



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Magíster en Administración de Negocios

ALLPA

Tejiendo la Vida: Comercialización de tejidos artesanales B2B

Autor: M. Celeste García Prisco

DNI: 34270256

Mentor de Tesis: Fernando Dobrusky

Victoria, Provincia de Buenos Aires, mayo 2022



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Escuela de Negocios

Magíster en Administración de Negocios

**Tejiendo la Vida: Comercialización de tejidos
artesanales B2B**



ALLPA
TEJIENDO LA VIDA

Autor: M. Celeste García Prisco

DNI: 34270256

Mentor de Tesis: Fernando Dobrusky

Victoria, Provincia de Buenos Aires, mayo 2022

Resumen ejecutivo

El siguiente desarrollo del plan de tesis, contiene una propuesta de negocio, con el objetivo de desarrollar, comercializar y maximizar la productividad de los tejidos aportando un impacto positivo para la comunidad.

La puesta en marcha requeriría una inversión inicial de USD 9.700.- y tendría un valor actual neto (VAN) de USD 53.700.- y una tasa interna de retorno (TIR) de 87%.¹

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. La dificultad para comercializar en forma masiva por encontrarse lejos de los corredores turísticos de la Argentina.
3. Una ausencia de análisis del potencial cliente a los fines de adaptar los productos a sus necesidades de los mismos.
4. Falta de marca propia e iniciativas de promoción o “marketing”.
5. El trabajo artesanal en el país, se encuentra desarrollando su actividad en el sector informal de la economía.

Es por ello que buscaremos que haya un posicionamiento de marca para la comercialización de tejidos en la modalidad “Business to Business (B2B), correcta y eficiente logística y satisfacción continua de los clientes.

Integraremos el equipo de trabajo 60 teleras de la cooperativa denominada Aascausani, el equipo emprendedor junto a Rocio y diferentes asociados que servirán de apoyo en el desarrollo del plan de negocio que se irá analizando a lo largo de este documento de tesis de maestría.

¹ En el capítulo X se verán especificados los datos cuantitativos expresados en el párrafo.

“Tejiendo la vida Santiagueña” funciona como una cooperativa dedicada a la producción de tejidos, desarrollando su actividad en Brea Pozo, Localidad de San Martín, provincia de Santiago del Estero. De aquí en adelante la denominaremos ALLPA; lo que buscamos es incidir en la revalorización de la artesanía como forma de expresión y transmisión cultural de los pueblos más antiguos; ya que los telares tradicionales se encuentran atravesando una etapa de decadencia, consecuencia directa de una baja comercialización provocada tanto por la situación de aislamiento como por la ubicación donde realizan la actividad fuera del circuito turístico conocido, y, por no haber modernizado los tejidos para adaptarlos a un mercado competitivo y exigente.

Sus inicios fueron hace más de 15 años, cuando 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 dicha comunidad.



Detrás de cada tejido hay un trabajo de 60 mujeres tejiendo por conservar una tradición santiagueña. Cada tejido es único y tiene una historia.

La historia de mujeres valientes.

Índice de contenidos

Resumen ejecutivo	2
Índice de contenidos	4
Agradecimientos	6
Introducción y Antecedentes	7
Introducción	7
Marcos conceptuales y herramientas de management utilizadas.....	7
I. El cliente	9
Descripción de la necesidad	9
Segmento de clientes	10
Encuestas	14
II. Propuesta de valor	17
Value Proposition Canvas.....	17
Diferenciación	19
III. El product market fit.....	21
El Fit entre el producto y el mercado	21
Construcción del MVP	21
IV. El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria	23
Introducción	23
El tamaño de la oportunidad (TAM, SAM, SOM)	23
Competencia.....	25
Contexto	29
Industria	32
Análisis FODA	33
V. El modelo de negocios	34
Business model canvas	36
VI. Go to market plan	37
Estrategia de marketing	37
Marketing Mix	38
Resumen plan de Marketing	40
Estrategia de pricing	41
La gestión de la relación con el cliente	42
VII. Recursos, procesos y plan operativo del negocio	44
Introducción	44
Recursos.....	44

Procesos.....	45
Proyección de crecimiento.....	47
Equipo.....	49
VIII. Implementación del negocio.....	50
Introducción	50
Plan estratégico.....	50
Ejecución estratégica.....	52
IX. Equipo emprendedor y estructura directiva.....	54
Estructura directiva	55
X. Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión	56
Introducción	56
Contexto Macroeconómico	56
Contexto Microeconómico	57
Modelo de generación de beneficios	59
Cuadro de resultados	63
Requerimientos de inversión y financiamiento.....	63
XI. Condiciones para la viabilidad de negocio.....	65
Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas	66
Aspectos legales y regulatorios	67
Conclusiones.....	68
Bibliografía	69
Anexos	70

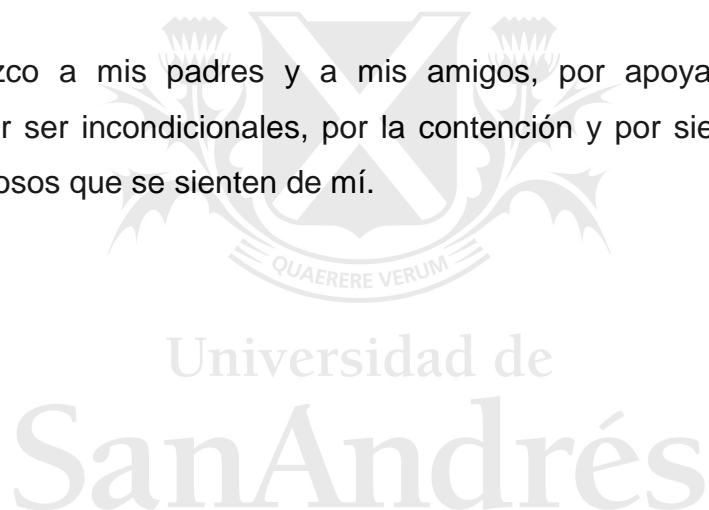
Agradecimientos

A la Universidad de San Andrés por la oportunidad de realizar la Maestría, en especial, a Daniel González Isolio.

Agradezco a mi mentora personal Mechi por su voto de confianza, por acompañarme e incentivar a crecer y por apostar por mi desarrollo personal y profesional.

A toda la cohorte 2020, por haber hecho de momentos difíciles y tensos muy divertidos. Infinitas gracias al equipo 1, sin ellos este camino no hubiese sido igual, en especial a Iari y Rochi, por su compañía en todo el proceso y su amistad.

Agradezco a mis padres y a mis amigos, por apoyar siempre mis decisiones, por ser incondicionales, por la contención y por siempre hacerme saber lo orgullosos que se sienten de mí.



Introducción y Antecedentes

Introducción

En la siguiente sección realizaremos un recorrido acerca del marco conceptual utilizado para el análisis de la tesis utilizando los conceptos desarrollados durante la cursada del MBA.

Marcos conceptuales y herramientas de management utilizadas

En relación a determinar el segmento objetivo de clientes, la propuesta de valor y el modelo de negocio el presente plan de negocio se apalancó sobre las siguientes herramientas:

- **Mapa de empatía (empathy map):** herramienta gráfica desarrollada inicialmente por Dave Grey, permite entender el cliente objetivo permitiendo dar cuenta de lo que piensan, sienten, quieren y necesitan pudiendo tener un acercamiento más claro acerca de sus deseos y necesidades.
- **Canvas de propuesta de valor (value proposition canvas):** mapa que desarrolla por un lado los clientes potenciales y la propuesta de valor entregada, determinando dolores y expectativas que esperan los clientes, y como la propuesta de valor entregada alivia y les aporta beneficio; encontrando allí un punto de equilibrio denominado el *product market fit*. El canvas de propuesta de valor fue desarrollada por Alexander Osterwalder en su libro Business Model Generation. (Pigneur, 2010)
- **Canvas de modelo de negocio (business model canvas):** herramienta que permite describir el modelo de negocio y dar cuenta de la propuesta de valor, es decir el producto que estamos creando. Además, esta herramienta conceptual describe la relación con el cliente, los canales de distribución, las fuentes de ingreso, quienes son los recursos, socios y actividades claves en el negocio y la estructura de costos. Descripta, al igual que la herramienta antes mencionada, por Alexander Osterwalder

en su libro Business Model Generation. (Pigneur, 2010).

En relación al contexto, la competencia y estrategia se utilizarán para analizar el plan de negocio de ALLPA:

- **FODA:** Matriz de diagnóstico que permite tener una visión acabada de todas las variables internas y externas que afectan al negocio, permitiendo poder observar aquellas variables que se denominarán *débiles* para transformarlas en *fortalezas* y *oportunidades* y detectar *amenazas* latentes del negocio pudiendo evitarlas o prepararse para afrontarlas. Según el escritor David Sánchez Huerta; “Es una metodología de trabajo que facilita la toma de decisiones” (Huerta, 2020). Surge entre los años 1960 y 1970 durante una investigación desarrollada por Albert S. Humphrey, Marion Doshier, Robert Stewart, Birger Lie y Otis Benepe.
- **PESTEL** (análisis externo de macroentorno): Como su nombre lo indica es un análisis que permite examinar variables del entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. Complemento a la herramienta que se menciona anteriormente (FODA) ya que permite dar cuenta de amenazas y oportunidades del negocio. Los precursores que desarrollaron este concepto de análisis fueron Liam Fahey y V. K. Narayanan.
- **5 fuerzas de Porter:** Herramienta desarrollada en el año 1979 por el académico Michael Eugene Porter. Relacionado al microentorno en el que opera un negocio, permite identificar cuáles son los jugadores más importantes y aquellos que poseen mayor poder para poder disminuir riesgos y aumentar las ventajas. Se describen como variables de microentorno ya que afectan la rentabilidad el negocio y resultan variables decisivas para para la formulación de la estrategia. (Porter, Estrategia competitiva , 2008).

Como herramienta utilizada para dar forma a ciertas premisas que se desarrollarán a lo largo del plan de negocios y metodología de validación se realizaron 20 encuestas al rubro que determinamos objetivo.

I. El cliente

Descripción de la necesidad

Desde hace varios años, incrementado durante la pandemia de COVID 19, se comenzó a darle una mayor importancia al lugar donde habitamos, ya que nos brinda confort, bienestar emocional y tranquilidad.

Vimos la oportunidad de trasladar esa sensación utilizando como artefacto un producto autóctono y característico de la Argentina: Tejidos artesanales con impacto social.

La **necesidad** surge de conectar una región de teleras de Santiago del Estero con decoradoras y puntos de venta mayorista; en general surge un desconocimiento de encontrar regiones a lo largo del país que realicen productos artesanales de calidad o grupos de personas aficionadas que dediquen, la mayor parte del tiempo a la producción de productos regionales.

La propuesta se basa en ofrecer una gama de productos artesanales a decoradoras, locales de decoración, arquitectos o afines.

En una primera etapa, el segmento objetivo es el que se encuentra ubicado en CABA y Gran Buenos Aires; si bien el proyecto puede trasladarse a cualquier provincia y en un futuro, expansión al exterior, resulta importante en una etapa piloto tener cercanía con los clientes, testear y de esta manera poder identificar problemáticas y desarrollar un proceso de mejora continua para la comercialización, (La expansión que se proyecta es una red de distribución a toda la Argentina y al extranjero).

Otro aspecto que se caracteriza de los productos comercializados por ALLPA es que actualmente la Argentina está viviendo un éxodo masivo de argentinos en el exterior.² Es por ello que, la expansión es el siguiente nivel del proyecto para lograr una mayor penetración de la marca en el mercado.

La experiencia de compra será simple y sencilla, con una fuerte presencia en redes sociales, catálogos y presencia en exposiciones.

² https://www.migrationdataportal.org/es/international-data?i=stock_abs_&t=2020&cm49=32

Las razones para generar una inversión del hogar son infinitas³, entre ellas puede destacarse:

- Creación de ambientes equilibrados y cómodos.
- La funcionalidad de espacios
- Sensación de bienestar
- La capacidad de adaptarlo con nuestra personalidad.

Dadas estas condiciones y aceleradas por la pandemia de COVID 19 donde nuestro hogar paso a ser uno de los principales ambientes donde desarrollamos todas nuestras actividades, ALLPA será una opción más a la hora de decorar el hogar, con el agregado de poder dejarlo en manos de una decoradora que elija y decore uno de los lugares más importantes para el desarrollo de nuestra vida cotidiana.

Segmento de clientes

En la siguiente sección se realizará una descripción de aquellos potenciales clientes de ALLPA. Desarrollaré una breve clasificación para poder describir el segmento objetivo realizando dos arquetipos de clientes. Además, para poder lograr detectar las necesidades reales de los mismos utilizaré la herramienta desarrollada por Dave Gray del “Mapa de Empatía”.

El Cliente

El mercado objetivo que apuntaremos en una primera etapa es el segmento de decoradoras y establecimientos de productos de decoración ubicados en CABA y Gran Buenos Aires, arquitectos o locales afines de productos regionales o de artesanías.

En el siguiente detalle se puede determinar el segmento objetivo de ALLPA de acuerdo a género, condición económica y zona geográfica.

- **Género:** el segmento objetivo son decoradoras de género femenino de entre 35 y 55 años, que residan en CABA y Gran Buenos Aires. A los

³ <https://www.amini.com.mx/10-motivos-por-los-que-es-importante-la-decoracion-de-tu-hogar>

inicios del proyecto se segmenta en esta zona geográfica para tener una mayor cercanía y control sobre los productos y la percepción de los clientes. Una vez que la marca se encuentre consolidada y los procesos de producción y administración establecidos, la expansión geográfica será a toda la Argentina y el extranjero (Uruguay y Australia).

- **Psicografía:** mujeres que se encuentren en la vanguardia en las tendencias del mercado en el mundo de la decoración; con un gusto fino, clásico y delicado. Fuerte presencia en el mundo digital y en la llegada a sus clientes a través de redes sociales.
- **Ocasiones de compra:** Las ocasiones de compra habituales que apuntamos es la de satisfacer las necesidades de sus clientes de manera inmediata por lo cual preverán tener stock de productos y en menor medidas, productos totalmente exclusivos hechos a medida.
- **Motivaciones de compra:** La calidad de los productos, la satisfacción de compra de sus clientes, la historia de las teleras, la cultura del país.

De acuerdo a lo descrito anteriormente, y a modo de resumen, de acuerdo al segmento objetivo de ALLPA se crearon los siguientes arquetipos de personas en conjunto con la utilización de la herramienta del Mapa de Empatía.

“Verónica Cruz – Una casa de Areco”

Verónica es ingeniera industrial egresada de la UBA, tiene 45 años de edad y reside actualmente en la localidad de San Antonio de Areco, Provincia de Buenos Aires. Comenzó trabajando para distintas marcas de muebles de Argentina, hasta que en el año 2018 fundó junto a su socia Romina, un negocio de diseño, llamado “Una casa de Areco”, ubicado en la localidad de San Antonio de Areco, provincia de Buenos Aires. Su familia tuvo en distintos momentos fábrica de muebles. Poseen una amplia gama de productos desde muebles diseñados por ellas, productos de bazar, decoración e interiorismo.

Ambas tienen el deseo de incluir en su gama de productos, una variedad de prendas y alfombras regionales que se integren a su actual estilo de marca que poseen.

Tiene como **objetivos**: concretar una mayor llegada a sus clientes y ampliar la gama de productos ofrecidos para diversificar la oferta. **Frustraciones**: la alta competencia de locales de productos regionales en la zona. **Pasatiempos e Intereses**: Le gusta estar diseñando y combinando texturas nuevas. Le interesa asistir a eventos de decoración.

“Tienda online Aurea Fibras Nativas⁴”

Aurea Fibras Naturales es una tienda online de productos artesanales de la Argentina, poseen su tienda física ubicada en la localidad de Capital Federal, en el barrio de Palermo. Están en constante búsqueda de ampliar su gama de productos con productos artesanales producidos por distintas comunidades a lo largo de la Argentina. Actualmente poseen artículos para el hogar como prendas de abrigo. No cuentan con productos de teleras de la zona de Santiago del Estero.

Tienen el deseo de Salvaguardar la cultura, revalorizar los productos artesanales, un mayor grado de conciencia sobre los productos que se consumen y garantizar el comercio justo. **Como objetivos se propusieron**: salvaguardar la cultura, revalorización de la artesanía, conciencia sobre los productos que se consumen y garantizar el comercio justo. **Frustraciones**: La pérdida de los valores culturales y la industrialización de productos. **Pasatiempos e Intereses**: van en búsqueda de pueblos originarios con producción local y poder contar historias a través de los productos.

Mapa de empatía

Una vez detectado el arquetipo de cliente, avanzaremos en describir el mapa de empatía pudiendo cubrir las necesidades de los mismos. De esta manera podemos lograr un mayor entendimiento y mejor llegada a al cliente objetivo de ALLPA.

En este desarrollo lo que buscaremos es dar respuesta a los dolores de Verónica Cruz y Aurea. Es por ello que vamos a empatizar con aquellos

⁴ <https://www.aureafibrasnativas.com/artesanos/> - Proveedor posible o a aspirar para la comercialización de ALLPA.

emprendedoras del rubro de la decoración que quieran ampliar su gama de productos que ofrecen actualmente al momento de recorrer un hogar.

¿Con quienes vamos a empatizar? ¿Qué piensan y sienten nuestros clientes?

Vamos a empatizar con emprendedores jóvenes, arquitectos y establecimientos de decoración ubicados en CABA y Gran Buenos Aires. Lo que buscan son productos de alta calidad que garanticen la producción artesanal al 100%, seguir manteniendo una cultura y revalorizar el sentido de los productos artesanales. Que se facilite la experiencia de compra y se garantice la calidad. Que tengan llegada a clientes del segmento ABC1, que buscan un producto noble como decoración para su hogar.

¿Qué escuchan?

Que el producto es totalmente artesanal, sustentable y original. Que la forma de compra es simple y sencilla. Que son parte del valor de una cadena de comercio justo. Que los precios son competitivos en relación a productos de similares características.

¿Qué hablan y hacen?

Necesitan facilidad en la compra, que haya buena respuesta ante posibles inconvenientes, que la gama de productos se vaya actualizando según las temporadas. Que se logre la neutralidad en los productos; pero que a su vez haya posibilidades de customizarlos.

Tienen local o de manera online se encargan de asesorar a personas que quieren decorar el hogar. Tienen una fuerte llegada por medio de redes sociales y logran transmitir a la perfección el producto.

¿Qué ven?

Ven un valor en los tejidos muy particular; intentan transmitir parte de la historia que hay detrás del mismo, la autenticidad y el valor de un producto nacional. Intentan transmitir y desestiman un valor usurero de los mismos.

