



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Plan de negocios: Pastor

Autores: Gianfranco Pezzi, legajo 30.177

Guillermo Dimas Lanusse, legajo 30.343

Mentor: Alejandro Mashad

Victoria, Buenos Aires.

Junio 2022



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Escuela de Negocios
Licenciatura en Administración de Empresas

Plan de negocios: Pastor



Autores: Gianfranco Pezzi, legajo 30.177
Guillermo Dimas Lanusse, legajo 30.343

Mentor: Alejandro Mashad

Victoria, Buenos Aires.
Junio 2022

Índice:

Resumen ejecutivo	2
1. Introducción	3
1.1 Evaluación de la oportunidad	3
1.2. Negocio propuesto para capturar la oportunidad	11
2. Análisis del Sector e Investigación de Mercado	17
2.1 Análisis del Sector	17
2.2. Investigación de mercado	30
3. Modelo de Negocios	33
4. Plan de Marketing	38
5. Operaciones del Negocio	47
6. Costos, Finanzas e Inversión	52
7. Equipo.	60
8. Aspectos Legales	62
9. Plan de Implementación y Riesgos	64
10. Conclusiones	69
Bibliografía	70
Anexos	80



Universidad de
San Andrés

Resumen ejecutivo

Ante la necesidad de disminuir la contaminación ambiental a nivel mundial, se están implementando iniciativas y propuestas para poder revertir la situación actual. Hoy en día se estima que un tercio de la población consume productos sustentables (Unilever, 2017). La creación de Pastor surge como una respuesta ante una falta de oferta de calzado sustentable en el mercado local. Las principales tendencias que dan origen a este proyecto son la *descarbonización* y el *slow fashion*. Esta iniciativa se impulsa sabiendo que el crecimiento proyectado de la industria de la ropa sustentable es muy prometedor, del 9.1% anual (The Business Research Company, 2020).

La solución a proveer serán zapatillas sustentables hechas a base de materiales naturales y reciclados, siendo los principales componentes lana de merino y eva. Se optó por la lana porque este es un material natural y biodegradable que, además, abunda en el país. El segmento al que apunta la marca son las personas jóvenes con interés por cuidar el medio ambiente, que suelen adoptar hábitos eco-amigables y compran alternativas sustentables. El diferenciador del producto será la intersección entre sustentabilidad, calidad, diseño y precio. Demanda que actualmente no sufre ningún producto del mercado completamente. El valor agregado del producto estará en su menor impacto ambiental, dado que el calzado tendrá un menor índice de CO2 y utilizará materiales amigables con el medio ambiente.

El equipo emprendedor que llevará a cabo el proyecto, estará compuesto por Gianfranco Pezzi y Guillermo Dimas Lanusse, dos recién graduados en negocios. Ambos socios fundadores, aportan conocimiento, contactos y habilidades para llevar a cabo el proyecto. La inversión necesaria para iniciar el negocio es de \$150.000 USD, estos se utilizarán para la producción y posicionar la marca. El *break even* del negocio es de 1950 pares de zapatillas. El resultado neto proyectado, vendiendo 5.060 pares, es de \$42.488 USD. Las estimaciones para los primeros 5 años arrojan un VAN positivo de \$238.803 USD y una TIR del 68%. Por último, el periodo de recuperación de la inversión se estima en dos años y 10 meses.

1. Introducción

1.1 Evaluación de la oportunidad

1.1.1 El problema

La problemática que da inicio a este proyecto es la contaminación ambiental, hace años se vienen desarrollando programas y diseñando estrategias para poder disminuir el impacto que las personas y empresas generan. Dentro de las nuevas tendencias de cuidado ambiental, hay una propuesta particular denominada "Descarbonización", reconocida por EY como una de las más grandes de esta época (EY, 2020, p. 26). Esta consiste en "descarbonizar los modelos de negocio y las cadenas de valor en su totalidad", en busca de disminuir el calentamiento global. Esto, además de generar un bien para el planeta, aumenta el valor de la organización (Yonge, 2021). En este escenario, las empresas están en busca de poder generar propuestas de valor sustentables para disminuir su impacto ambiental. En Estados Unidos, por ejemplo, el número de compañías con propuestas sustentables subió a un 54% (Tactics Magazine, 2021). Por otro lado, según el WEF 2022 (2022, p. 31) los intentos por bajar el calentamiento global no están siendo los suficientes para llegar al target de 1.5 °C. Siendo las proyecciones para el 2100 de 2,4 °C. Esto deja en evidencia que es urgente generar un cambio desde todos los ámbitos para poder atacar el problema.

La industria particular en la que se enfocará este proyecto es en la de la moda, un estudio de McKinsey (Berg et al., 2020) muestra que este sector es responsable de 2,1 billones de toneladas métricas de gases de efecto invernadero emitidas en el 2018, aproximadamente un 4% del total global. Por otro lado, según el Foro Económico Mundial (McFall-Johnsen, 2020), la producción de moda está vinculada al 10% de las emisiones mundiales de dióxido de carbono y es la segunda mayor consumidora de agua a nivel mundial. Además, según esta misma fuente, cada segundo que transcurre el equivalente a un camión de basura lleno de ropa es desechado o quemado. Por esto, se considera de vital importancia atender a esta problemática de la industria y ayudar a disminuirla desde el sector privado.

