizada. En cualquier caso, Allpa se asegura de brindarle servicio al cliente hasta que el tejido llega a su destino final.

Para el análisis de la estructura de la industria voy a utilizar el marco conceptual de Michael Porter siguiendo el siguiente principio: *“la competencia en un sector industrial tiene sus raíces en su estructura económica fundamental y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. La situación de la*

competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas”

5

- 1- Competidores en el sector industrial: Este análisis se realizó en el capítulo de la competencia. Algo que se podría reforzar es que no es un sector industrial con mucha competencia y que todos los competidores tienen un diferencial. Por ello se podría reafirmar que el mercado aún no está comoditizado, es decir que no sería un “Mar rojo” para competir. Las barreras de ingreso no son tan fáciles, la producción de tejidos artesanales es autóctona y difícil de replicar, siendo una tradición que lleva muchos años en los pueblos.
- 2- Competidores potenciales: Hay dos tipos de potenciales competidores. Por un lado, están los productos artesanales de otros países, y el contexto del país facilita la importación éstos podrían empezar a competir en el mercado. Por otro lado, está la producción de tejidos industriales que, si bien no son parecido en cuando a las condiciones físicas, las funciones en si son similares y compiten en precio, al ser la producción de los tejidos industriales, más económica.
- 3- Proveedores: en cuanto a los proveedores, Allpa se encuentra en desventaja ya que no tiene tanto poder de negociación respecto de la competencia. Los volúmenes de compra son bajos. La cercanía a las plantas de producción de lana que se encuentran en la provincia facilita el acceso a los proveedores.
- 4- Compradores: el poder adquisitivo de los compradores es alto, la compra de tejidos no es una necesidad básica para la vida. La compra es más bien un impulso originado por las ganas de querer decorar el hogar. Por esta razón, el comprador no nos va a venir a buscar, sino que nosotros lo tenemos que buscar a él. Es “push” en vez de “pull”.
- 5- Sustitutos: En cuanto a los productos sustitutos, podemos ver que cualquier producto de decoración o una artesanía compite con un tejido.

⁵ Michael Porter: Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia.

Hoy en día los clientes prefieren la decoración minimalista de sus hogares. Es por esto que no van a utilizar muchos productos para la decoración de un ambiente, sino que van a elegir el que sientan que haga más fit con el ambiente que desean decorar.

Luego del análisis de las 5 fuerzas de Porter se puede observar que hay una gran oportunidad de mercado con Allpa, sobre todo porque hay un mercado grande al cual satisfacer y muchos proveedores con distintas propuestas que se adaptan a cada gusto.



Universidad de
San Andrés

V. El Modelo de Negocios.

Introducción

En esta sección voy a explicar cómo es el modelo de negocios de Allpa. Para este análisis voy a utilizar el Canvas Business Model, utilizado anteriormente para poder así explicar cuál es la oportunidad del negocio de Allpa.

Canvas Business Model

En el Anexo II se encuentra la herramienta utilizada como análisis. Igualmente, antes del análisis me gustaría destacar los principales aspectos del modelo de negocio de Allpa.

Socios estratégicos

En cuanto a los socios estratégicos, las primeras a mencionar son las teleras, ya que sin ellas Allpa no existiría. Ellas son las que utilizan Allpa como canal de venta de sus tejidos y las principales interesadas en que el proyecto despegue. La clave está en manejar la relación con ellas y que vean los beneficios de vender tejidos y no depender de planes sociales.

El grupo de solidaridad es el grupo de la parroquia que gestiona la relación con las teleras ya que fueron ellas el primer y único contacto. Son mujeres que tienen ganas de hacer crecer el proyecto. Ellas están hace años con la venta de tejidos, con lo cual hay que ayudarlas a cambiar el mindset que tienen en muchos aspectos, para poder realizar los cambios que queremos.

Por otro lado, está Tomás, que es quien maneja las redes de Allpa y genera contenido. Tomás es quien está a cargo de relación con Mi Tienda Nube y Mercado Pago para la venta online.

Las decoradoras y casas de decoración son socios estratégicos ya que se les pueden vender tejidos al por mayor. Estas ventas tienen menos margen, pero se vende mayor volumen. Ya estamos en contacto con 2 decoradoras, una de Australia y otra de Francia, a quienes les enviamos tejidos para que vendan allá.

La cooperativa es un potencial socio estratégico ya que podría ayudar a profesionalizar el trabajo de las teleras. El desafío es que en el pasado no hubo una buena relación y las teleras no confían en la cooperativa, por lo que resulta importante construir la confianza.

Actividades clave

En cuanto a las actividades clave de Allpa, destacan: la puesta en marcha del canal de venta online, la planificación de la logística y distribución y el plan de ventas. El plan de ventas consiste en asesorar a las teleras en la producción de tejidos y ayudarlas a cumplir con los estándares de calidad, medidas estandarizadas y detalles del tejido. Dentro de las tareas con las teleras está el desarrollo de una paleta de colores y estampados de acuerdo con los gustos de nuestros potenciales clientes.

La comunicación correcta del proyecto es el diferencial. Debemos comunicar las historias de las teleras y el impacto que tienen las ventas en la sociedad de Santiago del Estero.

Además, es conveniente profesionalizar la producción y los stocks en cuanto a las ventas proyectadas para no tener stocks de más y tener capital inmovilizado.

Debemos mantener la relación con las teleras en el tiempo, sobre todo mantener la confianza que hoy en día nos tienen que es la clave para que esto funcione. En el pasado tuvieron experiencias fallidas con gente que comercializó los proyectos y es por esto que la relación con ellas debe ser bien cuidada.

Recursos clave

- Los tejidos que envían las teleras de Santiago.
- El canal de venta online, (Mi Tienda Nube)
- Instagram
- Centro de almacenaje (hoy en día la parroquia, en zona norte).
- Know how de marketing para la construcción de marca.

Canales

- Las redes sociales: Facebook e Instagram.
- Página de internet para la venta.
- Showroom. Hoy en día hay un puesto en la parroquia que da a la calle, en base al crecimiento de ventas y la locación de los clientes se va a analizar si se expande a otra locación. Aunque los canales de venta online han crecido mucho, sigue siendo importante la cantidad de gente que prefiere ver el producto antes de comprarlo. En el análisis del cliente esto se encuentra más detallado.

Relación con los clientes

En cuanto a la relación con nuestros clientes, hay dos puntos clave en los que debemos trabajar.

Por un lado, está la construcción de marca debemos comunicar que Allpa produce tejidos de calidad de manera sustentable y que su compra tiene un impacto social.

Por el otro lado, hay que comunicar el desprendimiento del proyecto de la parroquia. Hoy en día el proyecto Allpa se sigue viendo como lo que era antes (Tejiendo la Vida), que arrancó como un proyecto solidario, una ONG. El lanzamiento de la marca como Allpa fue un quiebre en la manera de manejarlo y eso debe ser comunicado. La gente tiene que elegir comprar en Allpa por sus productos y no sentir que hace una “donación” al comprar.

Segmentos de cliente

En cuanto a los segmentos de cliente, el análisis en detalle se hizo en el capítulo del cliente, pero los vuelvo a nombrar para tenerlos presentes nuevamente. El primero es mujeres y hombres entre 20 y 40 años y el segundo segmento es mujeres y hombres entre 40 y 70 años.

Estructura de costos e ingresos

- En cuanto a la estructura de costos, hay distintos tipos de costos que deben ser analizados. Por un lado, están los costos de los tejidos que representan el 65% (promedio) de las ventas. Con lo cual, el margen previo a los costos de logística y almacenaje es del 35%. Cuanto más se pueda optimizar los costos de logística y almacenaje, más ingresos van a poder tener las teleras. Dentro de la estructura de costos no tenemos en cuenta los costos de mano de obra ya que los mismos serán analizados como ingresos al final del ejercicio para las teleras.
- En cuanto al costo de los tejidos, se va a trabajar para reducirlos optimizando las compras. Al hacer un plan de ventas se va a poder comprar insumos en mayor cantidad y así poder negociar mejor precio. La planificación de las ventas va a ayudar a que la logística sea más ordenada y poder así optimizar los costos de logística y distribución.
- En cuanto a los ingresos, el precio promedio en USD es de 58,4 USD/tejido. El precio promedio de ventas fue calculado en base a las ventas del mes de agosto del 2021 donde se vendieron 34 tejidos. El análisis del PNL es en USD ya que con la inflación en la Argentina es difícil estimar en pesos. En cuanto al pricing, Allpa se encuentra un 24% por debajo de las marcas como Matriarca y Warmi. La competencia tiene más productos que ofrecer y un canal de ventas más desarrollado que el que tenemos hoy en día en Allpa. Por esto nos resulta adecuado el precio de los tejidos. En el mes de agosto con estos precios vendimos 64 tejidos y en el mes de octubre y noviembre superamos los 120 tejidos, por lo que se podría decir que el precio de entrada está en línea con el mercado. Lo que vamos a tener que monitorear a medida que la construcción de marca esté más encaminada, es si no deberíamos reducir este 24% para no dejar plata sobre la mesa. En la sección X del trabajo hay un análisis más detallado de los números de Allpa.