Dolores

No lograr transmitir la calidad de los productos. Refutar el imaginario de que los productos artesanales son altamente más costosos de los industrializados.

Necesidades

Intentan generar un impacto positivo en los ambientes, que se cree un ecosistema de detalles y texturas. Que el resultado sea un espacio agradable. Que las vuelvan a elegir y la recomendación sea altamente satisfactoria. Que a través de los años sobreviva una tradición muy intrínseca de la Argentina.

(Ver anexo I – Mapa de empatía)

A continuación, y a modo de resumen describiremos los atributos que hacen de ALLPA una propuesta diferencial:

- Producto original, auténtico, único y artesanal.
- Empresa que se desempeña en un ambiente propicio que promueve el desarrollo de la comunidad de mujeres.
- Producto que viene con una historia.
- Servicio de calidad y de atención personalizada.
- Propuesta integral de decoración para el hogar.

Estos 5 puntos principales describen la propuesta de valor y los beneficios de desarrollar el negocio.

Encuestas

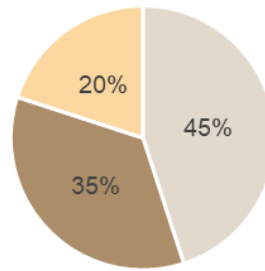
Como parte del proceso de validación se describe a continuación el proceso de encuestas realizadas durante el año 2021 a diferentes personas, pudiendo validar y segmentar la propuesta de valor hacia los clientes. Adicionalmente sumamos preguntas para ayudar a las teleras a hacer un mejor product fit con el cliente, paleta de colores o funcionalidad del tejido (una alfombra, pie de cama, etc.).

- De las mismas se logró determinar las siguientes premisas:
- El 90% del universo encuestado entre hombre y mujeres del ambiente de la decoración estarían dispuestos a incorporar textiles o productos para el

hogar de ALLPA. Esto acompaña la pregunta de qué valor le dan a la hora de seleccionar un nuevo proveedor y en su mayoría contestó que “Calidad, Precio e Historia” son reconocidos ampliamente. Esto permite determinar que el valor percibido por el cliente, en este caso del rubro de la venta mayorista, puede ser satisfecho con la propuesta de valor.

- A su vez un punto importante de aporte de las encuestas relevadas es que valor les dan a los productos artesanales para los encuestados, ponderando la cultura, la exclusividad de los mismos y la calidez que generan en un ambiente.
- De las 20 entrevistas realizadas el 100% afirma que no cuenta con productos de la región de Santiago del Estero.
- En relación a los productos que comercializan del segmento encuestado; el 45% poseen tanto productos de decoración para el hogar como artículos de vestimenta; el 50% solo productos para el hogar y el 5% solo vestimenta (tejidos hechos a mano).
- Los resultados arrojados en relación a si poseen o no un departamento de diseño son los siguientes: 35% “Sí, posee un departamento de diseño” mientras que el 65% restante No. Esto da la pauta que podemos inferir en nuevas tendencias de mercado. Un diferencial que quiere ALLPA para sus clientes.
- Para testear mercado objetivo que pueden alcanzar; el 85% confirmo que Sí realiza envíos dentro de toda la Argentina; mientras que el 15% restante No. De esta manera comienza la marca ALLPA en distintos lugares del país a través de los canales de comercialización de los clientes objetivo.
- Para asegurar un proceso de compra placentero para el cliente, las encuestas arrojaron las siguientes respuestas:

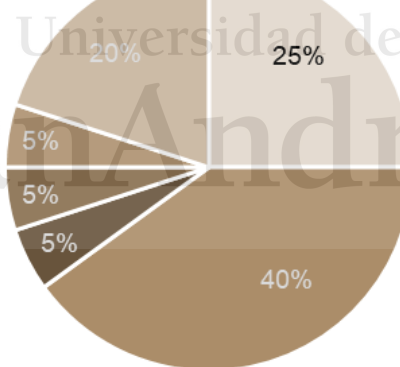
¿Qué aspectos de la compra considera mas importantes?



- Inmediatez de poder comprar en cualquier momento y lugar
- La facilidad en el proceso de compra
- Envío a domicilio

- Para lograr hacer un correcto product market fit, durante el proceso de entrevistas se relevaron ciertos aspectos de tendencias que prefieren los comercios, en relación a esto desarrollamos el siguiente cuadro que resume las respuestas obtenidas:

¿Qué gama de colores priorizas?



- Cálidos
- Tierra
- Grises
- Verdes
- Rojizos
- Pasteles

En resumen, podemos determinar que hay un alto potencial del emprendimiento y que puede lograr escalar en diferentes contextos de mercado, que el plan de negocios, tal como se encuentra desarrollado puede atender al universo de clientes objetivo satisfaciendo sus necesidades de compra. (Ver anexo II-Encuestas).

II. Propuesta de valor

Teniendo en cuenta a los autores Alexander Osterwalder & Yves Pigneur en el libro “Business Model Generation”; “Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes” (Osterwalder, 2010, pág. 23). En relación a lo declarado por los autores, y de acuerdo al aporte obtenido en las encuestas, se desarrollará en la siguiente sección, la propuesta de valor de ALLPA sintetizada en: otorgar al cliente productos naturales, cálidos, sustentables, 100% artesanales, con diseños exclusivos a un precio de mercado, (o inferior), y con una marca que tiene un propósito detrás que es el de desarrollar mejoras en la comunidad de teleras de Santiago del Estero.

Value Proposition Canvas

En la siguiente sección, se desarrollará la propuesta de valor de ALLPA, utilizando como herramienta el Value Proposition Canvas, desarrollado por Alexander Osterwalder. (Ver anexo III-Value Proposition Canvas)

Perfil del cliente

Tareas del cliente

Los clientes, en su mayoría, están comenzando con su negocio de venta online. Quieren introducirse en comenzar a tener un mayor grado de conocimiento acerca de productos con fines sociales y revalorar el significado de lo artesanal. Por el momento, invierten mucho de su tiempo en el uso de las redes sociales para promover su negocio.

Dolores

Están enfocados en tener una buena llegada de ventas es por ello que, los estándares de calidad resultan ser el principal problema de sus compras. Necesitan asegurarse que cuentan con el stock con plazos relativamente cortos.

En general está el sesgo de la creencia de que el producto artesanal es elevadamente superior al industrializado y les duele pensar que los productos no se adecuen a los mercados o a la temporalidad.

Ganancias

Los clientes quieren asegurarse felicidad en la compra, que la calidad sea alta y el producto sea agradable y con un buen diseño.

Desean revalorizar los productos artesanales y ofrecer excelencia en la calidad.

Propuesta de valor

Productos y servicios

Ofrecer **ampliar** la gama de productos que se comercializan actualmente o **incorporar** una nueva gama de productos de una región con la que no cuentan.

Originalidad y exclusividad en los diseños con un impacto positivo en la sociedad y en la **sustentabilidad**.

Ganancias

Resolver la conexión de unir el mundo de teleros con el de decoradores de la Argentina, evitando el manejo directo con la comunidad. Por otro lado, resolveremos una mirada hacia la vuelta a lo artesanal y el valor que tiene para la comunidad argentina. A su vez, se pondrá foco en la temporalidad de los productos y el diseño de los mismos y en el asesoramiento sobre tendencias de la decoración. Esta intervención en el negocio resulta necesaria para alcanzar el volumen de ventas proyectado. Además, se generará 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.

Aliviadores del dolor

Resolver la necesidad del cliente brindando productos de decoración modernos, para distintos segmentos ya sean estilos de gusto autóctonos como no, con altos estándares de calidad y con buena eficiencia en mantener el stock constante.

Posibilidad de tener una decoración integral para el hogar. Enfocarse, además, en el fin social del proyecto que es generar un impacto positivo en la comunidad de Santiago del Estero, permitiéndoles incrementar las ganancias a las teleras y profesionalizarlas.

Diferenciación

La propuesta de valor de ALLPA es ofrecer productos 100% artesanales, asegurando la calidad, sustentabilidad y con impacto positivo en la sociedad, además de ser tejidos artesanales que poseen una historia y un legado de varias generaciones de la manera de producción. Lo que busca ALLPA es afianzar su marca en el mercado; ser reconocida y mencionada. En relación a esto es que realizaremos un foco en 3 aspectos de marca:

Proyecto social

La propuesta de diferenciación de ALLPA es con foco puesto en lo social, el de dar “oportunidades”, con este proyecto se busca acompañar a esta comunidad con el propósito de ofrecer sus productos a la Argentina y el mundo. A su vez, que sigan manteniendo un legado familiar y artesanal de la argentina que es el del telar. La baja inversión inicial hace que el modelo de negocios pueda replicarse en diferentes propuestas ofrecidas por el rubro de artesanos que, como ya hemos mencionado, se encuentra en líneas generales dentro de lo que denominamos economía informal.

Exclusividad en los diseños y calidad

Desde la concepción, el tejido representa una diferenciación. Existe lo que se denomina el concepto de “exclusividad en los diseños”; si bien las características son similares entre uno y otros el objeto representa para el hogar algo único e irrepetible, esto se corresponde con el trabajo manual que hay detrás. El formato de diseños de los productos es único o poco conocidos a lo que se habitúa ver en el corredor Norte o Sur de la Argentina.

ALLPA lo que busca es asegurar que los clientes puedan crear y configurar nuevos productos para la venta. Por otro lado, el modelo es transparente, el propósito es conectar a teleras y su labor con un hogar. Que el

producto de decoración sea agradable y cálido.

Diferenciación en costos y reinversión

Luego de haber analizado la competencia, la estrategia de go to market de ALLPA es una diferenciación en el precio. Lo que se busca como marca además es poder hacer una diferenciación en los precios pudiendo acercarnos a un público que no consume estos productos por la creencia de que son excesivamente costosos.

En relación a los márgenes obtenidos, un porcentaje será destinado a ser reinvertidos en el proyecto social de las teleras, en marketing para hacer más visible la marca y en capacitación de nuevas técnicas para eficientizar la producción y mejorar los tiempos.

Cercanía

El modelo de ALLPA lo que busca es segmentarse y posicionarse en diferentes puntos de la Argentina, turísticos como no. El interior de la provincia de Buenos Aires es el target de clientes objetivo, como estrategia para esto es que buscaremos realizar alianzas con marca como CARDON o similares incluyendo una cápsula de productos de ALLPA para generar visibilidad de marca y escalabilidad.



III. El product market fit

En la siguiente sección se realizará la conexión entre la alineación de producto ofrecido por ALLPA con el mercado encontrando así el punto de.

Alineándonos con los dos arquetipos de clientes que se desarrollaron en el apartado “El cliente”, pudiendo resolver sus inquietudes o dolores logrando una propuesta de valor diferencial y beneficiosa entre ambos. Además, se planteará el minimun viable product (MVP) que permitirá validar las hipótesis de negocio.

Luego en el apartado “Propuesta de valor” se describirá y desarrollará la herramienta del value proposition canvas, determinando, entre otros rescates, las ganancias de ALLPA y los aliviadores de dolores que se plantean para la propuesta de valor.

El Fit entre el producto y el mercado

Entre el corredor turístico típico y conocido en la Argentina (Patagonia y Norte) existen localidades de la Argentina que no logran introducir sus productos artesanales en el mercado; por otro lado, las relaciones comerciales entre las comunidades de teleros se crean por lazos de confianza y temporalidad.

En relación a los clientes, existe el desafío de incorporar nuevos productos para el hogar que sean artesanales, sustentables y de calidad. Además, el rubro de decoradores, arquitectos y quienes poseen un negocio, en muchas ocasiones quieren delegar el trato directo con talleres o distintos interlocutores.

Descripto ambos escenarios determinamos que existe lo que se denomina un “espacio en blanco” de una necesidad no satisfecha.

Construcción del MVP

Como parte del proceso de construcción del minimun viable product se verificaron diferentes hipótesis.

Comienza este proceso con el producto que denominamos “estrella” de nuestra gama de productos ofrecidos, la ruana. Al hacer un test en el mes de junio consideramos que se adaptaba perfectamente a la estacionalidad del año. Testeamos los horarios en que ocurre un mayor tráfico de interacción en redes sociales. Según las estadísticas desarrolladas por Hootsuite⁵, El 92 % de los usuarios de Instagram dice que, después de ver un producto/servicio en la plataforma, ha seguido a una marca, se ha metido a su sitio web o ha hecho una compra. Si nos basamos en ello en ese mismo mes creamos la página web desarrollada con tienda nube.

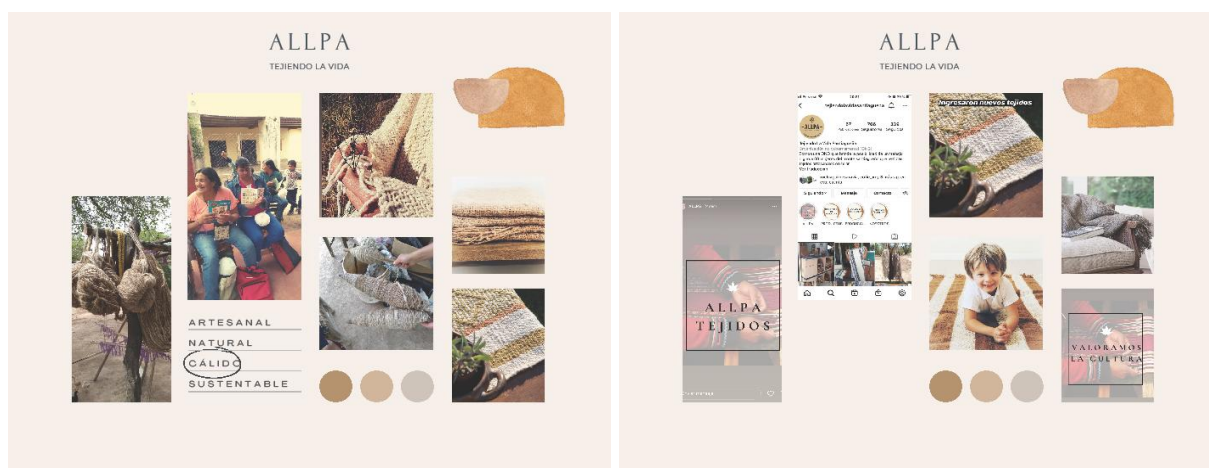
En paralelo se comercializaron productos en forma física por medio de una parroquia ubicada en la localidad de San Isidro, Provincia de Buenos Aires.

En el mes de agosto de 2021 se logró la primera compra producida por el sitio de la tienda online.

En paralelo comienza una interacción mayor en Instagram, contando la historia detrás de las teleras, explicando los procesos de producción y mostrando los distintos modelos de productos para el hogar y de vestimenta que tiene ALLPA.

Al día de la fecha no se han hecho pautas publicitarias porque deseamos contar con un stock base de productos que permita inmediatez, satisfacción y buena logística para las compras.

A continuación, mostramos algunas imágenes de los productos, e imágenes de información relevante de las redes sociales.



⁵ <https://blog.hootsuite.com/es/125-estadisticas-de-redes-sociales/#instagram>

IV. El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria

Introducción

En la siguiente sección se describirá el potencial que tiene el proyecto determinando la dimensión del mercado para corroborar su viabilidad.

Además, lograr una estimación del tamaño de mercado nos permite poder atender correctamente a la demanda potencial y plantear la expansión del proyecto (mencionamos esta parte fundamental porque como desarrollamos anteriormente comienza el proyecto atendiendo únicamente la provincia de Buenos Aires). El mercado que describiremos se encuentra clasificado en 3 dimensiones: mercado total (TAM), el mercado que podemos servir (SAM) y el mercado que podemos conseguir (SOM).

Por último, se desarrollará como herramienta de análisis para describir la competencia, la industria y el contexto en el que opera ALLPA las 5 fuerzas de Porter.

El tamaño de la oportunidad (TAM, SAM, SOM)

El mercado objetivo de ALLPA en este desarrollo es business to business (B2B), para su desarrollo partimos de algunos datos característicos que enmarcan el territorio argentino.

TAM: Para el cálculo del mercado total se tomó como referencia datos relevados del INDEC⁶ y de distintos sitios WEB⁷.

Según el análisis realizado, se determinan las siguientes conclusiones en relación al mercado total teniendo como referencia alcanzar un share de clientes del 7%: si tomamos como referencia todas las fuentes de datos nos determina

⁶ https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/com_03_22F7DCCC6C60.pdf

⁷ <https://www.estilosdeco.com/negocios/ar/decoracion/>

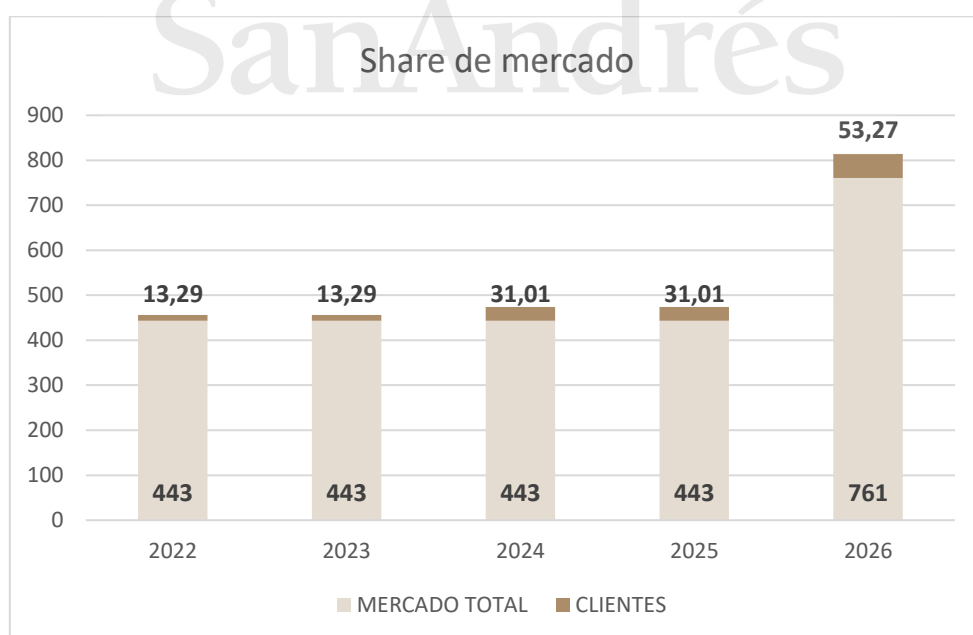
que, dentro de la Argentina y Uruguay, de acuerdo al segmento investigado, se llega a un aproximado de locales dedicadas al rubro de la decoración que se relacionan con los productos del interés de ALLPA de 760 locales. Asumiendo que un 7% serán quienes adquieran productos de ALLPA nos determina una cantidad de clientes total de 53.