Desde el punto de vista de la demanda, tanto a nivel mundial como nacional está aumentando el número de personas que prefieren comprar productos sustentables por sobre los tradicionales, Unilever estima que este segmento es un tercio de la población (Unilever, 2017). En América latina, según un estudio de Mercado Libre (Mercadolibre Sustentable, 2020), el consumo de productos sustentables en la plataforma se duplicó durante el 2020, favorecido por la pandemia. Por otro lado, según la consultora The Business Research Company el mercado de ropa sustentable, a nivel global, viene creciendo a una tasa anual compuesta del 8,7% desde el 2015 y se proyecta que hasta el 2030 esta tasa sea del 9,1% (The Business Research Company, 2020). La consultora atribuye este crecimiento al aumento de la conciencia sobre el uso de moda ética para lograr sostenibilidad. Por lo visto hasta aquí, este es un mercado que viene creciendo en los últimos años y tiene tendencia a seguir creciendo en el futuro, por esto, se considera que hay un buen timing y es una buena oportunidad sumarse a esta tendencia. Además, esta no es una tendencia pasajera sino que está transformando los hábitos del consumidor, por lo que habrá permanencia en el tiempo.

Dentro de la variedad de prendas que se pueden producir de manera sustentable el enfoque estará en el calzado, particularmente zapatillas sustentables, porque en el mercado local la oferta de este tipo de calzado es escasa y el *consumidor verde* demanda este tipo de producto. Como se verá más adelante en el análisis de la industria, las opciones de zapatillas sustentables en Argentina son limitadas, por lo que quedan nichos desatendidos que pueden ser aprovechados. De esta manera, la necesidad que encontramos en estos consumidores es la falta de un calzado a la moda, que cumpla con estándares de cuidado ambiental y se pueda adquirir en el país.

Viendo el entorno actual, en el mercado hay pocos competidores porque este es un mercado nuevo aún en desarrollo. En el país existen dos startups locales que están comercializando zapatillas sustentables para alcanzar a este mercado y, también, de a poco empiezan a llegar los productos de grandes corporaciones como Nike y Adidas. Aunque, estas venden mayormente sus opciones de calzado sustentable en el exterior, todavía no hay mucha oferta

local. Por otra parte, a nivel mundial y nacional se promulgaron leyes para el cuidado ambiental y el consumo sustentable. Por ejemplo, en el 2015 la ONU publicó la agenda 2030 para el desarrollo sostenible, a la cual Argentina adhiere (Argentina.gob, 2015). El objetivo número 12 de esta agenda es garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles. Además, al día de la fecha Argentina se ha enfocado en reforzar los vínculos de los distintos niveles de gobierno, desde el nivel internacional, nacional, regional y local (Eurosocial, 2021). Todo esto favorece a las empresas que quieren abocarse a esta industria.

Por todo esto, se considera que hay una gran oportunidad para llevar adelante el negocio. Porque hay clientes potenciales que están demandando este tipo de productos y en el mercado local la oferta es escasa. Porque hay una tendencia a nivel mundial y nacional a un mayor consumo de productos sustentables. Además, el entorno es favorable con un gobierno que fomenta este tipo de negocios.

1.1.2. Segmentos de clientes potenciales

Existen varios segmentos de clientes potenciales que tienen este problema. El primero que se puede identificar son los padres y madres de familia con interés por cuidar el medio ambiente. Estas son personas adultas que buscan disminuir su impacto reciclando y adoptando hábitos sustentables. Ellos suelen comprar calzado para ellos y sus hijos.

El segundo segmento que se puede identificar son los jóvenes con interés por la sustentabilidad. Estas son personas de entre 20 y 35 años que suelen adoptar ciertas conductas para reducir su impacto ambiental, como reciclar, reutilizar y comprar productos sustentables y orgánicos.

El último segmento identificable son los líderes y activistas de movimientos ecologistas. Estas son personas con fuertes ideales que buscan reducir su consumo en general lo máximo posible. Adoptan posturas más radicales e intentan compartir su ideología con otros.

1.1.3. Segmento de clientes seleccionado

Dentro de este mercado de consumidores verdes, al segmento que se quiere alcanzar es a los jóvenes, porque estos son generalmente los que tienen mayor conciencia ambiental (Fernández Mainardi, 2020), por ende, son los que conforman mayormente este mercado. Estos suelen consumir productos sustentables como comida orgánica, cepillos de bambú, shampoos en barra, bolsas reutilizables, entre otros.