Luego del análisis detallado de cada uno de los puntos del Canvas Model y como conclusión me gustaría remarcar nuevamente la propuesta de valor de Allpa:

venta de tejidos de Santiago del Estero para decoración de hogares que sean sustentables y que generen impacto social.



Universidad de
San Andrés

VI. Go to Market Plan.

Introducción

En esta sección se va a profundizar en la estrategia de entrada al mercado. Como se va a introducir la marca y como se va a trabajar con cada segmento de clientes al que apuntamos. La estrategia de pricing, la escalabilidad y el Customer life time value del proyecto van a estar detallados en esta sección.

Estrategia de entrada al mercado

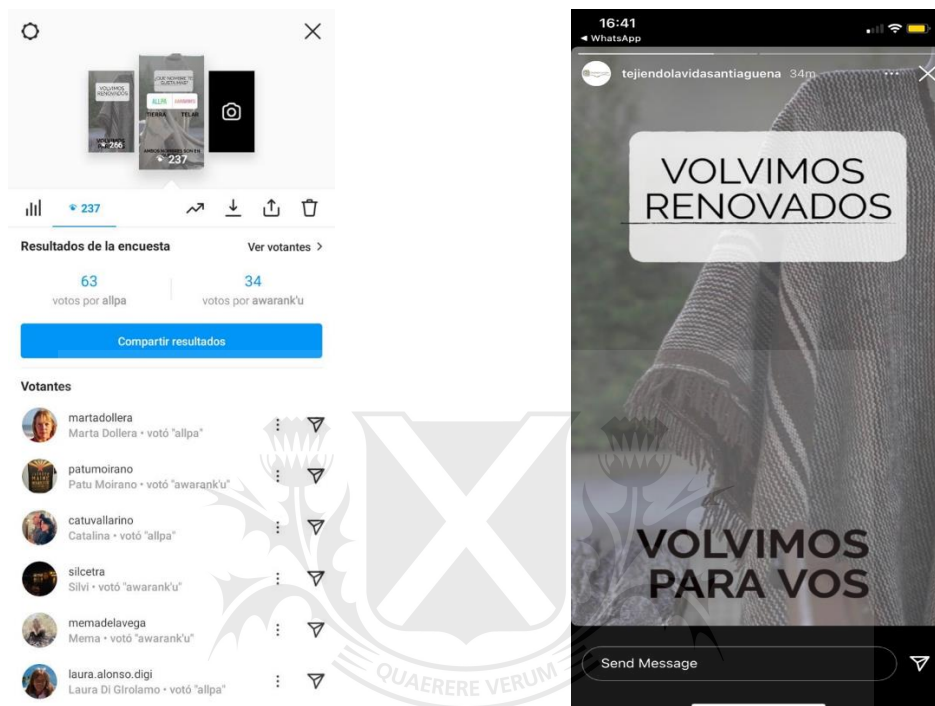
El go to market plan de Allpa fue interesante ya que el proyecto se encontraba activo. En cuanto al plan de marketing el primer paso fue plantear cuáles eran y cuáles son los potenciales clientes, a que mercado se va a apuntar, cuáles van a ser los canales de venta y cómo íbamos a relanzar la marca.

Se realizó un análisis con las encuestas que hicimos a los potenciales clientes y ahí se determinó bien el perfil de ambos segmentos de clientes. En seguida, la siguiente pregunta fue como íbamos a llegar a nuestros clientes y la respuesta fue a través de las redes sociales, debíamos generar contenido para ambos tipos de clientes. Sin dejar de lado el canal de venta físico que, si bien hoy en día es un lugar chico en el partido de San Isidro, ayuda a traccionar ventas. Muchos clientes nos encuentran en las redes sociales y se acercan a ver los tejidos en persona.

Dentro de las acciones que llevamos a cabo, la primera fue el cambio de marca, desprendernos de la visión solidaria y posicionar la marca. Realizamos encuestas en las redes sociales para ver que opinaban nuestros potenciales clientes y así fue como fuimos construyendo una relación con nuestros seguidores. Luego de decidirnos por Allpa, llegó el momento en el que decidimos lanzar la marca con sorteo y descuentos. Los seguidores fueron aumentando a medida que fuimos realizando diversas acciones y así también fueron incrementando las ventas. La

primera venta online llego en agosto del 2021. El movimiento en las redes sociales también traccionó ventas en el showroom.

A continuación, hay dos fotos de lo que hicimos en la red social Instagram.



En cuanto al pricing, hicimos un análisis de nuestros productos de decoración más importantes y los comparamos con la competencia. Ahí nos dimos cuenta de que había oportunidad de acomodar los precios y subirlos un poco. La tabla inicial de precios de lanzamiento quedó con un pricing promedio del 24% por debajo de las marcas más fuertes del mercado.

Producto	Nosotros	PP competencia	Pricing
Pie de cama	\$ 28,13	\$ 57,49	-51%
Camino de mesa	\$ 22,50	\$ 29,37	-23%
Alfombra de entrada	\$ 25,63	\$ 20,62	24%
Alfombra grande	\$ 53,13	\$ 71,87	-26%
Ruanas	\$ 28,13	\$ 70,65	-60%
Almohadones	\$ 22,50	\$ 24,37	-8%

Los precios se encuentran expresados en USD.

Si bien el precio promedio de todos los productos arroja un 24% por debajo de mercado, realizamos un ajuste según los productos que son nuestra puerta de entrada. Como por ejemplo en los pies de cama y las ruanas que son los productos más demandados por el segmento 1, hombres y mujeres entre 20 y 40 años. Los almohadones y las alfombras de entrada son productos que requieren más trabajo manual y más costos. Por esta razón, nos resultó difícil poder dejar el pricing un 24% por debajo de la competencia. Como no son productos que los clientes busquen con demasiada frecuencia, esto no resultó un problema.

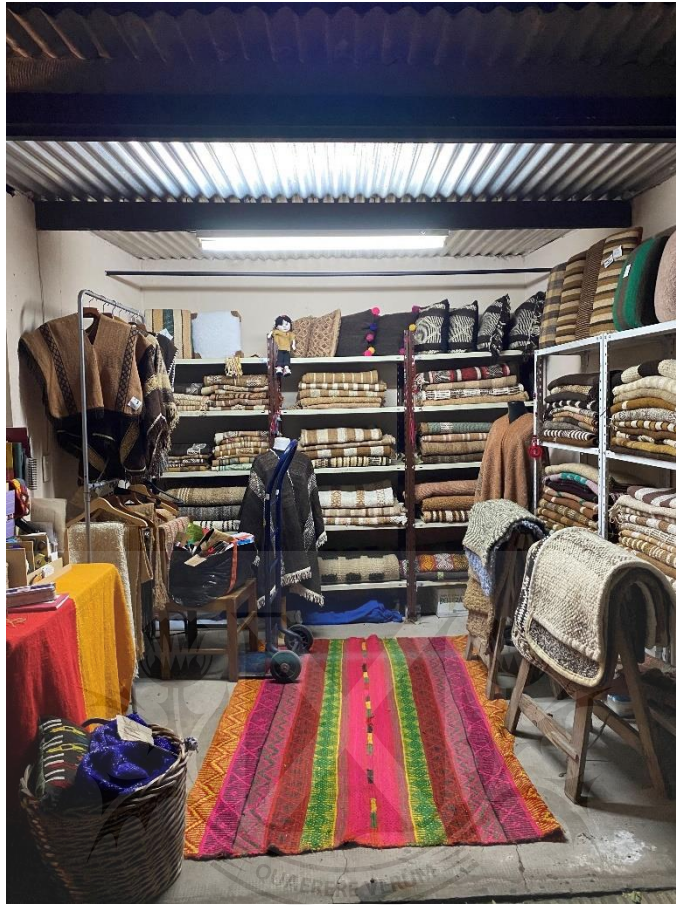
Las ventas incrementaron con el correr de los meses con lo cual el pricing se probó y el cliente está dispuesto a pagar lo que sugerimos, la incógnita es si no está dispuesto a pagar aún más y no estamos aprovechando la oportunidad de aumentar los precios.