Para el año 2026 la venta de tejidos óptima es de 12300 tejidos anuales.

SAM: el cálculo se realiza sobre la misma base de cálculo del TAM asumiendo que un 7% será cliente de ALLPA también, pero el sistema que podemos cubrir durante el comienzo del plan de negocios es CABA y GBA. Lo que indica un número de clientes de 443 totales con una captación del 7% lo que asume un total de 31 clientes.

SOM: el cálculo se realiza teniendo en cuenta el porcentaje de clientes que podemos servir en el corto plazo. Sobre la base de cálculo del SAM se considera un porcentaje de captación del 3%. Teniendo como resultado 13 clientes durante el año 2022-2023.

A modo de resumen se describe la siguiente hipótesis:⁸



⁸ Ver anexo IV – Cálculo de mercado

Competencia

Para analizar la competencia se utilizará el modelo de las **5 fuerzas de Porter**, desarrollado por Michael Porter en el año 1979, el mismo permite hacer un esquema en profundidad acerca de la competencia de ALLPA, desarrollada brevemente en el punto anterior.

Poder de negociación de los clientes

Considerando la relación con los clientes el poder de negociación es alto. En la actualidad existe un mayor acceso a productos regionales y de calidad. Lo que ocurre es que ALLPA forjó una relación estrecha con las teleras, apoyando la comunidad, es por ello que adquirir productos de ellas, da como resultado un poder de negociación bajo.

Poder de negociación de los proveedores

Hay 3 proveedores claves en el proceso de la comercialización de los tejidos: la labor de las teleras (plan de producción), la logística y los proveedores de materia prima.

La selección de la **materia prima** es un proceso que se realiza para asegurar la calidad de los tejidos, es por ello que es un proceso clave en el proyecto. En el pasado, muchos organismos, incrementado durante la pandemia, hicieron distintas donaciones de lana para que la comunidad pueda seguir trabajando. Potenciando el proyecto y haciendo un negocio sostenible en el tiempo lograríamos que las teleras tengan un contacto estrecho con hilanderas de primera calidad de la zona para asegurar una buena calidad en la materia prima. La **logística** estará a cargo de la empresa “La Sevillanita”, posee un centro de distribución en la localidad de Robles, teniendo una distancia con Brea Pozo de 20km. El poder de negociación con los mismos es **bajo**, ya que es el único proveedor más cercano de transporte.

En relación a las **teleras** el poder de negociación es **alto**. A lo largo de los años se generó un vínculo único, este vínculo es una conexión que tienen para poder seguir teniendo el legado de tejer, generar un crecimiento socio-económico en la comunidad, sin dejar de mencionar el apoyo que logran al estar en comunidad agregando valor a través del trabajo y el comercio justo.

Rivalidad entre competidores

Para ALLPA la competencia está dada por el avance de la globalización y el comercio electrónico que lograron acercar productos que antes eran comprados únicamente cuando las personas se encontraban de vacaciones en las regiones que visitarían. Si bien existen 5 grandes competidores que se analizaron en profundidad por similitud en el proyecto y en los productos que comercializan, ninguno de ellos se encuentra comercializando o vendiendo productos de la provincia de Santiago del Estero.

En la provincia de Jujuy:

- Artesanías red Puna⁹ funciona como un conglomerado de más de 120 artesanos tejedores de la zona de Quebrada y Puna Jujeña.
- Hilanderías Warmi¹⁰ es una empresa social B certificada de la zona de la puna jujeña. En conjunto conviven un grupo de empresarios junto a la Asociación Warmi Sayajsunqo donde se encuentran representadas alrededor de 90 comunidades.

En la provincia de Salta:

- Manto Abrigos¹¹ integra la tradición artesanal de las hilanderas y los tejedores de los pueblos originarios del norte argentino con la herencia del oficio de la sastrería de la ciudad.
- En la localidad de Seclantás¹², (localidad de Molinos), se puede observar la “cuna del poncho salteño” como lo mencionan.

En la provincia de Chaco:

- Matriarca¹³, tiene como propósito el de mantener el legado de las tradiciones ancestrales, empoderando a las mujeres nativas. Nos basamos en la igualdad cooperando sabiamente. Engloban comunidades

⁹ <https://www.artesanasredpuna.com.ar/>

¹⁰ <https://www.warmi.org/pages/las-mujeres-warmi>

¹¹ <https://mantoabrigos.com/about/>

¹² <https://www.lanacion.com.ar/revista-ohlala/ohlala-viaja/turismo-alternativo-un-recorrido-por-las-rutas-de-mujeres-tejedoras-de-toda-la-argentina-nid01082021/>

¹³ <https://matriarca.com.ar/>

Warmi (Jujuy), Pilagá (Formosa), Wichi (Chaco) y Qomle'ec (Chaco).

En la zona de la Patagonia:

- Animaná¹⁴ es una marca de lujo creada por una mujer en el año 2009 preocupada por la desigualdad y pérdida de artes andinas.
- Ayma¹⁵ siguiendo con la Patagonia, otra marca de artesanías de lujo es Ayma. Posee dos locales en las mejores zonas de Buenos Aires y en la provincia de Santa Cruz.

En el extranjero:

- Manos del Uruguay¹⁶ es una marca fundada por 5 amigas que comenzaron comercializando productos realizados por mujeres rurales del Uruguay. A lo largo de los años acompañaron en la producción, comercialización y relación con proveedores. Este caso de éxito fue fundado en el año 1968 y a lo largo de los años se vio asociado con marcas de nivel mundial como ser Polo Ralph Lauren, Marc Jacobs, entre otros.
- Artesanías de Colombia¹⁷ es una entidad que trabaja para promover el trabajo artesanal de Colombia y fortalecer la labor diaria. Se sintetiza en una organización de un conglomerado de actores del sector artesanal de Colombia. Posee en un sitio web información relacionada con cada miembro de la entidad.

En conclusión, determinando la propuesta de relevamiento de competencia nacional en el rubro de artículos de decoración, determinando su universo de exploración y el alcance que puede abarcar ALLPA, se concluye que, en las 4 regiones analizadas de la Argentina, Artesanías Red Puna podría pertenecer a un socio estratégico de ALLPA; debido a que no comercializa tejidos de la zona de Santiago del Estero; WARMI tiene como ventaja competitiva que incluye en su gama de productos artículos masculinos de vestimenta,

¹⁴ <https://animanaonline.com.ar/>

¹⁵ <https://www.ayma.com.ar/es/contacto/>

¹⁶ <https://manos.uy/>

¹⁷ https://artesaniasdecolombia.com.co/PortalAC/General/template_index.jsf

debilidad que posee ALLPA frente a este competidor; no obstante esto, en relación a los precios ALLPA tiene una posición favorable, tomando como referencia un escenario más agresivo de precios (Ver Anexo VIII – Escenarios cuantitativos de variables clave del negocio). Siguiendo con el análisis, Manto Abrigos, posee un foco puesto en la vestimenta urbana, utilizando no solo como elemento principal la lana, sino también el lino. Su foco principal radica en tapados para mujeres.

Matriarca es la amenaza más inminente que presenta en relación a similitud el proyecto, comercializan la misma gama de productos, pero pertenece a la gama de clientes que deseamos acceder para que incluyan en su portafolio de regiones productos de la zona de Santiago del Estero. Su foco esta puesto en la provincia del Chaco.

La última propuesta estudiada en el plan de tesis es Animaná; presente en la zona de la Patagonia con un local de venta al público en la zona de Palermo, BA.

Posee una amplia gama de productos diferenciados en ALLPA por un estilo artesanal, pero con otra propuesta de materia prima, su material principal es el algodón y como alternativas es la lana. El estudio de precios realizado en su tienda online da cuenta de que los costos de comercialización de los productos son entre un 20% o un 30% más costosos que ALLPA. Al igual que Ayma poseen una estrategia de precios elevada de venta de productos y se encuentra ubicada en Santa Cruz.

Amenaza de nuevos competidores (entrantes)

La amenaza de nuevos competidores es **baja**, esto está relacionado al origen de la cultura de los pueblos originarios. Las comunidades se encuentran asentadas en las regiones y; el legado y la moción de este proyecto es que generaciones actuales sigan con ese legado legendario de tejer.

Le presencia de productos importados de China condiciona los productos regionales de la Argentina. Sin embargo, su calidad no es puesta en este punto como un factor de competencia, no así los precios que en líneas generales son reconocidos por ser más bajos.

Amenaza de productos sustitutos

La gama de productos sustitutos es muy amplia, la necesidad de ALLPA surge de conectar las teleras, que se encuentran fuera del circuito turístico con decoradores, arquitectos o quienes poseen productos para el hogar o vestimenta. De esta manera **alfombras de vinilo, de yute o de fibras sintéticas. En relación a la vestimenta ponchos de hilo o de fibras sintéticas industrializados** se identifican como sustitutos.

Contexto

Para analizar el contexto de la Argentina y de la industria se desarrollará el modelo **PESTEL**, realizado por Liam Fahey y V. K. Narayanan¹⁸, ya que nos brindará un análisis del contexto de la industria. Profundizar en este análisis permite elaborar una correcta estrategia para la comercialización en el corto plazo y poder comenzar a hacer las correcciones necesarias para la viabilidad a largo plazo del negocio.

Entorno político

El entorno político en Argentina, es de inestabilidad e incertidumbre económica. Las políticas de estado en constante cambio hacen que se vea una profunda fluctuación en el comercio.

No favorece a la Argentina, además, la fuerte tasa impositiva que sufren los comercios y el sector independiente. Favorece el crecimiento durante los últimos años el acceso a créditos para PYMES¹⁹, un ejemplo es el crédito de la línea impulso mujeres que puede favorecer el acelerado crecimiento de la industrialización de los productos de ALLPA.

Entorno económico

El entorno económico en Argentina resulta un país con un contexto inflacionario muy elevado (se prevé una inflación promedio esperada del 59,5²⁰).

¹⁸ <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pest.html#:~:text=El%20origen%20del%20an%C3%A1lisis%20PEST,Narayanan%20que%20fueron%20sus%20precursores.>

¹⁹ <https://www.argentina.gob.ar/servicio/solicitar-un-credito-de-la-linea-impulso-mujeres>

²⁰ <http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM220331%20Resultados%20web.p>

Durante el año 2022 se está viendo que hay un aumento sobre las tasas de interés²¹ de los bancos, lo que en teoría daría una posibilidad de generar en la clase media un incentivo al ahorro. Lo que implica, según las políticas económicas históricas una desaceleración a la inflación. No obstante, esta teoría económica, la inflación en Argentina resulta ser conocida como una característica estructural del modelo.

El segmento objetivo de ALLPA y la comercialización de productos para el hogar sigue funcionando a pesar de muchas crisis; en muchas ocasiones a la hora de pensar una reforma radical en el hogar se comienza por realizar pequeños ajustes que mejoren la experiencia de hábitat del hogar, sin producir gastos excesivos en obras por el tiempo y costo que ocasionan.

Entorno social

Teniendo en cuenta el análisis social, la cultura está inmersa por una fuerte impronta de migración que tuvo, especialmente durante el siglo XX. Esto genera un país pluricultural. A su vez, una fuerte impronta de los pueblos originarios con sus costumbres, legado que se intenta promover, con la comercialización de productos autóctonos.

En los últimos años, los índices de pobreza han ido incrementando, lo que genera un grado de inseguridad e inestabilidad que se mencionó en el “entorno económico”.

En relación al entorno social a su vez, la región de producción (Santiago del Estero), y la conexión con la ciudad (Buenos Aires) es el nexo que se quiere lograr para que siga habiendo una inmersión de la cultura argentina a lo largo de las provincias y en el extranjero; motor que se ve afectado, además, por el alto grado de emigración argentina durante el último año, que motiva al proyecto a llevar a otras partes del mundo algo típico de nuestra comunidad.

Entorno tecnológico

El desarrollo de la tecnología no se ve aplicada en el trabajo de

df

²¹ <https://eleconomista.com.ar/economia/el-bcra-subio-tasa-referencia-445-plazos-fijos-menores-10-millones-435-n51691#:~:text=El%20Directorio%20del%20Banco%20Central,%25%20a%2044%2C5%25.>

manufactura que hay detrás de ALLPA. Es por ello, que aplicar canales de comercialización como ser la tienda e-commerce y la logística, incrementaría y daría la escalabilidad al proyecto que deseamos.

Por otro lado, el avance tecnológico hizo y hace posible este proyecto viable desde Buenos Aires. El incremento del uso de las redes sociales durante los últimos años acciona como punto de partida para la publicidad, en este caso, ALLPA tendrá la visibilidad que al momento no se pudo lograr por ser un pueblo que se encuentra en lo que se denomina la “discriminación tecnológica”.

Entorno ecológico

El análisis ecológico es un punto que favorece este proyecto; los tejidos son 100% naturales realizados con lanas de origen animal, teñidas con productos de la naturaleza como ser cascaras de nuez, plantas o yerba mate, entre otros. El proyecto trata de mantener este legado generando el menor impacto negativo en el ambiente. Además, este proyecto tiene como objeto reunir la labor de teleras de la comunidad, promoviendo un ambiente laboral sano y propicio para la comunidad.

Entorno legal

En la Argentina existe la ley N°23302 de protección de pueblos originarios, la protección de la tierra, la educación y la salud. Los tejidos no deben cumplir con ningún proceso de aprobación legal para la comercialización. En Argentina existen varias organizaciones destinadas a la protección y desarrollo de grupos de artesanos, una de ellas es denominada MATRA, destinada a priorizar acciones para los artesanos, perteneciente al ministerio de cultura de la nación; otra organización que ampara los artesanos es el RENATRA, denominado, así como el registro nacional de artesanos.

En ambos organismos nos encontramos trabajando para lograr que la comunidad de teleras pueda inscribirse, desarrollando así un marco de contención y reconocimiento.

Por el lado de la comercialización la propuesta es asegurar que los comercios cumplan con los requisitos formales de habilitación para la comercialización de textiles o productos para el hogar y que no afecten el legado de las teleras.

Industria

Como parte de validación del proyecto, y en relación a la industria que estamos describiendo es que desarrollaremos una breve introducción acerca del arte de tejer.

“Un textil es una estructura creada con la finalidad de cobijar, transportar los avíos en una travesía y los elementos para los rituales; dar blandura al lomo de mulas y caballos, a los pisos de las viviendas y hacer coloridas y acogedoras sus paredes; vestir a la gente y ataviar a jefes y shamanes”.²²

“El tejido artesanal en la provincia se remonta a tiempos precolombinos y coloniales. Este grupo de artesanas ha tomado los principios de sus antepasados como puente que conecta los productos de la tierra, el arte del trabajo artesanal, la labor conjunta y solidaria, reformulándolos en una nueva forma de vida”.²³

El acto de tejer, para esta comunidad, es su sustento económico y una mejora en la calidad de vida. Lo que declaran es “cada tejido es una manifestación de lo que estaba viviendo en ese momento, de la misma manera que le sucede a un artista con su obra de arte”. En síntesis, la industria del tejido, es una manera de comunicar, expresar y sustentarse.

Como atractivo preferente en tendencias generales puede observarse que hay una sobre estimulación de productos de origen chino. Esto, no solo está relacionado con mala calidad; sino también una asociación a malas condiciones laborales. Como principal atractivo, los productos hechos a mano suelen tener un valor emocional; ya sea por recuerdos, por tener una asociación con estándares de calidad superiores o por el valor que conlleva el trabajo artesanal. La industria del textil está en crecimiento y posee un crecimiento vegetativo, es decir, crece a similares tasas que la población. Como atractivo y ventaja posee acceso a materia prima, subsidios gubernamentales y buena ubicación para la producción.

En relación a la propuesta de salir al mercado extranjero es viable mediante la posibilidad de vender productos en la tienda online, haciendo hincapié en el origen de los productos nativos, hechos artesanalmente en todo

²² <https://archivos.fnartes.gob.ar/publicaciones/La-argentina-textil.pdf>

²³ <https://www.visitingargentina.com/telaras-santiago-del-estero-tejidos-toman-vida/#:~:text=El%20tejido%20artesanal%20en%20la,una%20nueva%20forma%20de%20vida.>

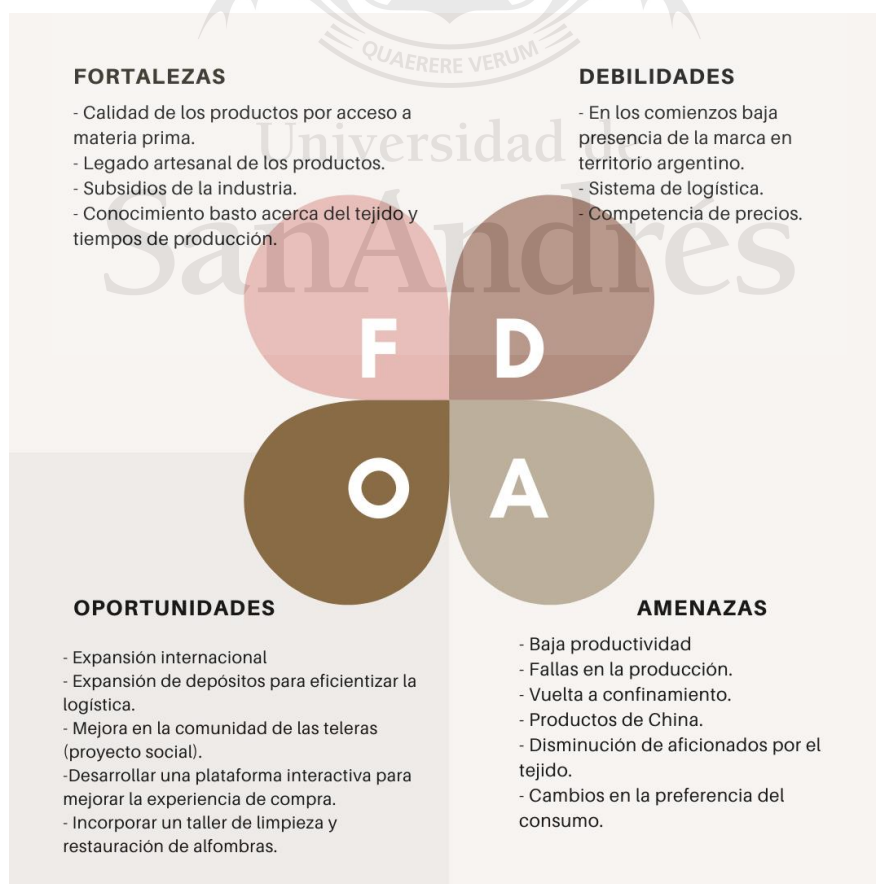
su proceso y con materia prima de origen.