Proceso de venta escalable

Hoy en día el mercado al que apuntamos es el de CABA y AMBA. Este es el mercado que podríamos abastecer con la logística y almacenamiento con el que contamos. Una vez que las ventas se vean incrementadas, ese pretende escalar el proyecto hacia otras provincias. Para esto necesitamos generar más volumen de tejidos para abastecer el mercado y alquilar un depósito más grande.

Analizamos potenciales centros de almacenaje ubicados la gran mayoría en la Provincia de Buenos Aires, por ejemplo, sobre el Acceso Oeste (Autopista) donde el valor del metro cuadrado es inferior. El costo de alquiler es importante con lo cual debemos estar seguros de que las ventas van a poder licuar los costos. Sino esto sería un gasto extra para las teleras.

El modelo de Allpa puede ser escalable incluso internacionalmente y hacia otras teleras o artesanos. El espíritu es poder comercializar artesanías y generar ingresos a todos los que se encuentran fuera del circuito turístico.



Detalles del depósito actual.

Customer Lifetime Value

En cuanto al CLV estamos estimando en promedio la venta de 1 tejido anual por cliente, asumiendo que hay clientes target a los cuales no vamos a vender y clientes que van a comprar más de ún tejido por año para regalo o misma decoración. Los tejidos no son productos de consumo diario con lo cual es importante expandir el mercado en el corto plazo para poder llegar a un mercado mayor.

La decoración de la casa se hace esporádicamente, dado que la gente no cuenta con presupuesto para invertir en la casa todos los meses. Por esta razón estimamos la venta de 1 tejido por año.

En cuanto al costo de adquisición de clientes hoy en día contamos con un community manager al cual se le paga una comisión del 5% por cada tejido que se vende. El precio promedio de los tejidos es de 58,4 USD, por lo que la comisión asciende a 2,77 USD. El esfuerzo en las redes hoy en día es grande y el rinde conservador. Por lo tanto, cuando el volumen de ventas sea mayor y el esfuerzo del community manager sea menor, se analizará ese 5% nuevamente. El community manager es quién afrontara los costos de las publicaciones en Instagram.



Universidad de
SanAndrés

VII. Recursos, Procesos y Plan Operativo del negocio.

Introducción

En esta sección voy a detallar el plan operativo de Allpa, desde la planificación de las ventas de los tejidos hasta el Delivery al consumidor final.

Plan operativo de Allpa

En el anexo IV se encuentra el resumen del plan operativo de Allpa y a continuación se detalla cada una de las instancias del plan operativo de Allpa.

1. Estimación de ventas

El plan operativo de Allpa inicia en las oficinas de Buenos Aires con el plan de ventas para la temporada que se viene. Desde acá se va a planificar y estimar cual debería ser la producción de tejidos para los meses venideros.

A diferencia de lo que se venía dando donde las teleras enviaban los tejidos que hacían a Buenos Aires para ser comercializados, ahora desde Buenos Aires se va a pedir la cantidad de tejidos, con detalle de color y estampado. Este cambio fue importante ya que los tejidos que enviaban en el pasado tenían colores que no era apetecibles para los clientes. También ocurría que enviaban tejidos que estaba fuera de temporada, como un poncho en enero.

La estimación de ventas va a contar con la siguiente información:

- Cantidad de unidades por producto.
- El color de los tejidos especificado.
- El estampado de cada uno de los tejidos.
- La telera que realizó el producto.

A la hora de estimar las cantidades se analiza el potencial cuello de botella, hoy en día cada telera tarda aproximadamente 3 días en hacer un tejido, siendo 60 las teleras se pueden hacer 435 tejidos en un mes. Estos números van a cambiar cuando las teleras puedan vivir de los tejidos y le dediquen más horas diarias a la producción.

A medida que se va haciendo la estimación y se obtienen los primeros números se manda una orden de compra de materia prima para poder arrancar con la producción lo antes posible.

Con esta información se pasa a la siguiente instancia que sería la producción de tejidos.

2. Producción de tejidos

Una vez que el plan de producción es enviado a Santiago del Estero las teleras comienzan con la producción. No todas cuentan con las mismas habilidades para realizar todos los tejidos, y es por esto que la producción de tejidos va a ser asignada a cada una por lotes, según el nivel de complejidad que requiera el tejido.

Los tiempos de producción de hoy en día permiten la producción de 3 tejidos por día. Asumiendo la presencia de 60 teleras, la producción mensual podría ser de 435 tejidos. Estos números asumen un tiempo extra en caso de que surja un imprevisto. Este es un punto muy importante: hoy demoran 3 días ya que deben realizar otras actividades ora tener más ingresos. Si el ritmo de producción es 435 tejidos por mes el total anual da 5.527 tejidos y se necesita vender 10.200 tejidos para lograr cubrir el básico mensual que necesitan las 60 teleras. Así, a partir de mediados del año que viene las teleras deberían poder invertir más tiempo en la producción de tejidos y deberíamos asegurarnos de que estos se vendan para que puedan contar con más ingresos.

En resumen, este va a ser un hito en el cual vamos a tener que trabajar, como vamos migrando a las teleras a trabajar más tiempo en Allpa y que esto sea remunerado para que en ningún momento se queden sin ingresos.

3. Envío de tejidos a Buenos Aires

El envío de tejidos a Buenos Aires está planificado para hacerse cada 15 días. El costo del flete es de 200 USD por 100 tejidos. Estos 200 USD tienen un componente fijo y otro variable, y es por esto que se van a hacer envíos en 2 tandas de 100 tejidos o más para poder optimizar el costo fijo.

Los tejidos son enviados al centro de almacenaje, que como se dijo antes hoy en día está en San Isidro, aunque a futuro está prevista la expansión hasta zona oeste a un centro más grande. La capacidad del de hoy en día es de 500 tejidos en promedio dependiendo el tamaño. En cuanto aumenten las ventas y la capacidad de producción, se va a necesitar más espacio de almacenamiento.

El envío de tejidos a Buenos Aires, es algo que en un futuro podría cambiar y que el tejido sea enviado directamente al cliente desde Santiago del Estero. Para esto se va a trabajar en profesionalizar aún más Allpa, ya que hoy en día no solo se hace el manejo de redes y ventas desde Buenos Aires, sino que se realiza control de calidad, packaging y servicio al cliente. Para poder darles la autonomía 100% a las teleras van a ser capacitadas en estos procesos.

4. Promoción y ventas de tejidos de la temporada

Para la promoción y venta de tejidos se va a tener en cuenta la producción anticipada de algunos productos previo al primer envío de la temporada. Así se puede generar contenido para ser subido en las redes sociales y la tienda nube.

Para esta parte de la operación contamos con un community manager que cobra el 5% de cada tejido vendido. La idea es mover los tejidos en las redes sociales, Instagram y Facebook, mantener actualizada la página y tener el canal de showroom siempre disponible.

En esta etapa se va a revisar el pricing durante toda la temporada, teniendo en cuenta el precio inicial en comparación con la competencia y en caso de que las

ventas no vayan como lo planeado, se van a hacer promociones en los eventos comerciales del año, como el día de la madre, navidad, etc.

La idea es vender todos los tejidos que fueron producidos y mantener una política de stock cero, con el espíritu de que los stocks son costosos y la plata que la telera necesita para vivir.

5. Entrega de ventas

En cuanto a la entrega de las ventas se va a optar por darle al comprador del AMBA y CABA, la opción de retirar por el local y sino la entrega a domicilio.

En caso de la primera opción se van a estipular días de la semana y horarios en los cuales los clientes pueden pasar a retirar sus productos. En la opción 2 vamos a contar con un servicio terciario de distribución de última milla, este costo va a estar a cargo del comprador.

6. Análisis post ventas

Por último, una vez finalizada la temporada se va a realizar un análisis de ventas. En el análisis se va a ver que tejidos se vendieron más, en que orden. Si hubo faltante de stock en algún pedido, que colores fueron los más pedidos. Para encarar así el plan de producción de la temporada que le sigue.

Hay dos análisis que se van a realizar en el año, análisis de la temporada invierno y verano. Dichos análisis van a ayudar a planificar la temporada del año que le sigue.

VIII. Implementación del negocio.

Introducción

En esta sección voy a detallar el cómo fue la implementación de Allpa en agosto del 2021 y como están planificados los siguientes años en cuanto al crecimiento geográfico, hitos para los próximos 5 años y la posibilidad de expandir Allpa internacionalmente.

Implementación del Negocio

La implementación de Allpa fue en agosto del 2021, cuando relanzamos la marca como tal, renovamos las redes sociales e implementamos Mi Tienda Nube. El proceso que se llevó a cabo para el lanzamiento de Allpa en las redes y en internet ya fue detallado en el Go to Market Plan. Así que en esta sección voy a detallar los planes de expansión de Allpa y los objetivos de mediano y largo plazo.

Para una mejor visualización del mapa de ruta de Allpa voy a analizar 3 aspectos y como estos van a evolucionar a lo largo de los próximos 5 años.

- 1- La implantación de la página web y redes sociales de Allpa.
- 2- La estructura, equipo y lugar para almacenaje y distribución.
- 3- El alcance de los mercados según la evolución de los puntos anteriores.

Para lograr la independencia económica de las 60 teleras de Santiago del Estero, se deben vender como mínimo 700 tejidos al mes. para este volumen de venta se requiere inversión en un lugar más grande para almacenaje y distribución sumado a un equipo de trabajo mayor.



En cuanto a las necesidades de los mercados, Allpa podría vender ya en todos los mercados, tanto el nacional como el internacional dado que la necesidad de decorar el hogar existe en todo el mundo. Lo que marca el ritmo de crecimiento de Allpa es la posibilidad de llegar a abastecer los mercados, no solo por la producción de los tejidos, sino también por el almacenamiento, distribución y todas las tareas que conlleva la venta de tejidos.

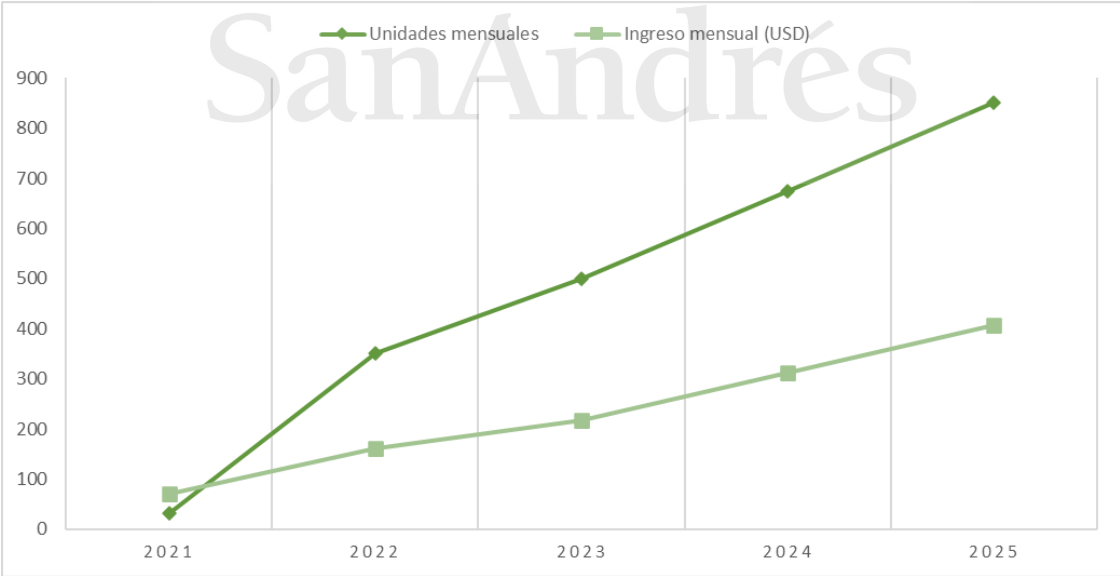
Actualmente la estructura de Allpa y las teleras no se encuentra listas para la venta de 700 tejidos mensuales. Las teleras de deberán emprender un cambio gradual para obtener una mayor producción e igual será la inversión que se haga en infraestructura. Por esta razón la expansión de Allpa está estimada para el 2023. Durante el 2021 y 2022 está prevista la implementación de los procesos de Allpa y mejorar todo lo que sea necesario, para poder pasar así a una segunda instancia en el 2023. Una vez que los procesos sean robustos nos vamos a sentir confiados para poder dar el próximo paso.

En el análisis de mercado se estimó que con un 3% del mercado del AMBA y CABA se podrían vender 16.000 tejidos anuales. Con esto se podría cubrir la

necesidad económica de las teleras de los 400 USD mensuales por telera. Consideramos que el 3% del share de mercado es un objetivo que se puede alcanzar con la estrategia correcta de marketing. Aunque apostamos a poder expandir el mercado para tener un mayor alcance de clientes y lograr el objetivo de ventas con mayor facilidad.

La localización hoy en día está pensada en el partido de San Isidro, con respecto al planeamiento comercial, almacenaje y distribución. Por otro lado, la producción se encuentra en la provincia de Santiago del Estero. En el corto plazo no está planificado un cambio ya que el equipo que se encuentra trabajando en el proyecto es de esta zona. Se prevé un cambio de localización del almacenaje de los tejidos, pero este será en zona norte. Una vez aceitados los procesos se podría pensar en la venta directa de las teleras al consumidor final.

En cuanto a los números que estamos proyectando, el objetivo es que para el 2025 el ingreso de las teleras sea de 400 USD mensuales o mayor. Este es el ingreso básico con el que ellas pueden vivir. Hicimos una proyección conservadora, tomando un mínimo de venta de tejidos promedio mensual al que debemos llegar, para lograr el objetivo 2025 que es la libertad económica de las teleras.



IX. Equipo Emprendedor, Estructura Directiva.

Introducción

En esta sección voy a detallar como está conformado el equipo emprendedor de Allpa, tanto sus integrantes como la función que cumple cada uno dentro del emprendimiento.

Equipo Emprendedor

El equipo emprendedor se puede analizar según las funciones que cumple cada uno. Algunas funciones están compuestas por una persona y en otros casos por equipos de trabajo.

- El primer equipo de trabajo son las teleras, ellas son las principales interesadas en que este proyecto tenga éxito. Ellas son las que producen los tejidos que se comercializan en Allpa. Sin ellas Allpa no existiría ya que la habilidad de realizar tejidos manuales es de ellas. Actualmente las teleras se encuentran capacitadas para cumplir con ciertos requisitos de los tejidos. En el 2022 se tiene previsto capacitarlas para profesionalizar algunos de los procesos. Es necesario estandarizar la producción de los tejidos para poder comercializarlos mejor.
- El segundo equipo que conforma Allpa son las 3 mujeres de Solidaridad de la Parroquia Espíritu Santo. Ellas fueron las que iniciaron este proceso de comercialización de tejidos en Buenos Aires y fueron el primer contacto con las teleras. Ellas son las que manejan mejor que nadie la relación con las teleras, una relación de confianza que lleva años y es de suma importancia para que este proyecto funcione.
- El tercer integrante del equipo es Tomás. Actualmente se encuentra cubriendo la posición de community manager. Es el encargado de las redes sociales y mantener actualizada la página. Tomás cuenta con los

conocimientos para realizar las tareas más operativas que requiere el puesto y actualmente se está capacitando en el manejo de redes, para incrementar el tráfico de clientes en las redes de Allpa.

- Como último eslabón estamos Celeste y yo. Actuamos como consultoras, relevamos los procesos iniciales de Allpa y propusimos mejoras para lograr el crecimiento de Allpa. Por mi parte vengo siguiendo este proyecto desde sus orígenes y tengo la firme intención de continuar brindando soporte hasta que se cumplan los objetivos.