Como conclusión a la industria, podremos mencionar que la exportación de productos, la venta local y las alianzas con marcas ya instauradas resuenan en la creación de ALLPA como una marca modelo como las marcas que mencionamos como referencia en la competencia.

Análisis FODA

Como parte de realizar un balance del contexto, y desarrollando una foto del negocio, es que utilizo la herramienta del FODA, desarrollada por Albert Humphrey en los años 60.

Visualizando esta herramienta es que apalancamos el proyecto sobre las fortalezas que posee y se gestionan/visualizarán las debilidades tratando de evitar o hacer frente a las amenazas.



V. El modelo de negocios

ALLPA se compone de un grupo de 60 teleras santiagueñas ubicadas en el departamento de Brea Pozo, localidad de San Martín conformando la cooperativa denominada Ascausani.

Este plan de negocios, se basó en sus inicios en comenzar a trabajar en la modificación de las piezas tejidas y recuperación de técnicas que estaban perdiéndose: el hilado a mano, las formas de teñido con plantas del monte y el diseño con motivos arqueológicos, lográndose tejidos totalmente artesanales junto a la valoración de las raíces textiles heredadas de las culturas originales. La experiencia reforzó los lazos sociales y solidarios entre las comunidades de telares y brindó un marco de contención afectiva y laboral en las jóvenes que fueron incorporándose al grupo, evitándose en buena medida las negaciones en busca de nuevos horizontes.

La misión es conectar el mundo de las teleras con quienes quieren para su hogar un producto natural, artesanal, con historia y sustentable. Es decir, *gestionaremos el proceso de ventas, administración, asesoramiento y supervisión del negocio*. La comercialización será B2B; es decir a tiendas de decoración, artesanías y del rubro de la arquitectura.

Las teleras serán el recurso clave en este proceso; ya que el plan de negocio, es decir la escalabilidad al proyecto que poseen busca que la venta de tejidos sea su principal fuente de ingresos, dejando de lado una competencia latente que se materializa en Argentina que son las asignaciones o ayudas sociales.

Como características principales del proyecto se destacarán las siguientes:

- Las teleras, son el motor de este negocio. Deberán tener el compromiso de cumplir con las órdenes de pedido solicitadas. Como hacen actualmente, estarán agrupadas en comunidad, reorganizadas mediante algunas intervenciones que se realizarán para la correcta coordinación y

cooperación para el logro de las órdenes solicitadas en tiempo y forma.

- Los productos son autóctonos directo desde los artesanos. Respetando la tradiciones y culturas originarias, respetando sus orígenes, cultura y valores.
- El equipo emprendedor, es quien reconfigura el negocio para que sea sostenible en el tiempo, dando escala, proyección y crecimiento. La gestión consiste en: *asesoramiento*; en nuevas tendencias; teniendo dos líneas de productos; por un lado, *atemporales con colores neutros* y por otro lado *el armado de temporadas* además de la posibilidad de customizar productos a medida del cliente. *Administración del negocio*; reorganizando la cooperativa que hoy día constituyen. *Comercialización*; las ventas se materializarán mediante una tienda online, por redes sociales y presencia en exposiciones, con un *community manager* que será el encargado de llevar a cabo la visibilidad y presencia de la marca. Por último, este proyecto tiene como misión la de *atraer e incrementar los clientes*; es decir ofrecer los productos a tiendas de decoración, decoradoras, arquitectos, lugares de artesanías, entre otros.
- Como premisa de marca hacia los clientes es ofrecer stock permanente de productos asegurando una eficiencia en la producción y en la logística.
- La logística interna se realizará por Correo Argentino, Andreani, Mercado envíos o similares.
- El objetivo en el mediano o largo plazo es la expansión a todo el país y al exterior. Esto se hará de manera paulatina ya que, durante los primeros meses se intenta tener la mejor sinergia de funcionamiento del plan de negocio acortando la brecha de errores y fallas, pudiendo así efficientizar toda la cadena. Como se ha mencionado anteriormente, una desventaja que poseen los tejidos es que no son conocidos por mercados que valoran lo artesanal, es por ello que se busca una inserción en puntos estratégicos para la visibilidad y masividad de la comercialización.

Business model canvas

Para explicar el modelo de negocios, se utilizará la herramienta conocida como “Business model canvas”, herramienta desarrollada, como se menciona y describe en el marco teórico de este documento por Alexander Osterwalder en su libro Business Model Generation. (Pigneur, 2010).



VI. Go to market plan

Estrategia de marketing

El desarrollo de este capítulo busca describir lo que se resume como el plan de marketing. Poniendo en contexto se citará al autor Robert J. Dolan, que resume en un caso de estudio de Harvard Business Review, (Dolan, 2000) el rol del marketing: “El papel central del marketing en la empresa surge del hecho de que el marketing es el proceso mediante el cual una empresa crea valor para sus clientes elegidos. El valor se crea al satisfacer las necesidades del cliente. Por lo tanto, una empresa necesita definirse no por el producto que vende, sino por el beneficio que le entrega al cliente”.

En relación a lo antes mencionado, lo que intenta ALLPA es generar el beneficio de un producto natural, sustentable, 100% artesanal y con una historia por contar.

Siguiendo con el autor, en el mismo artículo menciona dos herramientas o actividades principales de la estrategia de marketing, estas son: la importancia de seleccionar el mercado objetivo (ver más detalles en el apartado de este documento “El tamaño de la oportunidad (TAM, SAM, SOM); por otro lado, las actividades de marketing para lograr el posicionamiento deseado, en relación a este punto es que se desarrollan 5 áreas principales o 5C`s (por sus siglas en inglés):

- **Customer needs:** la necesidad que busca satisfacer y como se menciona a lo largo de este trabajo, es la de brindar productos de decoración modernos, para distintos segmentos ya sean estilos de gusto autóctonos como no, con altos estándares de calidad; con la posibilidad de tener una decoración integral para el hogar, generando un impacto positivo en la comunidad de Santiago del Estero.
- **Company skills:** resolver una mirada hacia la vuelta a lo artesanal y el valor que tiene para la comunidad argentina la producción artesanal, asesor en nuevas tendencias de productos artesanales y vínculo con la

comunidad de teleras.

- **Competition:** la competencia está dada por productos similares, con producción local en otras regiones de la Argentina. (para más detalle ver “competencia” de este documento).
- **Collaborators:** los socios claves en la viabilidad del negocio son: el community manager, quien se va a encargar de la promoción de la marca; los proveedores de materia prima para generar la continuidad constante de la producción; los encargados de la logística hacia la base de Buenos Aires y principalmente el compromiso de las teleras para la continuidad del proyecto.
- **Context:** los factores tecnológicos, legales o culturales que limitan el proyecto es: la falta de tecnología para la producción; ya que al ser productos 100% realizados a mano existe un tiempo de maduración en la producción continua, ahora bien, la tecnología en el desarrollo de este plan de negocio, es utilizada como vía para la comercialización por (medios sociales). En relación a factores culturales y legales; una limitante para la producción de tejidos es el bajo compromiso de las teleras, cabe destacar que las teleras son las que incentivan al desarrollo de este plan de negocio. En relación a temas regulatorios, están enmarcadas bajo la nómina de una cooperativa.

Marketing Mix

Siguiendo con el análisis en relación al plan de marketing, se explicará el concepto desarrollado por Jerome McCarthy,²⁴ para describir el conjunto de actividades que comprende el plan de marketing, de este análisis se desprende, analizar a los consumidores de la marca para poder crear acciones para satisfacer sus necesidades. Los 4 puntos desarrollados son:

Producto

ALLPA ofrecerá productos artesanales de vestimenta y para el hogar a empresas de decoración, decoradoras o arquitectos para que puedan incluir y/o ampliar la gama de productos que actualmente ofrecen. Los productos son 100%

²⁴ Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/E._Jerome_McCarthy

hechos de manera artesanal, cuidando el medio ambiente y favoreciendo a la comunidad de teleras de Santiago del Estero.

Precio

El precio a comercializar y como entrada al mercado de manera masiva va a ser entre un 10% y en algunos otros productos un 15% más económicos que productos similares. Esta política de precios viene acompañada de los bajos costos que implican actualmente los tejidos y el margen que generan (65%). Sumado a esto, el proyecto lo que intenta impulsar es el desarrollo de la comunidad de teleras, mejorando la calidad de vida de la misma; por lo cual no se intentan precios usureros al mercado.

Plaza

La calidad de los productos podrá verse a través de catálogos que serán puestos a disposición de los clientes.

Los canales más utilizados serán la página e-commerce donde allí se podrá acceder al apartado de tienda mayorista, donde también se cargarán catálogos de productos de manera digital. Se diferenciarán las temporadas (como mencionamos anteriormente en el desarrollo de trabajo convivirán en simultáneo, productos atemporales de colores neutros, junto a productos desarrollados por temporada).

El canal a aspirar de mayor exposición será también una exposición que se realiza una vez al año denominada "Expo Cafira²⁵"; allí exponen fabricantes e importadores de productos de decoración a profesionales y comerciantes del sector del diseño, decoración, ambientación, entre otros. Ya se encuentra cargada la solicitud para poder presenciar la marca ALLPA en el 2022.

Promoción

La estrategia de promoción de la marca va a estar dada por campañas de promoción en Instagram y Facebook. Allí el foco principal es transmitir a través de publicaciones la historia que hay detrás de los tejidos. El *community manager* es el encargado de llevar a cabo esta función en ALLPA , se utilizarán además

²⁵ <https://www.cafira.com/que-es-cafira/>

Influencers como herramienta de publicidad, ejemplo de algunos pueden ser “Sol Palou Deco²⁶” y “Belgika Home²⁷”.

Otro punto a cubrir como parte de la promoción es el relacionamiento con el mundo de la decoración y la moda artesanal generando conocimiento y exposición de la marca, en este caso el boca en boca es fundamental. A su vez se utilizará como estrategia de promoción las alianzas con marcas reconocidas de la Argentina como ser CARDON (o similares), pudiendo dar una mayor expansión y visibilidad a la marca generando una cápsula de la marca en sus campañas.

Resumen plan de Marketing

La estrategia de marketing es uno de los puntos principales de la marca para lograr el éxito, tal que, en base a lo analizado anteriormente y basándonos en teorías como ser Kotler y Dolan abordamos los siguientes puntos sintetizando objetivos de la marca y los planes de acción.

Comenzamos definiendo los siguientes objetivos a corto plazo:

Objetivos dispuestos para el período 2022-2026

- Alcanzar un volumen de ventas de 600 tejidos por mes para el primer año y superiores a 1000 para el año 2025.
- Generar buenas reseñas en medios sociales.
- Participar en Expo Cafira.
- Poseer una cartera superior a 50 clientes.
- Generar alianzas con marcas estratégicas.
- Expandir la zona de cobertura al resto de Argentina.
- Expansión al extranjero comenzando por Uruguay.
- Minimizar los remanentes de stock de temporadas.

²⁶ [Sol Palou Deco \(@solpaloudeco\)](#) • Fotos y videos de Instagram

²⁷ [B E L G I K A ♥ \(@belgikahome\)](#) • Fotos y videos de Instagram

A raíz del listado de objetivos es que surgen las distintas iniciativas de marketing en base a las encuestas realizadas, debemos poner foco en:

- Community manager para la interacción en redes sociales
- Foco en la visibilidad de la marca
- Armado de tienda e-commerce
- Llegada a influencers como canal de promoción
- Enfoque puesto en la historia y revalorizar el sentido de lo artesanal
- Co-branding con marcas como CARDON con el armado de una cápsula de productos exclusivos de ALLPA.
- Armado de lo que podría denominarse como “Ruta Artesanal”; donde coexisten como fuerza de comercialización la sinergia de muchos productores artesanales.

Estrategia de pricing

Para analizar y establecer la estrategia de precio, se buscará, en primer lugar, comprender la estrategia de precios que tiene la competencia, es decir en este desarrollo la estrategia se basa en lo que Kotler denomina “Fijación de precio basada en la competencia”. (KOTLER, 2013, pág. 263). Es por ello que el desarrollo del siguiente análisis parte de la comparación con competidores mencionados como ser: Matriarca, Warmi y Animaná.

La estrategia de ALLPA es introducirse en el mercado colocándose entre Matriarca y Warmi, las calidades son similares y la oferta de productos parecidas. Una ventaja competitiva que tiene ALLPA por sobre el resto del mercado es que, los productos de la región de producción no son comercializados por locales de la zona. A su vez, los precios son significativamente inferiores teniendo en cuenta que la primera columna es el precio de venta sugerido al público remarcando sobre el precio de compra un 40% más. Si la estrategia del cliente es colocarse aún más por debajo de esa brecha o igualarse a las otras marcas puede mover su rentabilidad hacia los extremos de preferencia.

A continuación, en el siguiente cuadro se detallan algunos productos claves para el desarrollo de la marca. El precio de ALLPA es el precio de venta sugerido al público. Luego en el siguiente cuadro se detallan los precios de venta mayorista.

Gráfico comparativo



PRODUCTO	ALLPA	MATRIARCA	WARMI	ANIMANA
Pie de cama	\$8.680	\$11.310	\$17.100	\$32.500
Camino de mesa	\$5.544	\$4.999	\$7.200	\$10.500
Alfombra Chica	\$5.740	\$4.599	N/A	\$6.750
Alfombra grande	\$37.100	\$31.898	N/A	\$39.750
Ruanas	\$11.480	\$10.300	\$12.400	\$15.950
Ponchos	\$28.080	\$16.000	\$17.999	\$29.950

FUENTE: DATOS TOMADOS DE LAS DISTINTAS TIENDAS ONLINE DE LAS MARCAS COMPARADAS

Consideramos para el análisis la siguiente lista de precios que se detalla a continuación poniendo un 40% de incremento en lo que sería el precio de venta mayorista.

Lista de precios



CÓDIGO	PRODUCTO	Allpa (Sugerencia al público)	Allpa (Venta Mayorista)
H1	PIE DE CAMA	\$ 8.680	\$ 6.200
H2	CAMINO DE MESA	\$ 5.544	\$ 3.960
H3	ALFOMBRA CHICA	\$ 5.740	\$ 4.100
H3	ALFOMBRA MEDIANA	\$ 16.170	\$ 11.550
H4	ALFOMBRA GRANDE	\$ 37.100	\$ 26.500
H5	FUNDAS DE ALMOHADÓN	\$ 5.544	\$ 3.960
H6	BANCO PEQUEÑO	\$ 6.580	\$ 4.700
T1	RUANA	\$ 11.480	\$ 8.200
T2	PONCHO	\$ 24.080	\$ 17.200
T3	CHAL	\$ 6.300	\$ 4.500
A1	CARONILLA	\$ 6.314	\$ 4.510

La gestión de la relación con el cliente

Para describir el relacionamiento con los clientes describiremos las 3 secciones que plantea el autor Steve Blank²⁸:

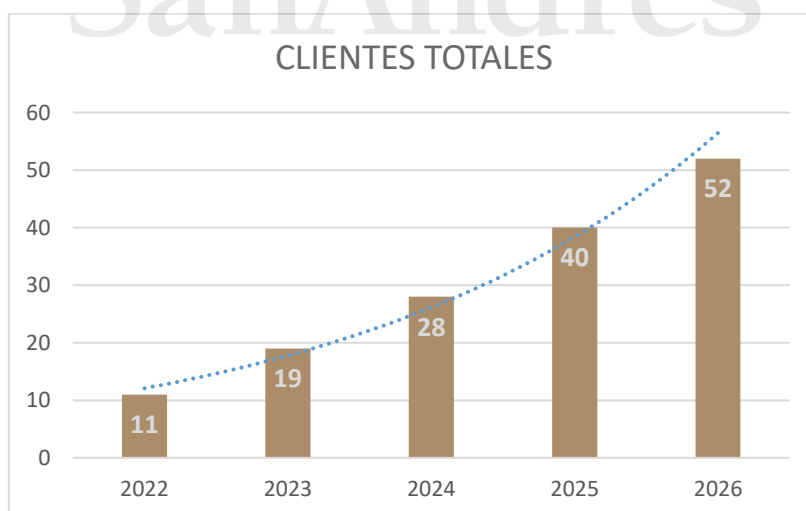
²⁸ https://es.wikipedia.org/wiki/Steve_Blank

Obtener: En esta sección y de acuerdo al análisis realizado en el capítulo I “El cliente”, es que las herramientas utilizadas para generar la atención de los clientes y poder captarlos es que vamos a utilizar medios digitales como Instagram y Facebook, Influencers, visibilidad en Google Ads y presencia en la exposición anual Expo Cafira.

Conservar: Aquí es donde la atención personalizada, la resolución de problemas con inmediatez, asegurar la calidad de los productos, la calidez y el cumplimiento de los plazos establecidos es que determinan herramientas para la conservación de los clientes.

Crece: El foco está puesto en la expansión al exterior. La hipótesis que se desprende en relación al crecimiento medido en clientes es obtener para el año 2026 un promedio de 50 clientes entre Argentina y Uruguay.

Se realizó un modelo de escenarios de crecimiento de clientes para los años 2022-2026 determinando que durante los primeros años se pondrá foco en atender pocos clientes centralizando la mayor parte de la producción. A medida que ocurre un crecimiento en la producción se estabiliza con el crecimiento de clientes esperado.



VII. Recursos, procesos y plan operativo del negocio

Introducción

Esta sección del proyecto busca dar a conocer el proceso de *supply chain* de ALLPA, detallando el proceso operativo hasta llegar al cliente final. En esta sección describiremos los recursos necesarios, los procesos para la comercialización, la proyección de crecimiento y el equipo.

Recursos

Tal como fue mencionado en el plan de negocio de ALLPA, relación a los recursos, *el capital humano* es uno de los recursos clave en el proceso de viabilidad del negocio, estos son las teleras. Otro recurso clave para poder realizar el plan de negocio, tal como se menciona en el apartado de este documento, es la gestión de administración, ventas y asesoramiento a las teleras y el/la persona que será el community manager. Como forma de retribución se hará de la siguiente manera: será terciarizado y él se encargará de todos los costos asociados a la visibilidad de la marca (campañas en Facebook, Instagram, Google Ads) llevándose de esta manera el 5% del total de las ventas. Para la puesta en marcha de ALLPA se contratarán (de manera terciarizado) un diseñador, encargado de la imagen de las etiquetas con los productos que se están entregando y del armado de los catálogos con los diseños de los productos para la comercialización. Por otro lado, se contratarán honorarios de contador y abogado como parte de la organización general de la administración de la cooperativa.