En cuanto al equipo directivo, las decisiones de mayor importancia estratégica son tomadas por las miembros del equipo de Solidaridad, y nosotras prestamos apoyo en ese proceso de toma de decisiones. En cuanto a los incentivos para atraer talento hoy en día solo se paga un porcentaje de comisión por las ventas a la figura de community manager. Esto podría ser replicado en futuras posiciones.



X. Resultados económicos- Financieros y Requerimientos de inversión Contexto macro y microeconómico.

Introducción

En esta sección voy a detallar las variables macroeconómicas y microeconómicas que tienen inferencia en el proyecto. Luego voy a dar detalle del análisis numérico de Allpa. Pretenderé explicar cuáles son las variables claves del negocio, cuál es modelo de generación de beneficios y cuáles son los requerimientos de inversión.

Contexto Económico

Contexto Macroeconómico y Microeconómico

El contexto macroeconómico de la Argentina hace ya varios años que viene siendo de mucha volatilidad e inestabilidad, lo cual hace que las inversiones sean más riesgosas y los emprendedores se vean menos motivados a emprender.

Los últimos datos obtenidos colocan la inflación del 2021 en un 50,9%, situación que no solo hizo perder mucho poder adquisitivo a los argentinos, sino que también genera un contexto de incertidumbre. Además, el continuo cambio de reglas, tanto económicas como jurídicas y legislativas hacen que el riesgo de invertir en el país y obtener un retorno sea complicado. Las instituciones argentinas han ido perdiendo credibilidad a lo largo de los años. Por estas razones más el riesgo siempre latente default de la deuda externa, el riesgo país ha llegado a máximos históricos en los últimos años y su volatilidad es importante.



Evolución del Riesgo País en la Argentina.

El indicador del riesgo país es muy influyente para los inversores. Hoy se encuentra en un 17% y esto hace que la tasa de descuento sea más elevada y deja a la Argentina menos competitiva respecto de otros países. El contexto macro de la Argentina está haciendo que no recibamos inversiones, más bien lo contrario porque hay fuga de capitales. Este contexto genera altos niveles de pobreza y desocupación en la población. Según el informe del INDEC ⁶ que se realiza en los 31 aglomerados de la Argentina, en el 1er semestre del 2021 el índice de pobreza alcanza un 40,6% de la población, porcentaje que viene con una tendencia alcista hace ya varios años.

El indicador de pobreza refleja una parte de lo que representan los valores de desocupación en la Argentina, porque 9.6% de la población económicamente activa se encuentra desocupada. Si bien los números del INDEC muestran un decrecimiento de la desocupación esto se debe a que en el gráfico solo se encuentran los datos del 2020 y 2021. Teniendo en cuenta que en el 2020 fue la

⁶ https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_09_21324DD61468.pdf

pandemia, esto no debería tomarse como una mejora estructural, sino más bien una mejora situacional.

Fuente: INDEC. Encuesta Permanente de Hogares.

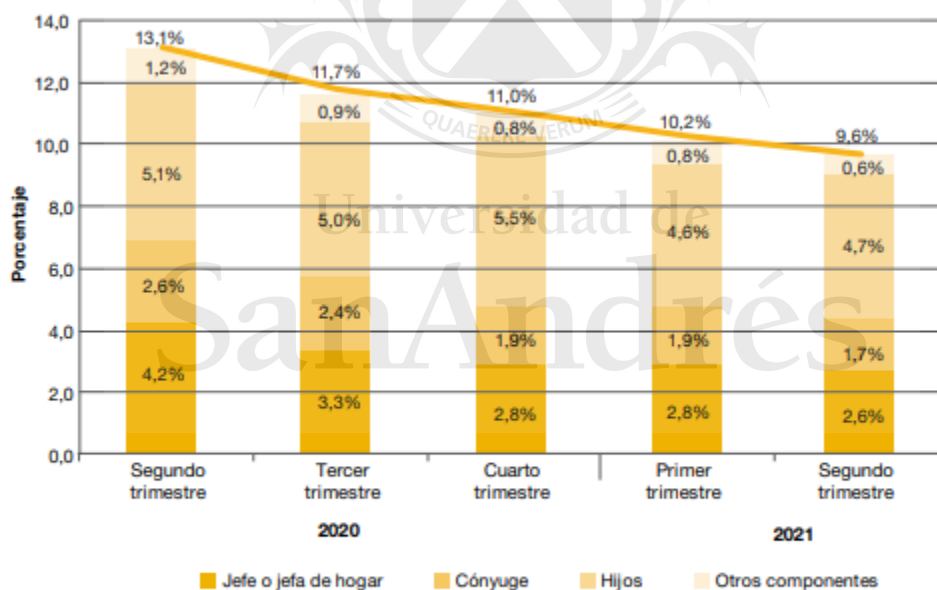
Cuadro 1. Pobreza e indigencia. Total 31 aglomerados urbanos

Indicador	2do. semestre 2016	1er. semestre 2017	2do. semestre 2017	1er. semestre 2018	2do. semestre 2018	1er. semestre 2019	2do. semestre 2019 (1)	1er. semestre 2020	2do. semestre 2020 (2)	1er. semestre 2021
Pobreza										
Hogares	21,5%	20,4%	17,9%	19,6%	23,4%	25,4%	25,9%	30,4%	31,6%	31,2%
Personas	30,3%	28,6%	25,7%	27,3%	32,0%	35,4%	35,5%	40,9%	42,0%	40,6%
Indigencia										
Hogares	4,5%	4,5%	3,5%	3,8%	4,8%	5,5%	5,7%	8,1%	7,8%	8,2%
Personas	6,1%	6,2%	4,8%	4,9%	6,7%	7,7%	8,0%	10,5%	10,5%	10,7%

Fuente: INDEC. Encuesta Permanente de Hogares.

Nivel de desocupación de los últimos semestres en Argentina. Fuente INDEC ⁷

Composición de la tasa de desocupación según relación de parentesco. Total 31 aglomerados urbanos. Segundo trimestre 2020-segundo trimestre 2021



Nota: los resultados del tercer trimestre de 2020 no incluyen el aglomerado Ushuaia-Río Grande. En consecuencia, este informe refleja resultados que representan el 99,4% de la población de los 31 aglomerados urbanos cubierta habitualmente por la EPH (ver punto 4.2 "Acerca de la cobertura geográfica" en el anexo metodológico del presente informe).

Fuente: INDEC, Encuesta Permanente de Hogares.

⁷https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_2trim216D4D22FF6B.pdf

El indicador de pobreza y el de desocupación impactan en Allpa de dos maneras. Por un lado, el menor poder adquisitivo de nuestros potenciales clientes hace que el consumo de los productos de Allpa baje. Al no tratarse de un producto “esencial”, frente a crisis se deja de consumir (abajo esta la evolución del PBI per cápita en los últimos 20 años) según el Banco Mundial⁸. Pero por el otro lado, Allpa ayuda a generar empleo para mujeres y en un futuro si se expande puede generar aún más empleo en distintas partes de país, ayudando así a revertir el porcentaje de desocupación en el que se encuentra la Argentina hoy en día.



Datos del Banco Mundial.

Dado que Allpa desea expandirse hacia los mercados internacionales me parece relevante analizar el tipo de cambio oficial que presenta hoy la argentina, tomando el tipo de cambio futuro del Matba Rofex como referencia.

⁸<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.KD.ZG?end=2020&locations=AR&start=1989&view=chart>

MatbaRofex		FUTUROS FINANCIEROS		OPCIONES FINANCIERAS		FUTUROS AGROPECUARIOS	
Dólar USA		Yuan CNH		Índice ROFEX 20		GGAL PAMP YPF Oro Petróleo WTI	
Instrumento		Vol. C	Compra	Venta	Vol. V	Últ	
Dólar USA		Contratos: 299.363		Interés abierto: 4.578.830			
+ DLR/FEB22	☆ 📊	235	107,69	117,04	140	107,70	
+ DLR/FEB22A	☆ 📊	1.000	107,66	107,70	2.000	107,70	
+ DLR/MAR22	☆ 📊	50	112,26	112,50	121	112,45	
+ DLR/MAR22A	☆ 📊	1.000	112,32	112,50	1.000	112,40	
+ DLR/ABR22	☆ 📊	130	116,84	116,94	100	116,84	
+ DLR/ABR22A	☆ 📊	2.000	116,85	116,99	1.000	116,90	
+ DLR/MAY22	☆ 📊	50	121,56	121,80	36	121,70	
+ DLR/MAY22A	☆ 📊	1.000	121,65	122,10	1.000	121,70	
+ DLR/JUN22	☆ 📊	50	126,05	126,40	400	126,40	
+ DLR/JUN22A	☆ 📊	1.000	126,20	126,95	1.000	126,30	
+ DLR/JUL22	☆ 📊	64	130,50	130,75	50	130,50	

Fuente Matba Rofex (valores al 2 de febrero del 2022).