En relación a los *recursos financieros*, y, en base a la proyección que estimamos, habrá una inversión en equipamientos de computación y en telares. Se hará una re-categorización y política de compensaciones inexistente hasta el momento en la cooperativa de teleras para generar equidad interna. Habrá un presupuesto destinado a una compra inicial para elementos de producción y un

fondo de reserva destinado, en caso necesario, a asegurar salario de las teleras.

Como *recurso intangible* se encuentra la marca ALLPA, la misma no es una marca reconocida ni tampoco conocida por la comunidad ya que las teleras se encuentran por fuera del circuito turístico que conocemos. Este valor de marca será el desafío que se logrará desarrollar con toda la reconstrucción y reorganización de las teleras

Procesos

En el desarrollo de los procesos de ALLPA se pueden detectar 5 elementos claves: Promoción, Producción, logística, cobranzas y post Venta.

Promoción:

- Publicidad en redes: se pondrá foco en la muestra de texturas, colores y ambientes decorados con los productos. Además, se expondrán fotografías de lugares en la Argentina mostrando los productos de vestimenta. Las influencers serán seleccionadas por el community manager con la premisa de que estén alineadas con el espíritu de la marca ALLPA.
- Sitio web oficial: la tienda online tendrá diversas imágenes que ayuden al cliente a determinar la calidad y detalles del producto. Se realizará una sección donde se podrá realizar una versión de realidad aumentada de distintos ambientes con los productos de la marca (esta herramienta será desarrollada finales del año 2022).
- Embalaje: el producto será embalado utilizando restos de lanas como atado y todos tendrán un cartel con el nombre de la telera y una breve historia del producto (con que materiales fue teñido y cuanto duro el proceso).
- Muestrarios: se realizarán catálogos con muestrarios de pequeños tejidos para se pueda coordinar una entrevista con los clientes y puedan ver colores, calidad, apariencia y texturas.

Producción:

- La producción va a estar dada bajo una estimación de ventas futuras atados a cantidades de clientes potenciales. Habrá una producción general pautada desde el área administrativa de ALLPA. De acuerdo a las temporadas es que se realizará la estimación de producción y habrá pedidos cargados de manera puntual. De esta manera se enviará al cliente una orden de pedido para que acepte cantidades y modelos.
- Las órdenes de pedidos las centralizará la/el responsable administrativo. Serán cargadas una vez cada 15 días; este proceso puede ir variando con el correr de los meses.
- Habrá un jefe/a de taller ubicado en Santiago del Estero donde comienza la producción de los tejidos; se distribuirán en el taller de acuerdo a una organización interna relacionada a teleras que se encargarán de distintos productos según la afinidad que tengan con el proceso. Los tiempos de producción que se encuentran desarrollados para el año 1 del proyecto es de 3 horas diarias. Hoy en día, los tiempos de producción son: 3 días para un tejido standard. Si surgiera algún inconveniente o mayores ventas los tiempos diarios de trabajo deberán aumentarse para poder abastecer las ventas establecidas.
- Una vez finalizados los pedidos un jefe/a de calidad supervisará los mismos y serán embalados para que el jefe/a de logística, los despache. Este último armará un remito con el detalle de los productos que se despachan.
- En este apartado se mencionan varias categorías, ese rol será asumido por las teleras quienes distribuirán su labor de acuerdo a afinidad y a la organización general del proyecto.

Logística:

- Un jefe/a de logística trasladará el pedido al centro de distribución del transporte La Sevillanita, ubicado en la localidad de: Robles, Santiago del Estero, distancia de 22,4Km a la localidad de las teleras. Este proceso se realizará quincenalmente. El pedido llegará a un centro de distribución ubicado en la localidad de Villa Urquiza, CABA.
- Para la logística interna se le dará la posibilidad al cliente de retirarla por

el depósito de CABA directamente o por correo interno a cargo del comprador.

Cobranza:

- La cobranza será gestionada por el responsable de administración. En términos contables, se busca que el ratio de actividad de “cuentas por cobrar” debe ser un ratio bajo representado en días, ya que la venta es al contado. En las primeras compras no se dará crédito por venta a largo plazo, primero por un tema de confianza hacia el cliente y en segundo lugar porque no hay exceso de efectivo para solventar los días en la calle. El pedido será entregado contra cancelación de factura.

Post venta:

- Contaremos con el proceso de realizar una mejora continua. Es por ello que, si hubiera algún producto que, el cliente considera que no cumple con los estándares de calidad (teniendo en cuenta que se trata de productos artesanales hechos a mano), serán reemplazados. Así como también enviaremos con el pedido una breve encuesta de calidad con 3 preguntas acerca de: *¿Cómo fue la experiencia de compra?; ¿Nos recomendarías con otros colegas?; ¿Volverías a comprar un producto ALLPA?* Las mismas nos permiten hacer ajustes necesarios en los procesos de producción, logística o promoción.

Proyección de crecimiento

La proyección estimada de crecimiento, teniendo como target objetivo el de poder alcanzar, lo que se describió anteriormente en la sección “La gestión de la relación con el cliente”, puesto que el objetivo está en aumentar el número de clientes, que puede atender la marca con el target objetivo.

Durante el año 2023-2024 el foco está puesto en la expansión hacia el resto de las provincias de Argentina.

Una vez instaurada la marca, el propósito de ALLPA es poder lograr la expansión hacia Uruguay y Australia. (Mencionamos este target de países por

haber mostrado interés en el año 2021 algunos proveedores de dichos países).

El siguiente esquema de crecimiento de producción fue realizado poniendo como objetivo un target de ventas de productos mensuales / anuales, y referenciando un estimado del año 2021.

AÑOS	2021	2022	2023	2024	2025	2026
MESES	12	12	12	12	12	12
UNI VENDIDAS MENSUALES	187	400	750	980	1010	1025
UNI VENDIDAS ANUALES	2244	4800	9000	11760	12120	12300
		114%	88%	31%	3%	1%

Fuente: El año 2021 fue tomado de referencia en las conversaciones que tuvimos con las teleras.

Se calculó, además, dos escenarios que corresponden a la producción de las teleras. Tomando como referencia que durante el año 2022 la capacidad productiva aún no es del 100% (es decir, 8 horas de trabajo diarios sino 3 horas de trabajo diarias). Esto va a ir incrementando con el correr de los años, siendo que las teleras van a poder obtener un sueldo acorde por sus incrementos en las ventas que les permite dedicarse full time a la producción de tejidos. A su vez en el escenario medio se puede observar una disminución en el número de teleras; teniendo en cuenta sucesos que impiden tener una capacidad del 100% de las mismas y a su vez debido a la organización en el taller que involucra la polifuncionalidad entre producción y organización del taller.

Se asumen que hay una parte del stock que se está produciendo y que no estarían vendiendo según el plan esquema de ventas, se toma conocimiento de estos sucesos y las divergencias que puedan surgir del modelo y se asume que, dado que se busca garantizar inmediatez en la entrega y productos para exposición es que hay años que no se garantiza el mismo volumen de ventas vs producción; mientras que hay años que esta brecha se acota.

ESCENARIO OPTIMO					
<u>Datos adicionales</u>	2022	2023	2024	2025	2026
Cantidad de teleras	60	60	60	60	60
Productividad Diaria	0,33	0,66	0,88	0,88	0,88
Cantidad de dias habiles	22	22	22	22	22
Cantidad de meses	12	12	12	12	12
Cantidad de tejidos Diarios	20	40	53	53	53
Cantidad de tejidos mensuales producidos	436	871	1162	1162	1162
Cantidad de tejidos anuales producidos	5227	10454	13939	13939	13939

ESCENARIO MEDIO					
<u>Datos adicionales</u>	2022	2023	2024	2025	2025
Cantidad de teleras	56	54	52	52	53
Productividad Diaria	0,33	0,66	0,88	0,88	0,88
Cantidad de dias habiles	22	22	22	22	22
Cantidad de meses	12	12	12	12	12
Cantidad de tejidos Diarios	18	36	46	46	47
Cantidad de tejidos mensuales producidos	407	784	1007	1007	1026
Cantidad de tejidos anuales producidos	4879	9409	12081	12081	12313

Equipo

El equipo será conformado por 2 *responsables* que gestionar ALLPA (administración general, ventas, y asesoramiento a las teleras), las 60 *teleras* que serán reorganizadas en algunas funciones además de la actividad de tejer, y un *community manager* que será un recurso terciarizado. A su vez el Grupo Solidaridad es parte del equipo responsable del funcionamiento de ALLPA.

VIII. Implementación del negocio

Introducción

Abordando los últimos capítulos del desarrollo de este plan de negocio, en esta sección se desarrollarán algunos conceptos que acompañan la visión de una implementación estratégica del plan de negocio. Se utilizará como apoyo teórico el documento publicado por John P. Kotter “Liderar el cambio: Por qué fracasan los esfuerzos de transformación”. (Kotter, 1995) y algunos conceptos utilizados durante el curso “Implementación estratégica y desafíos directivos”.

Plan estratégico

Para impulsar el comienzo de la ruta del plan estratégico de ALLPA se tuvieron en cuenta como variables el **sentido de urgencia** para llevar a cabo el cambio que el negocio requiere para escalar. Las teleras se encontraban bajo una situación de profunda crisis producto del sentido de marginalidad y agudizado por la pandemia de COVID19 que hizo que se perdiera el contacto fluido que poseían de distintos grupos de apoyo, en especial del Grupo Solidaridad.

Este sentido de urgencia es el que da el compromiso de las teleras para poder hacer girar el negocio y que comience la comercialización de los productos a mayor escala y con un comienzo de generar la marca que se necesita para la visibilidad del negocio.

Como inicio es que se incorpora al equipo Rocio y Celeste, dando el empuje y el liderazgo necesario junto al Grupo Solidaridad para el incentivo a la producción mostrando números en relación al aumento de un salario que mejora la calidad de vida de las teleras y la importancia de un trabajo para su desarrollo profesional.

La **visión** a largo plazo, enmarcada en continuar el legado de tejer y de contar una historia a través del tejido, como parte de esto es que se desarrolla la visión de *ser una marca con impacto social y desarrollo de comunidades aportando transmitir la cultura argentina*.

La **comunicación** para no fallar en el proceso es una parte fundamental, teniendo en claro que todo este desarrollo parte de su progreso y de su estabilidad económica y profesional. Se prevén durante el primer año del proyecto distintos viajes para alinear la producción, emprender mejoras y solucionar conflictos internos que puedan surgir durante la producción. Por la parte de la ejecución es que se impulsa el buen desarrollo de las redes sociales para transmitir la cultura, los valores y la historia que hay detrás de los tejidos que los clientes van a adquirir.

Para definir los **objetivos** de ALLPA se tuvieron en cuenta variables emocionales como ser: Lograr la estabilidad económica de las teleras, siendo fuertes internamente para poder dar respuesta a la comercialización externa. El objetivo principal es el desarrollo de la comunidad sostenible en el tiempo y una producción sostenible. En términos de los **activos que tiene la organización** el mayor recurso que tiene es el recurso intangible dado por el conocimiento del tejido que tienen las teleras y la plasticidad para adaptarlo a nuevas tendencias mutando la producción a la utilización de distintos colores y estilos. Otro de los principales activos es que las teleras llevan realizando este oficio hace muchos años, conocen a la perfección sus tiempos y todo el proceso; es por ello que en los modelos que se plantean de producción a lo largo del desarrollo de este plan es que se asegura esa producción. Como **alternativa estratégica** se podría considerar aliarnos con otra comunidad cercana a las teleras que realicen otro tipo de productos y trasladar este modelo a otra comunidad; alineándose para sumar mayor gama de productos. Esto va a estar marcado por el contexto externo a este análisis que son las **oportunidades**, dadas por el entorno en el que operamos. La oportunidad está dada porque hay un desarrollo de un producto de calidad que no está pudiendo ser introducido al mercado por falta de canales.

La **propuesta de valor**, como se ha desarrollado anteriormente en este documento es la de otorgar al cliente productos naturales, cálidos, sustentables,

100% artesanales, con diseños exclusivos a un precio de mercado, (o inferior), y con una marca que tiene un propósito detrás que es el de desarrollar mejoras en la comunidad de teleras de Santiago del Estero. La **necesidad** que está atendiendo en el mercado es la de incorporar productos hechos de manera artesanal y asegurando que lo que están comprando produce un impacto positivo para la sociedad. Además, como se ha mencionado anteriormente, la decoración paso a ser un aspecto importante en el lugar donde, acelerado por la pandemia de COVID, pasamos una mayor parte del día.

Ejecución estratégica

Las **actividades concretas** que se desprenden de la propuesta de valor para la ejecución estratégica son:

- Crecimiento paulatino durante el año 2022 y 2023 de la producción diaria de tejidos. Se prevé un modelo de un trabajo diario de 3 horas durante el año 2022 y de 6 horas diarias durante el año 2023 para cubrir la demanda de ventas mensuales desarrolladas en este plan. Esto trae como complemento el crecimiento hacia el desarrollo de cubrir las necesidades económicas de las teleras teniendo en cuenta la siguiente evolución en el precio de la hora Vs las horas trabajadas:



- Puesta en marcha de página web, catálogos y publicidad en el año 2022 para lograr el objetivo de obtener 10 clientes.
- Incorporación de un lugar de almacenamiento de los productos en Buenos Aires. Agilizando la logística interna para la primera fase de distribución y ventas en CABA y GBA.
- Para el año 2025 se aspira a lograr una mayor producción diaria de tejidos de lo propuesto para aumentar el valor hora de las teleras. Esto se asocia al propósito del desarrollo de la comunidad.

El siguiente diagrama ilustra los objetivos de la marca relacionados a los números de clientes y producción con los volúmenes de ventas establecidos para los años 2022-2026 con sus principales hitos a desarrollar:



IX. Equipo emprendedor y estructura directiva

ALLPA es el nombre comercial que recibe la Cooperativa Ascausani. El equipo emprendedor de este plan de negocios está conformado por:

Rocio Aguirre Saravia – Administración y Finanzas

Licenciada en Administración de Empresas de la UCA y MBA Candidate de Universidad de San Andrés. Actualmente trabajo como controller en Louis Dreyfus Company (LDC). Será la encargada de la parte administrativa general de ALLPA.

Celeste García Prisco – Comercialización y relacionamiento con el cliente

Licenciada en Recursos Humanos de la UCES y MBA Candidate de la Universidad de San Andrés. Actualmente trabaja en el área de Administración y Finanzas en Universidad de San Andrés en el área de Control de gestión y presupuesto. Será la encargada de llevar a cabo la gestión de la comercialización y el relacionamiento con los clientes.

Cooperativa Ascausani – Producción

60 teleras de la provincia de la localidad de Brea Pozo, serán quienes pongan las manos para lograr los diferentes tejidos que se comercializarán, generando de esta manera un propósito, progreso y mejoras en la calidad de vida de sus hogares y de la comunidad. Serán las encargadas de la producción, almacenaje y traslado en la Provincia de Santiago del Estero.

Community Manager – Manejo de redes, promoción y difusión de marca

Tomás se encuentra estudiando Marketing. Tiene un gran conocimiento en relación al manejo de redes, tráfico y lectura de las necesidades del negocio. Será el encargado de llevar a cabo la promoción, visibilidad y desarrollar y mantener actualizada la página web con la oferta de productos.

Grupo Solidaridad – Contacto

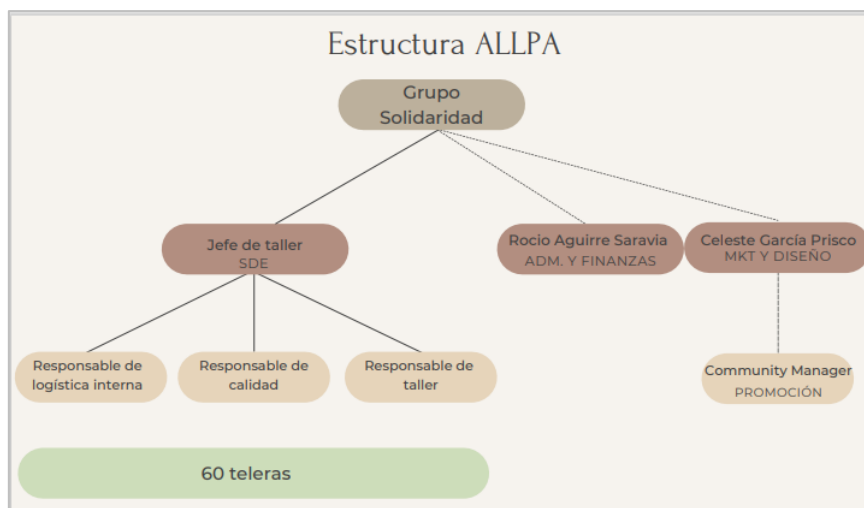
Por último, se encuentra el grupo solidaridad, que es un conjunto de 3 mujeres que son quienes iniciaron el contacto con las teleras hace ya varios años y las que comenzaron a comercializar los productos, de manera informal, en una parroquia ubicada en la localidad de San Isidro. Seguirán siendo el vínculo directo con ellas y las encargadas de detectar las necesidades que puedan surgir tanto en la comunidad como en el grupo de teleras.

Estructura directiva

La toma de decisiones será teniendo en cuenta el aporte del grupo Solidaridad y el aporte del asesoramiento que se está llevando a cabo en este plan de negocio. Las decisiones en relación a inversiones o mejoras serán tenidas en cuenta de parte de las teleras para mejorar su desarrollo personal. La atracción de talento, será el desarrollo de las actuales 60 teleras más su descendencia que comienzan a aprender el oficio del tejer por parte de sus madres o abuelas.

El principal motor del plan de negocio es el crecimiento y desarrollo de la comunidad, es decir, un trabajo digno que permita un crecimiento personal y laboral.

A continuación, se muestra un breve organigrama, mostrando la organización interna de ALLPA, representada para generar una coordinación y mejora en el equipo emprendedor:



X. Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión

Introducción

En la siguiente sección se realizará un abordaje de variables micro y macroeconómicas de la Argentina que pueden beneficiar o desalentar las ventas esperadas según la proyección realizada para ALLPA para los próximos 5 años en relación a inflación, crecimiento de la producción y PBI. A su vez al final del capítulo se desarrollará todo el abordaje de la construcción del P&L con el correspondiente detalle de composición de ingresos y egresos que lo componen.

Contexto Macroeconómico

La Argentina presenta, hace ya varios años, un contexto de inestabilidad e incertidumbre económica. En términos de inflación el año 2021 arrojó una inflación anual a Diciembre 2021 de 50,9%²⁹. Esta disparidad y suba de precios constante agudiza la economía argentina y genera mayores efectos de desconfianza a la hora de inversiones extranjeras.

Los resultados de relevamiento de expectativas de mercado (REM), proyectan una inflación esperada para el año 2022 de 53,9% y para el año 2023 de 44,2%.