Hoy en día el mercado cambiario oficial se encuentra por debajo de los mercados paralelos y de la inflación. En 2021, la devaluación fue del 10% y la inflación fue del 50,9% generando así un retraso cambiario. Esto deja a la Argentina en una situación poco competitiva. Hoy en día, la exportación de tejidos o de productos generados en Argentina es poco competitiva, dado que los costos aumentan de acuerdo con la inflación y los ingresos en USD que se pesifican no están en los mismos niveles que los costos.

Modelo de generación de beneficios

En esta sección se va a analizar el cálculo del PNL de Allpa, realizando un análisis detallado de todos los componentes que influyen en el cálculo del valor actual del emprendimiento, como son los ingresos, costos, mano de obra y tasa de descuento.

Ingresos y egresos

En esta sección se detallará el flujo de fondos del proyecto Allpa para los próximos 5 años. A modo de simplificación todos los valores se encuentran expresados en USD calculados con el TC del dólar MEP. Los cálculos son en valores nominales, no se encuentran afectados por la inflación.

Flujo de Fondos Allpa

En esta sección se detalla el flujo de fondos de los próximos años de Allpa, donde se puede observar que en el año 2025 las teleras podrían lograr su independencia económica.

	2021	2022	2023	2024	2025
Unidades Vendidas	2.223	4.200	6.000	8.100	10.200
Precio Promedio	58	58	58	58	58
Ingresos	129.844	245.285	350.407	473.049	595.692
Costo MV	- 45.445	- 85.850	- 122.642	- 165.567	- 208.492
Comisiones Bancarias	- 779	- 1.472	- 2.102	- 2.838	- 3.574
Margen Bruto	83.619	157.963	225.662	304.644	383.625
Costos de logística	- 3.878	- 7.326	- 10.466	- 14.129	- 17.792
Costo de Almacenaje	-	-	- 6.977	- 6.977	- 6.977
Mano de Obra Operarios	-	-	- 11.163,44	- 11.163,44	- 11.163,44
Costo Marketing	- 6.492,19	- 12.264,24	- 17.520,34	- 23.652,46	- 29.784,58
EBITDA	73.249,13	138.373,15	179.535,34	248.721,92	317.908,49
Depreciaciones	- 400,00	- 520,00	- 816,00	- 852,80	- 882,24
EBIT	72.849,13	137.853,15	178.719,34	247.869,12	317.026,25
Intereses	- 810,20	- 861,58	- 1.150,83	- 1.791,62	- 2.292,41
Margen Neto	72.038,94	136.991,57	177.568,51	246.077,50	314.733,85
Impuestos	-	-	-	-	-
EBT	72.038,94	136.991,57	177.568,51	246.077,50	314.733,85
NOPAT	72.849,13	137.853,15	178.719,34	247.869,12	317.026,25
Tasa de Descuento	0,72	0,51	0,37	0,26	0,19
FFD	52.145,35	70.631,60	65.545,83	65.070,94	59.573,21
Inversión Inicial	-	-	-	-	-
Valor Residual	863.738	-	-	-	-
VALOR DEL NEGOCIO	1.176.704,53	-	-	-	-
VALOR DEL NEGOCIO POR TELERA	19.611,74	-	-	-	-
Ganancia teleras Anual	1.200,65	2.283,19	2.959,48	4.101,29	5.245,56
Ganancias teleras mensual	100,05	190,27	246,62	341,77	437,13
Pago Monotributo	- 24,43	- 24,43	- 24,43	- 24,43	- 24,43
Pago de Cuota social	- 5,00	- 5,00	- 5,00	- 5,00	- 5,00
Neto Mensual	70,62	160,83	217,19	312,34	407,70

El flujo de fondos se encuentra expresado en USD.

Proyección de ventas

Las unidades de venta son un estimado de crecimiento según la proyección de tejidos vendidos durante el 2021 y la escalabilidad del proyecto en los próximos años. La venta de 10 mil tejidos al año representa un market share inferior al 3%, como se detalló en capítulos anteriores. Esto demuestra que Allpa tiene aún mucho potencial de crecimiento.

En cuanto al cálculo del precio de venta, tomamos el precio promedio ponderado por tejido del mes de agosto y septiembre del 2021. Dentro de los tejidos hay distintos rangos de precio por eso decidimos tomar como muestra las ventas actuales para determinar el precio promedio. En el anexo V se encuentra el detalle del cálculo.

Análisis de costos

En cuanto a los costos existen distintos tipos de costos que las teleras deben tener en cuenta.

Costos variables:

- Los costos de producción de la mercadería que están estimados en un 35% del valor de venta del tejido. el 35% contempla los gastos de la lana (materia prima) y gastos menores que surgen en la producción.
- Los costos de logística están estimados en un promedio de 200 USD (el envío desde Santiago a Buenos Aires) cada 100 tejidos. Los 100 tejidos son un estimativo que se tomó de los últimos meses. Se paga 200 USD el envío, pero la cantidad depende del volumen de los tejidos.
- El costo de marketing es el 5% de la comisión que se le paga al community manager por cada venta de los tejidos. Los costos de marketing son cubiertos por el community manager.

- En cuanto al impuesto a las ganancias, no deberían pagarlo ya que se encuentran asociadas a una cooperativa. “Las cooperativas son asociaciones sin fin de lucro, por lo tanto, no pagan impuesto a las ganancias. Están exentas por la [Ley 20.628](#), no obstante, deben realizar la correspondiente inscripción y luego solicitar su exención en AFIP.”⁹

Los costos variables se podrían ver modificados con el paso del tiempo si el volumen de ventas se incrementa aún más. La logística se podría eficientizar aún más, a mayor volumen, mejor poder de negociación frente a nuestros proveedores. Los costos de materia prima también podrían reducirse si los volúmenes son mayores.

Costos fijos:

- En los costos fijos se encuentran los costos de almacenaje y los operarios que trabajarían en el galpón. Se estima que, a partir del 2023, deberíamos alquilar un depósito debido a que el volumen de ventas de tejidos superaría la capacidad que tienen hoy en día de almacenaje en Buenos Aires. Esto representa un costo mensual significativo que deberían afrontar las teleras. Se va a tercerizar el almacenaje y la logística durante los primeros años de expansión, para mitigar el riesgo que representa una inversión en activos. Si Allpa se expande aún más por todo el territorio argentino y los volúmenes se ven incrementados ya que se suman otras áreas de producción. Entonces, se podría analizar la compra de un galpón.
- En cuanto a la mano de obra de operarios, se estima que se necesitan 2 operarios para cubrir esos volúmenes de ventas mensuales.

El objetivo principal de Allpa es lograr la independencia económica de las 60 teleras de Santiago del estero. Por esto, en el análisis se incluyen los ingresos mensuales de las teleras y se le restan los costos fijos que tienen por vender tejidos como es la cuota social y el pago del monotributo.

⁹ <https://www.argentina.gob.ar/inaes/faq-cooperativas#:~:text=Las%20cooperativas%20son%20asociaciones%20sin,solicitar%20su%20exenci%C3%B3n%20en%20AFIP.>

XI. Condiciones para la viabilidad del negocio.

En cuanto al requerimiento de inversión, Allpa es un proyecto que hoy en día se encuentra en funcionamiento. Cuenta con una caja para solventar los gastos corrientes. Se estima que para poder incrementar el volumen de ventas se va a tener que invertir en CAPEX y costos de ventas de tejidos por un mes dado que el cobro de las ventas es diferido debido a la incorporación de tarjetas de crédito.