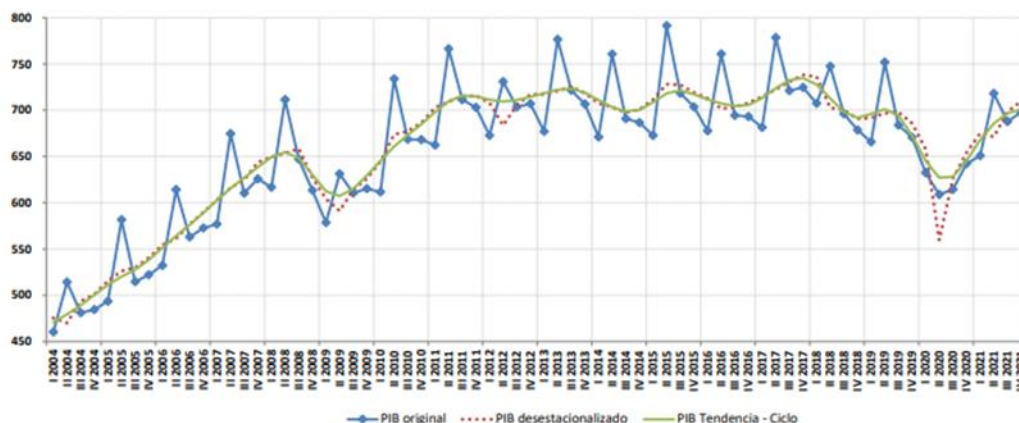
En relación al producto bruto interno (PBI), siguen proyectando un crecimiento del 2,2% para el año 2022; 2,2% y 1,9% para el 2023 y 2024 respectivamente.³⁰

Se detalla a continuación un gráfico extraído del INDEC donde puede visualizarse la curva del PBI.

²⁹ https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_2209A10232C4.pdf

³⁰ https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_229F2B413BEF.pdf

Gráfico 1. Producto interno bruto, en miles de millones de pesos a precios de 2004



Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Cuentas Nacionales.

Contexto Microeconómico

En relación a datos estadísticos referidos al entorno microeconómico relacionado a la industria textil y manufacturera en la Argentina, situados en relación a la variable consumo, el denominado consumo privado creció un 12,1% durante el 3er trimestre del 2021 si lo comparamos interanual.³¹

Además, acompañando el crecimiento, la industria manufacturera registró un aumento en el nivel de actividad del 12,7%. (INDEC, 2021, pág. 8)

Oferta y demanda globales, variación porcentual

	3° trimestre 2021 (*)	
	Interanual	Desestacionalizado
Producto interno bruto	11,9	4,1
Importaciones FOB (bienes y servicios reales)	26,2	1,7
Oferta global	14,5	
Demanda global	14,5	
Consumo privado	12,1	2,8
Consumo público	11,5	3,4
Exportaciones FOB (bienes y servicios reales)	18,8	7,3
Formación bruta de capital fijo	21,2	-1,2
Variación de existencias (‡)	///	///
Discrepancia estadística (‡)	///	///

(*) Datos preliminares.

(‡) Incluye variación de existencias de los principales productos agrícolas en proceso y terminados, productos pecuarios, petróleo, productos manufacturados, productos importados y suministros y materiales del gobierno.

(§) Incluye variación de existencias no captadas (resto de productos agropecuarios, resto de minería y existencias en locales comerciales de productos nacionales).

Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Cuentas Nacionales.

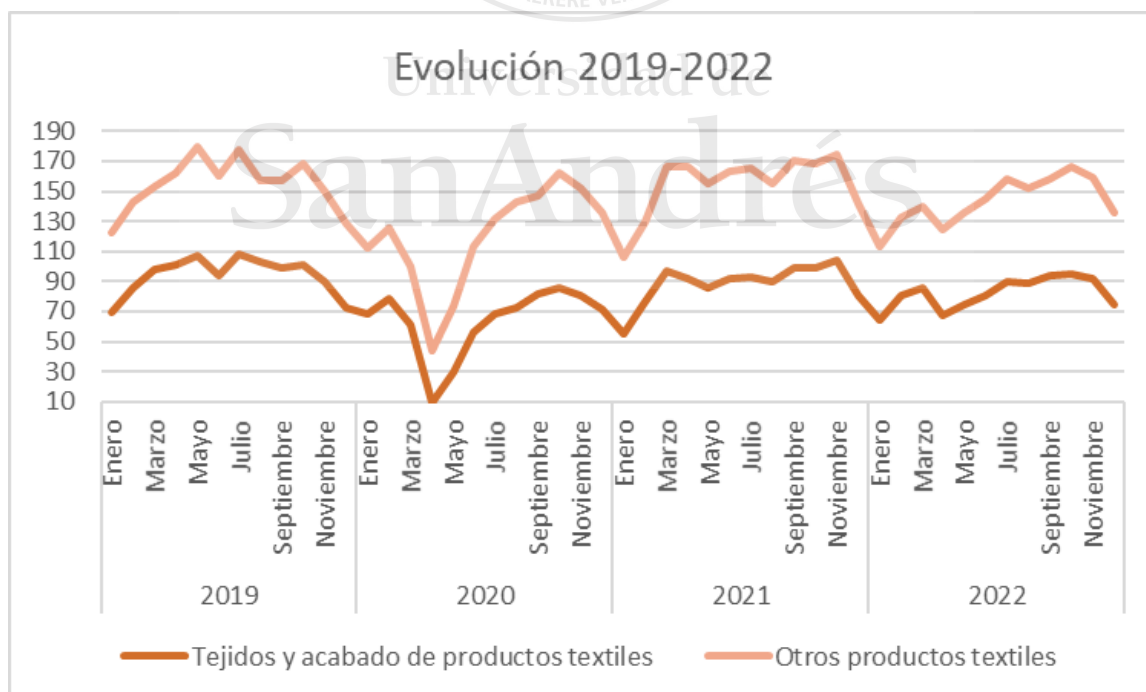
³¹ https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/pib_12_21AA3A43AD3B.pdf

En el siguiente cuadro se detalla la variación de ventas en supermercados de productos textiles y para el hogar de los 4 años anteriores al análisis del presente plan de negocios:

	2018	2019	2020	2021
Indumentaria, calzado y textiles para el hogar	27%	31%	34%	57%
Electrónicos y artículos para el hogar	25%	28%	78%	64%

Fuente: Datos extraídos de INDEC. Dirección Nacional de Estadísticas Económicas. Dirección de Estadísticas Mineras, Manufactureras, Energéticas y de la Construcción.

Se realizó una estimación tomando datos relacionados al Índice de producción industrial manufacturero (IPI manufacturero)³². Los valores de referencia que cuenta el gráfico es de la serie 2019-2021 y se estimó cual sería la línea de tendencia del 2022 en los rubros “Tejidos y acabado de productos textiles” y “Otros productos textiles”.



³² [sh_ipi_manufacturero_2021.xls \(live.com\)](#)

Si bien durante el 2021 la aceleración del consumo puede verse afectada por el estado de aislamiento obligatoria por la pandemia del COVID19, un informe realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) menciona un crecimiento para el año 2022 y 2023 del 2,2% y 2,1% respectivamente.

Modelo de generación de beneficios

En relación a los ingresos y egresos, denominado de ahora en adelante P&L, se partió de dos puntos que cabe resaltar: la cantidad de tejidos anuales que soporta la estructura de producción de las teleras y un valor hora de las mismas (partiendo de un valor base con aumento paulatino durante los próximos 5 años).

Se proyectaron flujos para los próximos 5 años, a fin de simplificar el modelo y no ver distorsiones, los valores corresponden a valores nominales (no se encuentran afectados por variables como inflación) y se encuentran expresados en dólares, calculados a un tipo de cambio contado con liquidación de 1USD = \$210.³³ Sin embargo, algunos valores fueron expresados en pesos argentinos como ser el de los productos comercializados para mostrar el detalle de los mismos al igual que los valores relevados de la competencia.

Modelo de ingresos

El modelo de ingresos de ALLPA proviene de las unidades de telares vendidas en el canal mayorista (B2B). Las unidades vendidas por año se corresponden con la cantidad de tejidos producidos por las teleras. Se detalla nuevamente el cuadro de proyección de producción, desarrollado en el capítulo VII de este documento. Este modelo de ingresos se proyecta desde el lanzamiento:

³³ Tipo de cambio tomado de fecha cotización 27/04/2022 - <https://www.ambito.com>.

AÑOS	2022	2023	2024	2025	2026
MESES	12	12	12	12	12
UNI VENDIDAS MENSUALES	400	750	980	1010	1025
UNI VENDIDAS ANUALES	4800	9000	11760	12120	12300
		88%	31%	3%	1%

Se toma como premisa para los cálculos anuales la siguiente simulación de facturación mensual promedio, asumiendo que los productos ofrecidos tienen un valor de USD 41.- Se considera una rentabilidad del 40% como piso para los clientes.

Cantidad x Mes	Clientes x Mes	Promedio Solicitado x Cliente	Producto	Precio Unitario	Precio Total	
30	5	6	PIE DE CAMA	\$ 6.200	\$ 186.000	
30	5	6	CAMINO DE MESA	\$ 3.960	\$ 118.800	
40	5	8	ALFOMBRA CHICA	\$ 4.100	\$ 164.000	
30	5	6	ALFOMBRA MEDIANA	\$ 11.550	\$ 346.500	
35	5	7	ALFOMBRA GRANDE	\$ 26.500	\$ 927.500	
50	5	10	FUNDAS DE ALMOHADÓN	\$ 3.960	\$ 198.000	
25	5	5	BANCO PEQUEÑO	\$ 4.700	\$ 117.500	
30	5	6	RUANA	\$ 8.200	\$ 246.000	
30	5	6	PONCHO	\$ 17.200	\$ 516.000	
30	5	6	CHAL	\$ 4.500	\$ 135.000	
20	5	4	CARONILLA	\$ 4.510	\$ 90.200	
350	5	70		\$ 8.670,91	\$ 3.045.500,00	MENSUAL \$
			Tipo de cambio = 210	41 USD	14.502 USD	MENSUAL USD
					174.029 USD	ANUAL
					113.119 USD	MARGEN
					35%	COSTO

Egresos - Estimación de costos

En relación al análisis de costos fijos y variables se asumen los siguientes conceptos desde el inicio del proyecto. Para ver el resumen de costos, ver anexo V – Detalle de costos fijos y variables.

Costos fijos y variables:

- Los costos asociados a la **producción** de la mercadería están estimados en un 35% del valor de venta del tejido. Contemplando los costos de materia prima y gastos menores de la producción diaria.
- Los costos asociados a la **logística** están estimados en un promedio de USD 143.- cada 100 tejidos. En el año 1 se estiman costos de logística que asciendan a un promedio de USD 6.800.- (ruta de Santiago del Estero a depósito en Buenos Aires). El resto de costos relaciones a **operaciones** prevé el alquiler del depósito en Villa Urquiza por USD 476.- mensuales (USD 5.700 anual).
- Los costos contemplados para el **marketing y publicidad** se pactaron en relación al community manager en 5% de la venta de los tejidos, asumiendo él todos los costos relacionados a pautas publicitarias en medios. A su vez se prevén honorarios de diseñador para puesta en marcha de packaging y la inscripción semestral en exposición Expo Cafira.
- Los costos contemplados de **personal** incluyen los honorarios del responsable de administración y comercialización de ALLPA (Celeste y Rocio como proceso de consultoría del plan de negocio), y el responsable del depósito en Buenos Aires. Los costos de las **teleras** se consideran en este análisis puesto como valor hora. Si bien en el P&L se encuentran expresados en USD la idea central del proyecto es el crecimiento de la comunidad, se sume un incremento del 3% incremental a partir del año 2023. El año 2022 tiene previsto un valor hora de \$335 (USD 1,6)
- En relación a **impuestos** no son tenidos en cuenta en el análisis ya que las cooperativas son asociaciones sin fines de lucro y están exentas del impuesto a las ganancias por la Ley 20.628.

Inversiones:

- Se prevén **inversiones en CAPEX** correspondientes a equipamiento de computación durante el año 1. A su vez, se considera la compra de 4 telares al año para reposición y una inversión en rodado en el año 3. ³⁴

³⁴ <https://www.mercadolibre.com.ar/notebook-hp-15-dw1080la-negra-156-intel-celeron-n4020-4gb-de-ram-1tb-hdd-intel-uhd-graphics-600-1366x768px-windows-10->

- Como premisa general, el EBITDA generado en el flujo de fondos proyectado para los próximos 5 años genere una inercia tal que sea utilizado en mejoras constantes para la viabilidad del negocio de las teleras y para mejorar la calidad de vida de la comunidad.

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio está dado por determinar el número mínimo de unidades vendidas de tejidos de manera tal que la utilidad del negocio sea igual a cero.

Para determinar este punto se mantuvieron estables las horas de producción mensuales en 7560 horas anuales (6 horas diarias) y un precio por hora de \$335.- o USD1,6, obteniendo un sueldo mensual promedio de \$42.000.- o USD 200 vendiendo una producción de 661 tejidos mensuales; 7932 tejidos anuales.

Por debajo de este punto de equilibrio las ganancias de las teleras resultan nulas o poco viables para sustento económico y los costos fijos deben mantenerse tal cual planteados para que el negocio sea viable.

Por encima de esos niveles de horas de producción y de tejidos vendidos mensuales el negocio genera signos positivos de EBITDA.

San Andrés

[home/p/MLA18641385?pdp_filters=category:MLA1652#searchVariation=MLA18641385&position=3&search_layout=stack&type=product&tracking_id=c40bbdc4-2413-4ce2-bc59-bdb124eb2468](https://www.mercadolibre.com.ar/impresora-simple-funcion-hp-neverstop-1000a-blanca-y-gris-110v240v/p/MLA15738035?pdp_filters=category:MLA1676#searchVariation=MLA15738035&position=2&search_layout=stack&type=product&tracking_id=38481d49-276e-4f2f-bc31-2e83e54db271)

https://www.mercadolibre.com.ar/impresora-simple-funcion-hp-neverstop-1000a-blanca-y-gris-110v240v/p/MLA15738035?pdp_filters=category:MLA1676#searchVariation=MLA15738035&position=2&search_layout=stack&type=product&tracking_id=38481d49-276e-4f2f-bc31-2e83e54db271

https://auto.mercadolibre.com.ar/MLA-1125555706-fiat-fiorino-13-fire-2007-_JM#position=14&search_layout=grid&type=item&tracking_id=74b06212-4075-49b2-b4a4-00ebb4a4ddd2

Cuadro de resultados

Estado de Resultados Proyectado

	2022	2023	2024	2025	2026	
	0	1	2	3	4	5
Ventas		198.192	371.610	485.571	500.435	507.868
CMV		69.367	130.064	169.950	175.152	177.754
RESULTADO BRUTO		128.706	241.324	315.330	324.983	329.809
MÁRGEN BRUTO		65%	65%	65%	65%	65%
Gastos de Operaciones	-	6.857	6.857	6.857	6.857	6.857
Gastos de Logística	-	6.857	12.857	16.800	17.314	17.571
Gastos de Marketing y Publicidad	-	14.857	14.857	14.857	14.857	14.857
Gastos Community Manager	-	9.910	18.581	24.279	25.022	25.393
Gastos de personal	-	15.429	15.429	15.429	15.429	15.429
Gastos de Administración	-	2.754	2.754	2.754	2.754	2.754
Gastos bancarios	-	119	223	291	300	305
Mano de Obra Teleras	-	72.360	149.040	204.480	210.240	216.000
TOTAL GASTOS	-	129.143	220.598	285.747	292.773	299.167
MÁRGEN EBITDA		0%	6%	6%	6%	6%
EBITDA	-	437	20.726	29.583	32.209	30.643
Depreciaciones y Amortizaciones			243	426	1.331	1.118
EBIT	-	437	20.969	30.009	33.541	31.760
IMPUESTOS	-	-	-	-	-	-
NOPAT	-	437	20.969	30.009	33.541	31.760

Requerimientos de inversión y financiamiento

En el siguiente desarrollo cuantitativo relacionado a determinar la rentabilidad del negocio se proyecta el flujo de fondos de ALLPA y los requerimientos de inversión para el lanzamiento del proyecto. Para determinar este último, se tomó la decisión de determinar una inversión mínima que funcione como “fondo de reserva”, asegurando los costos de las teleras en relación a salario. Para asegurar esta inversión inicial, y dado que una desventaja que poseen las cooperativas es que no suelen tener una buena aceptación de las entidades bancarias a la hora de presentarse para solicitar financiamiento no se tomaría deuda. La decisión para la puesta en marcha del negocio es acudir a fondos propios adquiridos durante el año 2021 y no reinvertidos y donaciones provenientes de la fuerte influencia que tiene el Grupo Solidaridad en Buenos Aires.

En relación a esta misma línea un fondo de contingencias calculado sobre el 10% del salario de las teleras de un mes y una inversión inicial de materiales por el volumen de producción inicial.

PUESTA EN MARCHA - AÑO 0

Inversión inicial		
Fondo de Reserva	6.660 USD	Salario al valor hora del año 6 \$370.- por un mes
Imprevistos	666 USD	Fondo de reserva de imprevistos - 5% del salario total calculado de teleras
Materiales iniciales para producción	2.381 USD	Inversión inicial en materia prima para producción
Subtotal	9.707 USD	

PUESTA EN MARCHA - AÑO 1

Inversiones / Mejoras		
PCs	300 USD	Notebook HP
Impresora	198 USD	Impresora simple función HP
Telares	476 USD	Se prevee el recambio de 4 telares por año
Rodado	3.571 USD	En el año 3 la compra de un auto usado vs la venta del existente - inversión aprox. \$750.000.-
Subtotal	974 USD	

XI. Condiciones para la viabilidad de negocio

Para determinar el valor del negocio (USD 63.200.- es el valor del negocio), se utilizó como tasa de descuento una WACC del 30%. Esto tiene relación con el capítulo anterior relacionado al financiamiento, dado que como mencionamos, por un lado, ALLPA no tiene deuda y no tomaría financiamiento (al menos en la puesta en marcha), el promedio ponderado de la tasa a la que se va a descontar el capital para determinar el valor presente del negocio es igual al K_e (o denominado costo de los fondos propios). En relación al análisis financiero, la tasa interna de retorno (TIR) del negocio es de 87% (TIR superior al WACC). El valor actual neto (VAN) es de USD 53.700.-. Ambos positivos dada la baja inversión requerida para el funcionamiento.

En relación al recupero de la inversión inicial como puede verse en el flujo de fondos proyectados más abajo, en el año 2 se recuperaría o, en este caso, ampliaría el fondo de reserva de ALLPA (pensado en valores nominales que al año 2 se recupera la inversión inicial).

Para dar cuenta del riesgo sistémico o de mercado del negocio, determinamos que, por las características del tipo de plan de negocio desarrollado es que no se cuenta con una beta comparable. A raíz de esto, la beta que se utiliza para realizar el cálculo de la tasa de descuento es de 0,9. El negocio tiene un 90% del riesgo no diversificable si lo comparamos con un negocio promedio, en este caso SP500. Para mayor detalle de cálculo de tasas utilizadas para el presente plan de negocio, ver anexo VI – Cálculo y tasas de flujo de fondos proyectado.

A continuación, se detalla el flujo de fondos proyectado de ALLPA.

FLUJO DE FONDOS PROYECTADO

	2022		2023		2024		2025		2026		2027...
	0	1	2	3	4	5					
NOPAT	-	437	20.969	30.009	33.541	31.760					
CAPEX	-	974	974	4.048	476	476					
Variación Capital de Trabajo	-	1.138	5.910	4.634	569	187					
Depreciaciones	-	-	243	426	1.331	1.118					
INVERSIÓN INICIAL	-	9.707									
TOTAL FLUJO DE FONDOS LIBRE	-	9.707	2.548	13.842	20.901	32.302	29.979				
PERPETUIDAD										101.280	
FFL + PERPETUIDAD	-	9.707	2.548	13.842	20.901	32.302	131.260				
Flujos positivos	-	-	13.842	20.901	32.302	131.260					
Flujos negativos	-	9.707	2.548								
TASA DE DESCUENTO			0,77	0,60	0,46	0,35	0,27				

Valor presente flujos proyectados	-	1.966,22	8.241,24	9.601,95	11.450,06	8.199,60	35.526,62
Valor presente perpetuidad						27.701,34	
VALOR DEL NEGOCIO (con cálculo de tasa de descuent	-	1.966,22	8.241,24	9.601,95	11.450,06	35.900,94	63.227,96

Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas

Como parte del proceso de análisis del plan de negocio, se busca identificar o mitigar la mayor parte de riesgos que conlleva este proyecto. Partiendo de varios análisis que se realizaron a lo largo del plan de negocios, el contexto macroeconómico argentino es uno de los riesgos latentes que se hace evidente para la viabilidad y la proyección de ventas esperada. En relación a esto, el producto que se está comercializando al no ser de una necesidad básica recae en una inminente restricción a la hora de adquirirlos, sin embargo, en muchos análisis, puede verse favorecido, como hemos mencionado en algunos de los apartados de este documento, que en ocasiones de crisis, se preferencia por encima de otros cambios estructurales en el hogar por artículos de decoración como medio de reforma y por artículos de buena calidad que perduren en el tiempo como artículos de vestimenta.

El mayor riesgo que se identifica internamente es que ALLPA es un proyecto social, con un impacto social y con el trabajo de 60 teleras. Es decir, la mano de obra que tiene el negocio es el aspecto principal que se identifica. Tratando de mitigar este riesgo es que el Grupo Solidaridad trabaja constantemente en generar lazos y cultura de trabajo colaborativo como progreso de la comunidad. Las principales beneficiadas en este plan de negocio son las teleras; es por eso que el trabajo es el crecimiento visible de ventas para

acompañar su mejora laboral, social y económica. Como riesgo de lazos internos se identifica que las teleras puedan hacer arreglos comerciales con otras personas; en relación a esto es que se les solicitará un acuerdo de exclusividad por el plazo de 5 años (horizonte temporal que volcamos en el flujo de fondos del negocio), evitando acuerdos comerciales que disminuyan la capacidad de entrega de la producción estipulada.

Otro riesgo que se identifica es la variación en los niveles de inflación mes a mes. Este riesgo en relación al aumento en los costos será, trasladado a precios como ocurre en el ciclo normal de la Argentina.

Por último, podría identificarse los riesgos del traslado de la mercancía que podría solucionarse mediante el pago de seguros mitigando esta contingencia.

Aspectos legales y regulatorios

Como aspectos legales del proyecto ALLPA funciona como una cooperativa de trabajo. La misma ya se encuentra inscripta como tal, es por ello que seguirá funcionando con las mismas características jurídicas que hasta el momento. Como características principales que pueden identificarse en ese tipo de sociedades es que funcionan bajo el lema de la solidaridad y el apoyo mutuo y bajo el concepto de la responsabilidad en relación al logro de objetivos comunes. Como aspectos impositivos pueden gozar de diversas exenciones si se realizan las correspondientes presentaciones de exenciones.³⁵

Como aspectos negativos, puede identificarse que las cooperativas no suelen tener como ventaja el poder adquirir préstamos bancarios, eso dificulta, si se requieren grandes inversiones la obtención de fondos de terceros.

³⁵ <https://economia3.com/ventajas-y-desventajas-de-cooperativa/>

Conclusiones

Tras haber hecho un recorrido por los puntos fundamentales para el planteo de un plan de negocio, ALLPA reúne todos los requisitos y aspectos positivos sustentado en datos cuali y cuantitativos para que sea un negocio sano, rentable y duradero en el tiempo.

Se analizó la industria en la que opera y los principales competidores y como resultado se identificó que artesanías de la provincia de Santiago del Estero no son exploradas por los clientes por lo que resulta una propuesta de valor superadora y aceptable.

Se trabajará en la reinversión constante de la adecuación del producto con las tendencias de mercado para lograr el correcto fit año a año.

En relación al análisis financiero, la inversión necesaria es mínima y lo que busca es asegurar la puesta en marcha de las teleras, los márgenes son altos y los precios muy competitivos en el mercado, esto da como resultado una tasa interna de retorno (TIR) del 87% y un recupero de la inversión en el año 2.

A su vez, este proyecto tiene proyección de expansión y crecimiento geográfico.

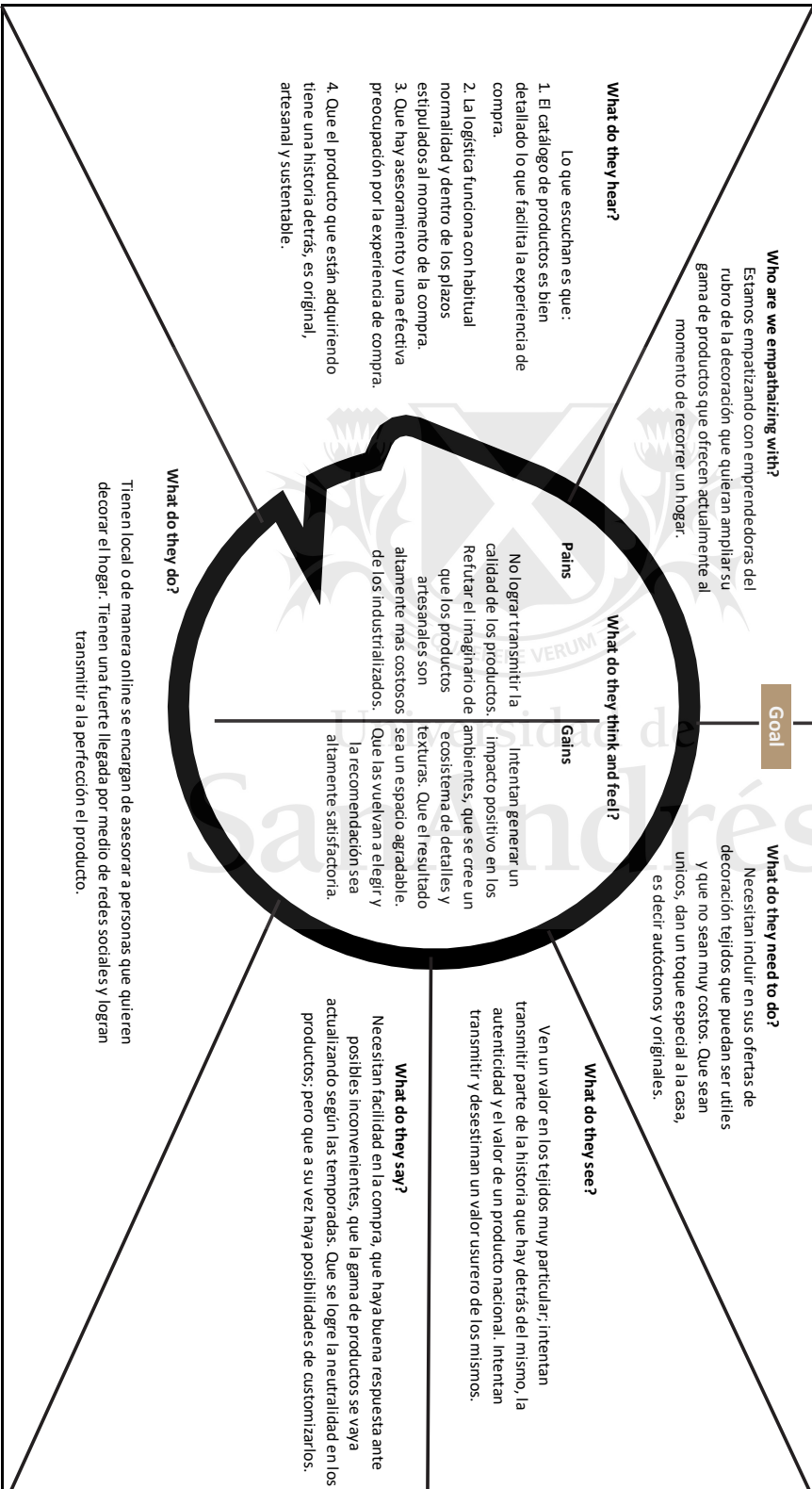
Por último y como motor de este plan de negocio es generar un impacto positivo en la sociedad, un modelo viable que puede adaptarse a diferentes negocios similares que no encuentren un punto de conversión para la comercialización de los productos o servicios comercializados.

Bibliografía

1. (INDEC), I. N. (2021). *Índice de precios al consumidor (IPC)*. Buenos Aires: INDEC. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_2209A10232C4.pdf
2. (INDEC), I. N. (2022). *Encuesta nacional de centros de*. INDEC. Buenos Aires: INDEC. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/com_03_22F7DCC6C60.pdf
3. Dolan, R. J. (2000). *Marketing Strategy*. Harvard Business Review.
4. Huerta, D. S. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. Madrid: Bubok.
5. INDEC. (2021). *Informe de avance del nivel de actividad*. Buenos Aires. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_12_21AA3A43AD3B.pdf
6. KOTLER, P. Y. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Education: Pearson.
7. Kotter, J. P. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. HARVARD BUSINESS REVIEW.
8. OCDE, O. p. (2021). *Perspectivas económicas*. Buenos Aires. Obtenido de <file:///C:/Users/cprisco/Downloads/Argentina-Perspectivas-econ%C3%B3micas-OCDE-diciembre-2021.pdf>
9. Osterwalder, A. &. (2010). *Business Model Generation*. Barcelona, España: Deusto.
10. Pigneur, A. O. (2010). *Business Model Generation*. Deusto.
11. Porter, M. E. (1996). *What Is Strategy*. Harvard Business Review. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49313875/Forces_That_Shape_Competition-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1646709819&Signature=cqyHFD6~mOUZXi5QbpXSTywkvxCDhu2kWBKeAm6gMlatGwUaBOYKX1qYM-JYALXIWv8Yz8gkG4YpljekkDShVr3cGpPQ0syPNKeXHNYw1uZ7I9iL0FMughfGYiwPr9
12. Porter, M. E. (2008). *Estrategia competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.

Anexos

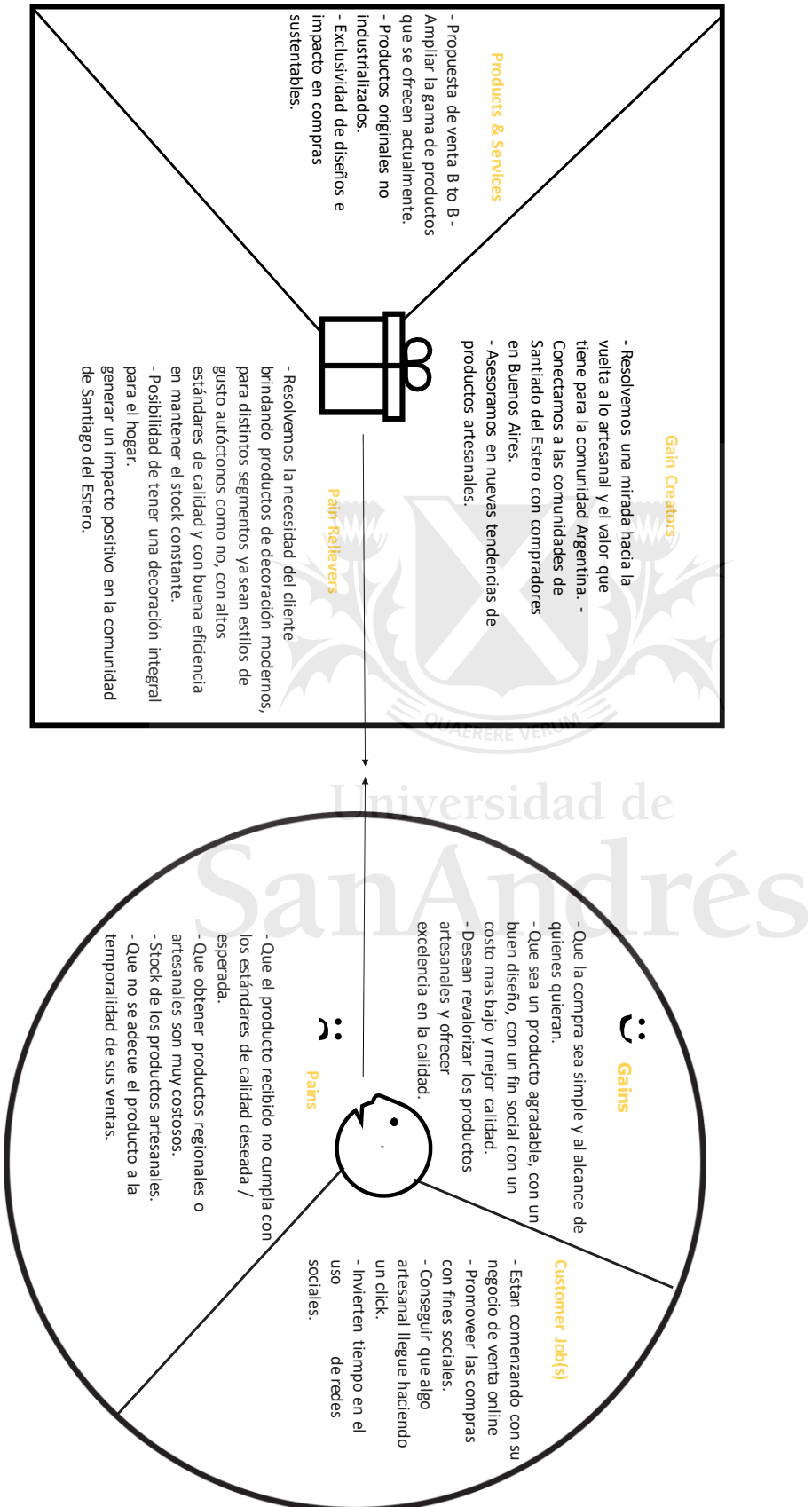
Anexo I – Mapa de Empatía



Anexo II – Encuestas

1. Que aspectos positivos priorizas a la hora de seleccionar un nuevo proveedor [Relacionado al producto]	1. Que aspectos positivos priorizas a la hora de seleccionar un nuevo proveedor [Relacionado a la empresa]	2. ¿Qué valor personal representan los tejidos artesanales para vos?	3. ¿Contás con productos actualmente a la venta de la provincia de Santiago del Estero?	¿Estas interesado en incorporar textiles y/o productos para el hogar?	4. ¿Tu negocio tiene una impronta de textil o de productos para el hogar?	5. ¿Qué gama de colores priorizas?	6. ¿Contas con un departamento de diseño de producto?	7. ¿Realizas envíos a toda la Argentina?	8. ¿Qué aspectos de la compra considera mas importantes?	9. ¿Podría indicarnos la cantidad de seguidores en redes sociales aproximada?	10. Podría indicarnos si posee socios. De ser afirmativo ¿cuantos?	11. Por favor indique su sexo	12. Por favor indique su rango de edad
Precio, Cercanía al lugar de producción, Historia detrás de su labor	Cercanía al lugar de producción, Reputación, Logística, Buena relación con el proveedor	Considero una parte fundamental de la cultura argentina	No	Si	Ambos	Cálidos	NO	Si	Inmediatez de poder comprar en cualquier momento y lugar	1,2M	2	Femenino	36 y 40 años
Calidad, Logística	Precio, Reputación, Buena relación con el proveedor	Me gustan la historia cultural que cuentan.	No	Si	Casa	Marrones	NO	Si	La facilidad en el proceso de compra	5000	1	Femenino	36 y 40 años
Calidad, Precio	Cercanía al lugar de producción	Media es parte del mix de productos	No	No	Ambos	Cálidos	NO	Si	Envío a domicilio	6000	1	Femenino	Mas de 40 años
Calidad	Reputación	Mi historia, mis raíces, minifancia	No	Si	Ambos	Cálidos	NO	Si	La facilidad en el proceso de compra	1100	-	Femenino	Mas de 40 años
Calidad	Cercanía al lugar de producción	Abrigos hechos a medida	No	Si	Casa	Pasteles	SI	Si	La facilidad en el proceso de compra	150	1	Masculino	Mas de 40 años
Calidad	Logística	Muy poco	No	Si	Ambos	Celeste y grises	SI	Si	La facilidad en el proceso de compra	600	2	Femenino	Mas de 40 años
Calidad, Reputación	Cercanía al lugar de producción, Logística	Calidez	No	Si	Textil	Ocre y rojo	NO	Si	La facilidad en el proceso de compra	50000	1	Femenino	36 y 40 años
Calidad	Precio	Productos únicos (fuera de lo comercial, masivo y de tendencia)	No	Si	Ambos	Tierra y nude	NO	Si	Envío a domicilio	600	-	Femenino	Mas de 40 años
Calidad	Buena relación con el proveedor	Alto	No	Si	Ambos	Tierra	NO	No	Inmediatez de poder comprar en cualquier momento y lugar	5000	1	Femenino	Mas de 40 años
Calidad	Cercanía al lugar de producción	Producto tradicional y 100% natural, sin uso de sintéticos	No	Si	Casa	Colores tierra	NO	Si	Inmediatez de poder comprar en cualquier momento y lugar	400	-	Femenino	Entre 30 y 35 años
Calidad, Precio	Logística, Buena relación con el proveedor	6000	No	Si	Casa	Verdes	NO	No	Inmediatez de poder comprar en cualquier momento y lugar	5k	2	Femenino	36 y 40 años
Calidad, Historia detrás de su labor	Logística, Buena relación con el proveedor	Objeto con valor afectivo, para regalar, personal	No	Si	Casa	Tierra	SI	Si	Inmediatez de poder comprar en cualquier momento y lugar	500	-	Femenino	Entre 30 y 35 años
Calidad, Precio	Reputación, Buena relación con el proveedor	hogar	No	Si	Ambos	pasteles	SI	Si	Inmediatez de poder comprar en cualquier momento y lugar	17000 seguidores	1	Femenino	Entre 30 y 35 años
Calidad, Precio	Reputación	Su historia que conlleva ese tejido	No	Si	Casa	Blanco, Azul	NO	No	Envío a domicilio	500	3	Masculino	Entre 30 y 35 años
Calidad, Precio	Cercanía al lugar de producción	Media es parte del mix de productos	No	No	Ambos	Cálidos	NO	Si	Envío a domicilio	6000	1	Femenino	Mas de 40 años
Calidad	Cercanía al lugar de producción	Producto tradicional y 100% natural, sin uso de sintéticos	No	Si	Casa	Colores tierra	NO	Si	Inmediatez de poder comprar en cualquier momento y lugar	400	-	Femenino	Entre 30 y 35 años
Calidad, Historia detrás de su labor	Logística, Buena relación con el proveedor	Objeto con valor afectivo, para regalar, personal	No	Si	Casa	Tierra	SI	Si	Inmediatez de poder comprar en cualquier momento y lugar	500	-	Femenino	Entre 30 y 35 años
Calidad, Precio	Reputación, Buena relación con el proveedor	hogar	No	Si	Ambos	pasteles	SI	Si	Inmediatez de poder comprar en cualquier momento y lugar	17000 seguidores	1	Femenino	Entre 30 y 35 años
Calidad, Logística	Precio, Reputación, Buena relación con el proveedor	Me gustan la historia cultural que cuentan.	No	Si	Casa	Marrones	NO	Si	La facilidad en el proceso de compra	5000	1	Femenino	36 y 40 años
Calidad	Cercanía al lugar de producción	Abrigos hechos a medida	No	Si	Casa	Pasteles	SI	Si	La facilidad en el proceso de compra	150	1	Femenino	Entre 30 y 35 años