	2021	2022	2023	2024	2025
Capital de trabajo	- 3.787,11	- 7.154,14	- 10.220,20	- 13.797,27	- 17.374,34
capex	- 2.000,00	1.000,00	2.000,00	1.000,00	1.000,00
Total	5.787,11	6.154,14	8.220,20	12.797,27	16.374,34

En cuanto al financiamiento de estos conceptos tomamos una tasa del 14% como tasa nominal en USD.¹⁰ Tomamos como tasa de mercado la tasa que ofrece el Banco Provincia.

Para el cálculo del valor del negocio utilicé como tasa de descuento una WACC del 39,7%. En el anexo VI, se encuentra el detalle del cálculo. En cuanto al análisis financiero del negocio, tanto el VAN como la TIR son positivos dado que la inversión es mínima respecto de los ingresos. Es un negocio que requiere poca inversión inicial y esta se puede ajustar a los ingresos. Si el nivel de ventas no se ve incrementado entonces la inversión no se realiza y así se mitigan las pérdidas.

Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas.

Respecto de los riesgos a los que se encuentra expuesto Allpa, hay varios de ellos que se dan por el contexto del país. Como mencione en el capítulo anterior, el contexto macroeconómico de Argentina genera mucha incertidumbre económica a la hora de emprender. Si bien la estructura de capital de Allpa no es grande y se

¹⁰https://www.bancoprovincia.com.ar/web/financiacion_dolares_bienes_ca#:~:text=TASA%20NOMINAL%20ANUAL%20VENCIDA%20FIJA,ANUAL%20VENCIDA%2014%2C93%25.

puede achicar en caso de una contracción del negocio. Igual genera incertidumbre a la hora de invertir.

El contexto económico complicado genera una contracción en el consumo de los argentinos lo cual hace más difícil las ventas. La crisis genera más desempleo y más necesidades y las teleras no están exentas de esto. A mayor crisis mayor necesidad. Estamos ante dos variables que se mueven en sentido contrario y complican la situación.

Por otro lado, está la variable de los subsidios dados por el estado. Si estos se mantienen es difícil incentivar a las teleras a generar más tejidos para vender.

En cuanto a los riesgos del emprendimiento hay un par de riesgos a considerar:

- Riesgo de la mercadería. Esto puede ser solucionado con un seguro contra mercaderías, según cuando este seguro pueda pasar a ser un costo absorbible por el negocio.
- Riesgo de plagio. Refiere a que un tercero aproveche la construcción de la marca y replique y plagie su uso. La marca se puede registrar para mitigar el riesgo, proyecto que se emprenderá en el 2022.
- Riesgo de que otro se relacione con las teleras y perjudique el proyecto. Se trabaja en la relación con las mismas. Una vez al año se viaja para visitarlas, pero aun así es un riesgo posible.

Los riesgos propios del emprendimiento se pueden cubrir en gran parte, el problema mayor son los riesgos propios del país. Parte de los riesgos del país se podría diversificar si se fomentan las exportaciones. Hoy en día el TC oficial no ayuda a las exportaciones, pero si esta variable se modifica entonces las exportaciones podrían ser una buena cobertura frente al riesgo de crisis económica en Argentina.

Conclusiones

Después de casi dos años de habernos embarcado en este proyecto puedo decir que lo volvería a elegir como proyecto final de graduación. Nos dio la oportunidad de poder aplicar muchas herramientas que fuimos incorporando y hacer realidad lo que planeamos, como la pagina web y las redes sociales. Hoy en día podemos ver cómo han crecido y siguen creciendo las ventas, lo cual ocurre en parte gracias a las acciones que hemos venido sugiriendo en los últimos meses. Sin dudas este es un camino que recién empieza: estamos ante solo el primer empujón de un gran proyecto.

El camino recorrido nos dejó muchas enseñanzas, pero creo que la mas importante fue la relevancia de saber manejar las relaciones humanas. En cuanto al equipo de trabajo, tuvimos dificultades ya que no todos estuvieron de acuerdo con algunos cambios y se frenó temporariamente el proyecto para volver a reestructurarse. Allpa tiene la complejidad de ser un proyecto solidario dentro de una organización, lo cual le agrega un grado de complejidad a la hora de tomar decisiones e implementar cambios. Tuvimos que enfrentar cambios en la estructura antigua y eso nos representó un desafío. Aprendimos mucho sobre el manejo de las relaciones humanas como también de marketing y procesos de ventas. Si bien Allpa no es un proyecto de gran escala, pudimos identificar muchos de los conocimientos adquiridos durante la cursada como posibles soluciones y, lo que es más importante, ponerlos en práctica.

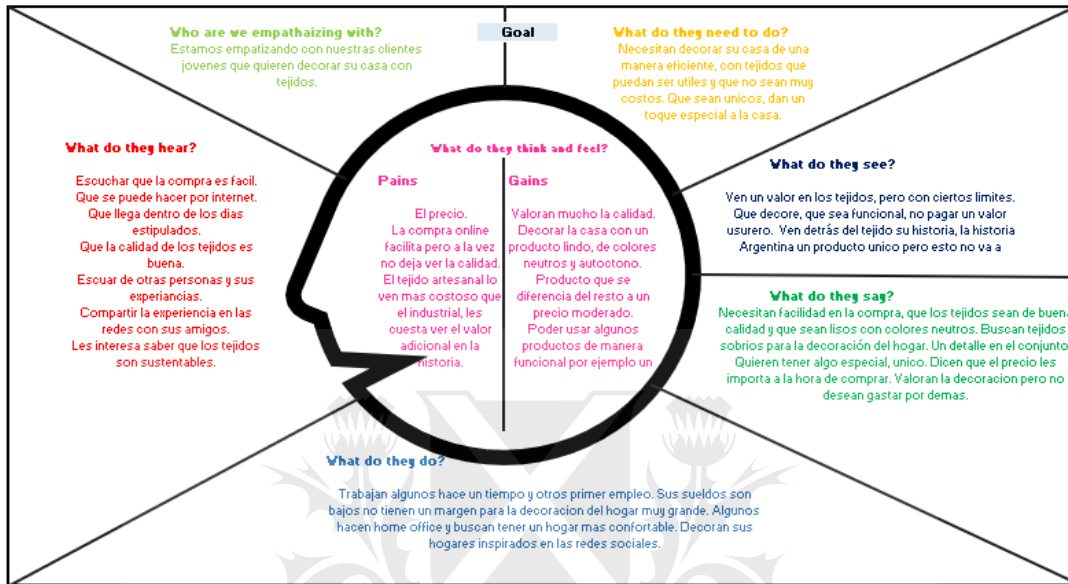
FUENTES

- 1- Texto de McKinsey: "Value Delivery System" Página 3.
- 2- <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-84>
- 3- <https://infonegocios.info/nota-principal/el-nivel-abc1-en-su-minima-expresion-solo-4-9-de-la-poblacion-esta-en-tope-del-nse-que-usan-los-marketineros>
- 4- https://es.wikipedia.org/wiki/Demograf%C3%ADa_de_Argentina
- 5- Michael Porter: Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia.
- 6- https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_09_21324DD61468.pdf.
- 7- https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_2trim216D4D22FF6B.pdf
- 8- <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.KD.ZG?end=2020&locations=AR&start=1989&view=chart>
- 9- <https://www.argentina.gob.ar/inaes/faq-cooperativas#:~:text=Las%20cooperativas%20son%20a%20sociaciones%20sin%20solicitar%20su%20exenci%C3%B3n%20en%20AFIP>.
- 10- https://www.bancoprovincia.com.ar/web/financiacion_dolares_bienes_ca#:~:text=TASA%20NOMINAL%20ANUAL%20VENCIDA%20FIJA,ANUAL%20VENCIDA%2014%20C93%25.