Anexo III – Value Proposition Canvas



Anexo IV – Cálculo de mercado

Localidad	Ciudad Autónoma de Buenos Aires	Gran Buenos Aires	Región Pampeana	Región de Cuyo	Región Norte	Región Patagonia	Online	Uruguay	TOTAL
Zonas que comprende		Comprende Almirante Brown, Avelaneta, Berazategui, Esteban Echeverría, Ezeiza, Florencio Varela, General San Martín, José C. Paz, Malvinas Argentinas, San Miguel, La Matanza, Lanús, Lomas de Zamora, Merlo, Moreno, Morón, Hurlingham, Ituzaingó, Quilmes, San Fernando, San Isidro, Tigre, Tres de Febrero y Vicente López.	Comprende resto de la provincia de Buenos Aires, Córdoba, Entre Ríos, La Pampa y Santa Fe	comprende las provincias de Mendoza, San Juan y San Luis.	comprende las provincias de Catamarca, Chaco, Corrientes, Formosa, Jujuy, La Rioja, Misiones, Salta, Santiago del Estero y Tucumán.	comprende las provincias de Chubut, Neuquén, Río Negro, Santa Cruz y Tierra del Fuego.			
Cantidad de locales	39	78	90	16	17	11			251
Fuente:	La encuesta se compone de un panel de 77 centros de compras, de los cuales 16 se encuentran ubicados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, otros 18 en los 24 partidos del Gran Buenos Aires, 20 en la Región Pampeana, 8 en la Región Cuyo, 10 en la Región Norte y 5 en la Región Patagonia. e 77 centros de compras, de los cuales 16 se encuentran ubicados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, otros 18 en los 24 partidos del Gran Buenos Aires, 20 en la Región Pampeana, 8 en la Región Cuyo, 10 en la Región Norte y 5 en la Región Patagonia. https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdepremsa/com_03_22F7DCC8C80.pdf								
Cantidad de locales	196	82	30	25	52	48	48	29	510
Fuente:	https://www.estilosdeco.com/negocios/ar/decoracion/	https://www.estilosdeco.com/negocios/ar/decoracion-zona-norte-pilar/	www.estilosdeco.com	www.estilosdeco.com	www.estilosdeco.com	www.estilosdeco.com	https://www.estilosdeco.com/negocios/ar/online/	https://www.estilosdeco.com/negocios/uy/decoracion/	761

AÑOS	TAMAÑO OPORTUNIDAD	MERCADO TOTAL	SHARE MERCADO	CLIENTES	TEJIDOS MENSUALES
2022	SOM	443	3%	13	4800
2023	SOM	443	3%	13	9000
2024	SAM	443	7%	31	11760
2025	SAM	443	7%	31	12120
2026	TAM	761	7%	53	12300

Universidad de
San Andrés

Anexo V – Detalle de costos fijos y variables

DETALLE DE GASTOS (mensuales)

TIPO DE CAMBIO

210

Gastos de operaciones	Monto USD	Detalle
Depósito 70M2	476 USD	Se prevee el alquiler de una baulera en depósito GREEN DEPOT - Villa Urquiza.
Rodados	95 USD	Se prevee mantenimiento de rodado existente y gastos asociados
Logística (100u)	143 USD	Empresa La Sevillanita - Desde Santiago del Estero a Depósito en Villa Urquiza.
Subtotal	714 USD	

Gastos de Marketing y Publicidad

Diseñador	24 USD	Honorario mensual de diseñador para packaging de los tejidos
Fee Feria Expo Cafira	1.190 USD	Fee semestral a abonar para acreditación como expositor en Expo Cafira
Packaging	24 USD	Impresiones / Etiquetas en tejidos
Community Manager	5%	Comisión por ventas
Subtotal	1.238 USD	

Gastos de personal

Responsable de Administración	476 USD	Salario mensual
Responsable de Comercialización	476 USD	Salario mensual
Responsable de depósito BA	238 USD	Salario Part Time mensual - Incluye monotributo
Contador terciarizado	4762%	Honorarios mensuales correspondientes a presentaciones de la Cooperativa
Legales terciarizado	48 USD	Honorarios mensuales correspondientes a presentaciones de la Cooperativa
Subtotal	1.286 USD	

Gastos de Administración

Movilidad y viáticos	71 USD	Visitas a clientes
Gastos bancarios	48 USD	Comisiones y gastos bancarios
Asamble anual	6 USD	Organización de Asamblea Anual Cooperativa
Materiales de oficina	57 USD	Papelería
Otros	48 USD	Otras contingencias del negocio
Comisiones bancarias	6%	
Subtotal	230 USD	

Anexo VI – Cálculo y tasas de flujo de fondos proyectado

FLUJO DE FONDOS PROYECTADO

NOPAT	-	437	20.969	30.009	33.541	31.760
CAPEX	-	974	974	4.048	476	476
Variación Capital de Trabajo	-	1.138	5.910	4.634	569	187
Depreciaciones	-	-	243	426	1.331	1.118
INVERSIÓN INICIAL	-	9.707				
TOTAL FLUJO DE FONDOS LIBRE	-	9.707	2.548	13.842	20.901	29.979

PERPETUIDAD 101.280

FFL + PERPETUIDAD	-	9.707	2.548	13.842	20.901	32.302	131.260
Flujos positivos	-	-	-	13.842	20.901	32.302	131.260
Flujos negativos	-	9.707	2.548				

TASA DE DESCUENTO		0,77	0,60	0,46	0,35	0,27
--------------------------	--	------	------	------	------	------

Valor presente flujos proyectados	-	1.966,22	8.241,24	9.601,95	11.450,06	8.199,60	35.526,62
Valor presente perpetuidad						27.701,34	
VALOR DEL NEGOCIO (con cálculo de tasa de descuento)	-	1.966,22	8.241,24	9.601,95	11.450,06	35.900,94	63.227,96

TIR	87%
VALOR DEL NEGOCIO	63.227,96
INVERSIÓN	- 9.441 USD
VAN	53.787 USD

CÁLCULO DEPRECIACIONES

	2	3	4	5	
CAPEX	- 973,81	- 973,81	- 4.047,62	- 476,19	
CAPEX ACUMULADO	- 973,81	- 1.704,17	- 5.325,74	- 4.470,50	DEPRECIACIÓN
Depreciación	243,45	426,04	1.331,44	1.117,62	4

TASAS	FUENTE
RF	2,82% https://tradingeconomics.com/united-states/government-bond-yield
PRIMA DE RIESGO MERCADO	10%
β_e	0,9
RIESGO PAIS	1778 https://www.rava.com/ - 20/04/2022
PRIMA RIESGO PAIS (Estimada)	17,78% EMBI-PLUS argentina - https://www.rava.com/perfil/riesgo%20pais
TASA DE DESCUENTO	29,60%
CRECIMIENTO	0%
Calculo Ke	30% (100% Patrimonio)
Calculo Kd	0% (0% deuda) colocar deuda en argentina en dolares
IIGG	0%
CCL - RAVA - 28/04	210
WACC	30%

Anexo VII – Productos

ALLPA
TEJIENDO LA VIDA

Universidad de
San Andrés

Anexo VIII – Escenarios cuantitativos de variables clave del negocio

Modificando como variable el precio se refleja el siguiente estado de resultados:

Estado de Resultados Proyectado

	0	2022	2023	2024	2025	2026	2027...
		1	2	3	4	5	
Ventas		237.831	445.932	582.685	600.522	609.441	
CMV		- 83.241	- 156.076	- 203.940	- 210.183	- 213.304	
RESULTADO BRUTO		154.447	289.589	378.396	389.979	395.771	
MÁRGEN BRUTO		65%	65%	65%	65%	65%	
Gastos de Operaciones		- 6.857	- 6.926	- 6.995	- 7.065	- 7.136	
Gastos de Logística		- 6.857	- 12.857	- 16.800	- 17.314	- 17.571	
Gastos de Marketing y Publicidad		- 14.857	- 15.006	- 15.156	- 15.307	- 15.460	
Gastos Community Manager		- 11.892	- 22.297	- 29.134	- 30.026	- 30.472	
Gastos de personal		- 20.000	- 20.200	- 20.402	- 20.606	- 20.812	
Gastos de Administración		- 2.754	- 2.782	- 2.810	- 2.838	- 2.866	
Gastos bancarios		- 143	- 268	- 350	- 360	- 366	
Mano de Obra Teleras		- 72.360	- 149.040	- 204.480	- 210.240	- 216.000	
TOTAL GASTOS		- 135.720	- 229.375	- 296.126	- 303.757	- 310.683	
MÁRGEN EBITDA		8%	14%	14%	14%	14%	
EBITDA		18.727	60.214	82.269	86.223	85.088	
Depreciaciones y Amortizaciones			243	426	1.331	1.118	
EBIT		18.727	60.457	82.695	87.554	86.205	
IMPUESTOS		-	-	-	-	-	
NOPAT		18.727	60.457	82.695	87.554	86.205	
FLUJO DE FONDOS PROYECTADO							
NOPAT		18.727	60.457	82.695	87.554	86.205	
CAPEX		- 974	- 974	- 4.048	- 476	- 476	
Variación Capital de Trabajo		1.365	7.092	5.560	683	225	
Depreciaciones			243	426	1.331	1.118	
INVERSIÓN INICIAL		9.707					
TOTAL FLUJO DE FONDOS LIBRE		- 9.707	16.388	52.148	86.429	84.387	84.387
PERPETUIDAD						285.090	
FFL + PERPETUIDAD		- 9.707	16.388	52.148	86.429	369.477	
Flujos positivos		-	-	52.148	86.429	369.477	
Flujos negativos		- 9.707	16.388				
TASA DE DESCUENTO		0,77	0,60	0,46	0,35	0,27	
Valor presente flujos proyectados		12.645,31	31.047,60	33.380,16	30.636,48	23.080,72	130.790,27
Valor presente perpetuidad						77.975,39	
VALOR DEL NEGOCIO (con cálculo de tasa de descuent		12.645,31	31.047,60	33.380,16	30.636,48	101.056,10	208.765,66
TIR		281%					
VALOR DEL NEGOCIO		208.765,66					
INVERSIÓN		- 9.441 USD					
VAN		199.325 USD					

Modificando como variable la cantidad de productos, medido en volúmenes de unidades vendidas, se refleja el siguiente cuadro de resultados:

Estado de Resultados Proyectado

	2022	2023	2024	2025	2026	2027...
0	1	2	3	4	5	
Ventas	545.029	599.531	659.485	725.433	797.976	
CMV	- 190.760	- 209.836	- 230.820	- 253.902	- 279.292	
RESULTADO BRUTO	353.942	389.336	428.269	471.096	518.206	
MÁRGEN BRUTO	65%	65%	65%	65%	65%	
Gastos de Operaciones	- 6.857	- 6.926	- 6.995	- 7.065	- 7.136	
Gastos de Logística	- 19.857	- 21.843	- 24.027	- 26.430	- 29.073	
Gastos de Marketing y Publicidad	- 31.823	- 32.141	- 32.463	- 32.787	- 33.115	
Gastos Community Manager	- 27.251	- 29.977	- 32.974	- 36.272	- 39.899	
Gastos de personal	- 20.000	- 20.200	- 20.402	- 20.606	- 20.812	
Gastos de Administración	- 2.754	- 2.782	- 2.810	- 2.838	- 2.866	
Gastos bancarios	- 327	- 360	- 396	- 435	- 479	
Mano de Obra Teleras	- 192.960	- 218.592	- 224.928	- 231.264	- 237.600	
TOTAL GASTOS	- 301.830	- 332.820	- 344.994	- 357.697	- 370.979	
MÁRGEN EBITDA	10%	9%	13%	16%	18%	
EBITDA	52.112	56.516	83.275	113.399	147.226	
Depreciaciones y Amortizaciones		243	426	1.331	1.118	
EBIT	52.112	56.759	83.701	114.731	148.344	
IMPUESTOS	-	-	-	-	-	
NOPAT	52.112	56.759	83.701	114.731	148.344	
FLUJO DE FONDOS PROYECTADO						
NOPAT	52.112	56.759	83.701	114.731	148.344	
CAPEX	- 974	- 974	- 4.048	- 476	- 476	
Variación Capital de Trabajo	- 566	- 623	- 685	- 754	- 829	
Depreciaciones		243	426	1.331	1.118	
INVERSIÓN INICIAL	- 21.917					
TOTAL FLUJO DE FONDOS LIBRE	- 21.917	50.571	54.919	78.542	112.169	145.921
PERPETUIDAD						492.976
FFL + PERPETUIDAD	- 21.917	50.571	54.919	78.542	112.169	638.897
Flujos positivos	-	-	54.919	78.542	112.169	638.897
Flujos negativos	- 21.917	50.571				
TASA DE DESCUENTO	0,77	0,60	0,46	0,35	0,27	
Valor presente flujos proyectados	39.021,01	32.697,25	36.081,64	39.760,69	39.910,98	187.471,58
Valor presente perpetuidad					134.834,40	
VALOR DEL NEGOCIO (con cálculo de tasa de descuent	39.021,01	32.697,25	36.081,64	39.760,69	174.745,38	322.305,97
TIR	249%					
VALOR DEL NEGOCIO	322.305,97					
INVERSIÓN	- 21.316 USD					
VAN	300.990 USD					

Modificando ambas variables (precio y cantidad), se refleja el siguiente estado de resultados:

Estado de Resultados Proyectado

	2022	2023	2024	2025	2026	2027...
0	1	2	3	4	5	
Ventas	572.280	660.983	763.436	881.768	1.018.442	
CMV	- 200.298	- 231.344	- 267.203	- 308.619	- 356.455	
RESULTADO BRUTO	371.639	429.243	495.775	572.620	661.377	
MÁRGEN BRUTO	65%	65%	65%	65%	65%	
Gastos de Operaciones	- 6.857	- 6.926	- 6.995	- 7.065	- 7.136	
Gastos de Logística	- 19.857	- 21.843	- 24.027	- 26.430	- 29.073	
Gastos de Marketing y Publicidad	- 56.504	- 57.069	- 57.639	- 58.216	- 58.798	
Gastos Community Manager	- 28.614	- 33.049	- 38.172	- 44.088	- 50.922	
Gastos de personal	- 20.000	- 20.200	- 20.402	- 20.606	- 20.812	
Gastos de Administración	- 2.754	- 2.782	- 2.810	- 2.838	- 2.866	
Gastos bancarios	- 343	- 397	- 458	- 529	- 611	
Mano de Obra Teleras	- 192.960	- 218.592	- 224.928	- 231.264	- 237.600	
TOTAL GASTOS	- 327.890	- 360.857	- 375.431	- 391.036	- 407.818	
MÁRGEN EBITDA	8%	10%	16%	21%	25%	
EBITDA	43.749	68.386	120.344	181.585	253.559	
Depreciaciones y Amortizaciones		243	426	1.331	1.118	
EBIT	43.749	68.629	120.770	182.916	254.676	
IMPUESTOS	-	-	-	-	-	
NOPAT	43.749	68.629	120.770	182.916	254.676	
FLUJO DE FONDOS PROYECTADO						
NOPAT	43.749	68.629	120.770	182.916	254.676	
CAPEX	- 974	- 974	- 4.048	- 476	- 476	
Variacion Capital de Trabajo	- 595	- 654	- 720	- 792	- 871	
Depreciaciones		243	426	1.331	1.118	
INVERSIÓN INICIAL	- 21.917					
TOTAL FLUJO DE FONDOS LIBRE	- 21.917	42.180	66.758	180.317	252.212	252.212
PERPETUIDAD						852.067
FFL + PERPETUIDAD	- 21.917	42.180	66.758	180.317	1.104.278	
Flujos positivos	-	-	66.758	115.577	180.317	1.104.278
Flujos negativos	- 21.917	42.180				
TASA DE DESCUENTO	0,77	0,60	0,46	0,35	0,27	
Valor presente flujos proyectados	32.546,59	39.745,77	53.095,27	63.916,92	68.982,71	258.287,27
Valor presente perpetuidad					233.049,70	
VALOR DEL NEGOCIO (con cálculo de tasa de descuent	32.546,59	39.745,77	53.095,27	63.916,92	302.032,41	491.336,96
TIR	250%					
VALOR DEL NEGOCIO	491.336,96					
INVERSIÓN	- 21.316 USD					
VAN	470.021 USD					