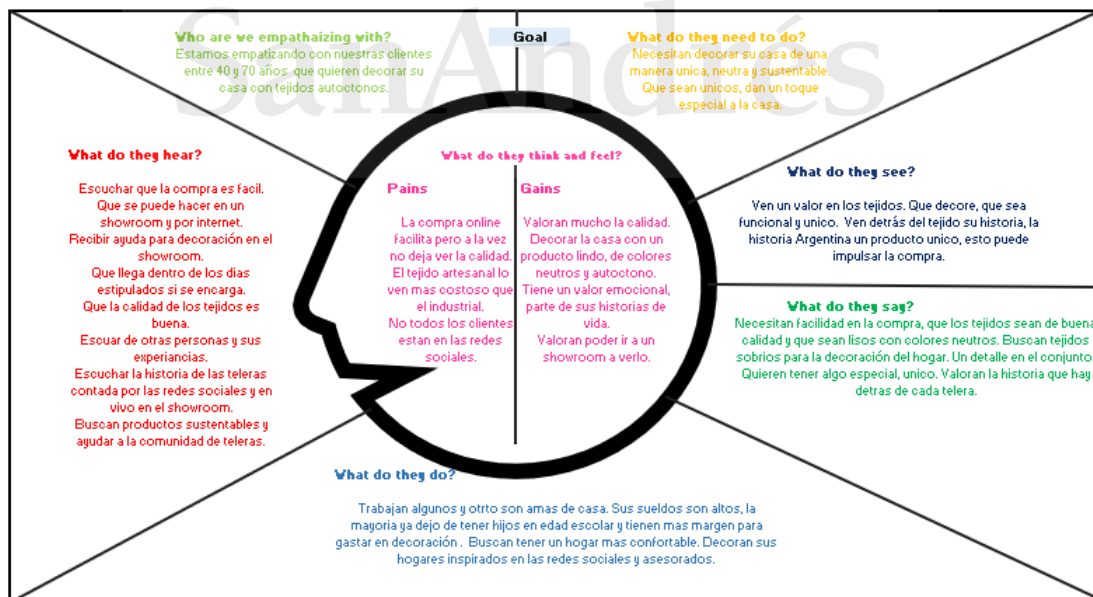
ANEXOS

Anexo I (Empathy Maps).

Mapa de empatía Joven de 20 a 40 años.



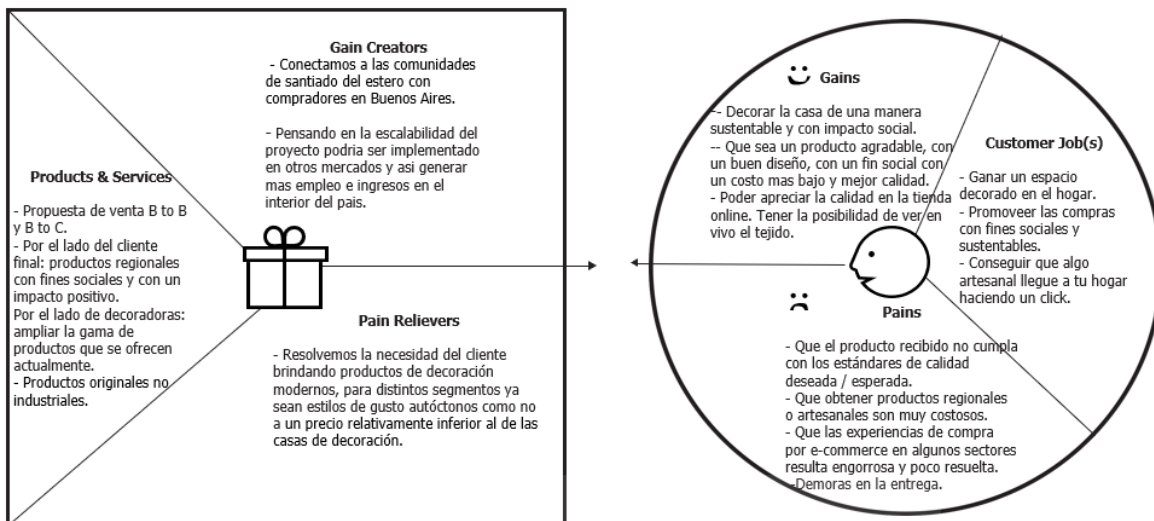
Mapa de empatía mujeres y hombres entre 40 y 70 años.



Anexo II (Canvas Model)

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
<p>Teleras de Santiago del Estero</p> <p>Grupo de Solidaridad</p> <p>Plataforma de e-commerce.</p> <p>Generador de contenido.</p> <p>Terciatización de la logística.</p> <p>Casas de decoración y artesanías</p> <p>Decoradoras</p> <p>Casas de indumentaria de artículos regionales</p> <p>Cooperativa de trabajo (AASCAUSANI).</p>	<p>Re organizar, asesorar y estructurar el negocio de la venta de productos regionales.</p> <p>Planieamiento de la producción y ventas.</p> <p>Desarrollar y concientizar sobre la importancia de la correcta producción y el impacto en la sociedad. Optimización en la logística.</p> <p>Potenciar el fin social armando una red para aportar a las comunidades donde actualmente viven mejorando su calidad de vida.</p> <p>Ser nexa entre las teleras y el cliente. Ya sea el cliente final como una decoradora.</p>	<p>Venta de tejidos de Santiago del Estero para decoración de hogares que sean sustentables y con impacto social. Poder generar un modelo de venta, de rápida implementación para replicarlo a distintos oficios de las provincias del interior de la Argentina.</p>	<p>Comunicar la historia de las teleras a través de un buen relacionamiento con el cliente (producto unico, vuelta a lo regional como moda).</p> <p>Dejar no funcionar como ONG (esto mencionado a que se intenta lograr un buen nivel de profesionalización en la producción y el proceso general de venta). Posicionar la marca y comercializarla.</p> <p>Profesionalizar el trato con el cliente tanto en el showroom como en la pagina web y redes sociales.</p>	<p>Dos tipos de Clientes, como consumidores finales (2 segmentos tratados en el capítulo anterior). En un principio en el mercado de la provincia de buenos Aires, luego expandir a otros mercados de la Argentina y en una última etapa expansión al exterior (Uruguay / EEUU/ Australia).</p>
<p>Key Resources</p> <p>Tejidos</p> <p>Página web, Tienda nube.</p> <p>Distribución de los productos al cliente final - Last mile</p> <p>Internet, telefonía celular. (en Santiago del Estero)</p> <p>Depósito para almacenaje.</p> <p>Plan de marketing y ventas de tejidos.</p>		<p>Channels</p> <p>Canal Online (Tienda nube).</p> <p>Showroom en Caba.</p> <p>Instagram</p> <p>Facebook</p>		
<p>Cost Structure</p> <p>Los tejidos presentan un bajo costo, lo cual a nivel ventas no es un problema (Ejemplo: promedio de alfombra 12 k, venta casa de decoración 45 K). Hay que optimizar los fletes. No se puede hacer un pedido solo. No se dan tejidos en consignación. Gestionar correctamente los costos ya que el mayor problema esta en la logística. Consiguen en muchas ocasiones lanas de donación. Generar una buena distribución y compensación del trabajo realizado. Armar una estructura de compensaciones según el tiempo de producción. Conviene estandarizar por horas o por trabajo terminado en relación a la remuneración obtenida?. Expectativa que puede generar la venta de los productos regionales, tener cuidado con la comunicación, podría dañar la relación con la teleras (estandarías por los precios de venta vs los precios de compra de los productos).</p>		<p>Revenue streams</p> <p>Los ingresos que se generen son para las teleras, el objetivo es poder lograr la independencia economica de estas 60 mujeres de Santiago del Estero.</p>		

Anexo III (Value Proposition Canvas).



Anexo IV



Anexo V

Productos	Precio	Promedio mensual de ventas Aug/Sep 2021
ALFOMBRA	17.050	7
ALFOMBRA MEDIA	11.550	5
ALFOMBRIAS	4.100	3
PIE DE CAMA	4.950	5
CAMINO	3.960	2
FUNDAS	3.960	-
CARONILLA	4.510	2
PONCHO	19.250	4
RUANA	7.480	3
CHAL	4.500	2
BANCO/SILLA	1.980	1
<i>Precio Ponderado</i>	10.044	34
<i>dólar mep</i>	171,99	ago-21
<i>Precio Promedio en usd</i>	58,40	

Anexo VI

Tasa

RF	2,56%
RM	10%
BETA DEL NEGOCIO	0,8
RIESGO PAIS	1718
PRIMA RIESGO PAIS	7,00%
Ajuste por liquidez	25%
Calculo tasa de descuento KE	42,56%
KD	14%
WACC	39,70%
Patrimonio Neto	90%
Deuda	10%