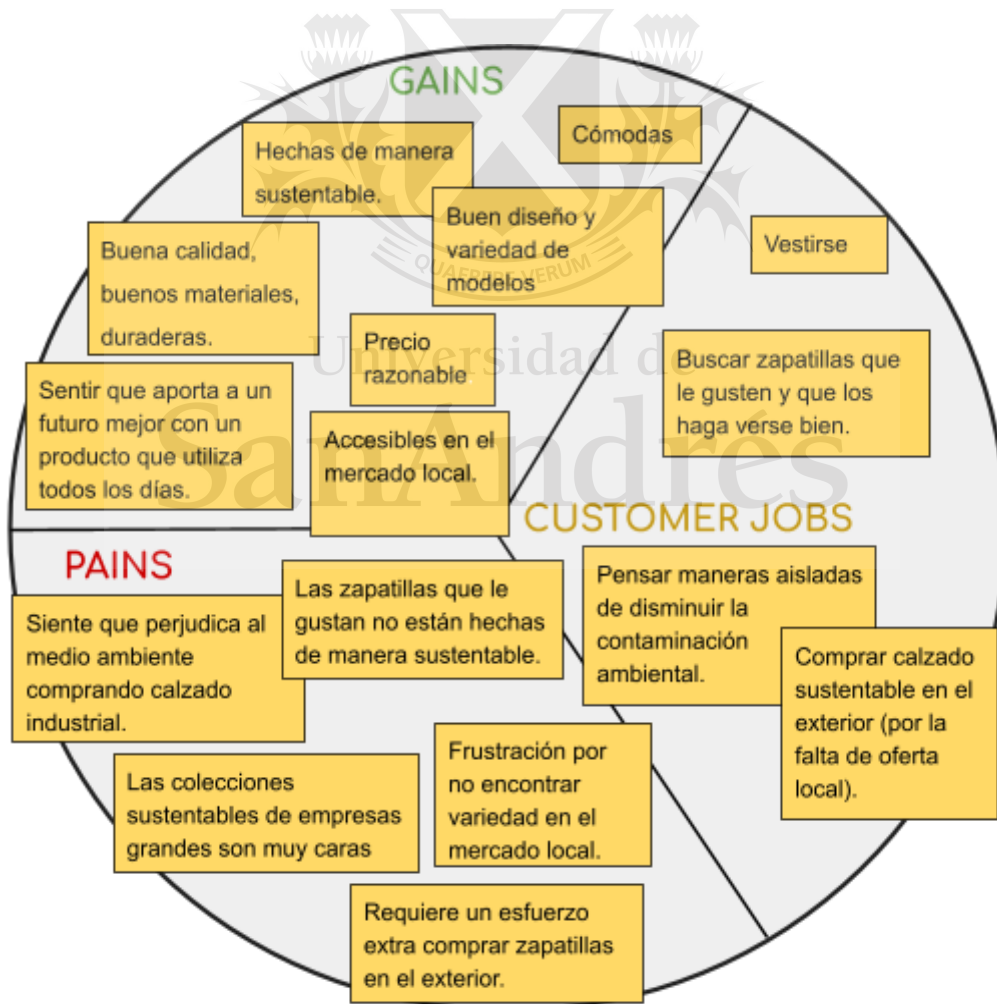
Se eligió a los jóvenes por sobre los otros dos segmentos, porque este es el que potencialmente tiene mayor volumen. Por un lado, es más habitual que alguien joven compre productos sustentables que una persona mayor de 40 años, por la mayor conciencia ambiental en este segmento. Por otro lado, los jóvenes son los que suelen utilizar zapatillas con mayor frecuencia, en contraposición con los adultos que suelen utilizar zapatos y otros tipos de calzado. Por esto este proyecto se enfocará en las personas de esta edad.

Específicamente, se apuntará a los jóvenes argentinos de entre 20 y 35 años que viven en zonas urbanas, que cuentan con interés por cuidar el medio ambiente y suelen comprar productos sustentables. Estos utilizan zapatillas con frecuencia y para diversas ocasiones, como para ir a cursar, a trabajar, para ir a una fiesta, o incluso, para una cena importante. Ellos suelen ser de clase media a alta, ya que suelen pagar un precio superior por un producto diferenciado. Desde el punto de vista psicológico, se consideran personas modernas y a la vanguardia, buscan diseños a la moda y le dan importancia a la manera de vestir. Además, intentan seguir el concepto de *slow fashion*, por esto buscan productos de buena calidad y durabilidad, para que sus prendas duren más tiempo y no necesiten ser repuestas frecuentemente. Algo importante a remarcar es que este segmento simpatiza con las ideas y propuestas de los movimientos ecologistas en algún punto. Por esto, dentro del target hay personas con distintos niveles de compromiso con el cuidado ambiental.

La necesidad específica que encontramos en este segmento surge cuando buscan un par de zapatillas para el día a día. Como para ir a cursar, ir a trabajar o salir con amigos. Necesitan adquirir un calzado que les guste y que

les haga sentir que aportan a un futuro más sustentable, al igual que cuando compran otros productos sustentables.

El problema es relevante para este segmento porque hoy la oferta es escasa y el consumidor no encuentra el producto que desea en el mercado local. Al no haber muchas opciones de calzado sustentable, el consumidor tendrá que optar por comprar un calzado que no lo satisfaga completamente o sino tendrá que conseguir el calzado que le gusta en el exterior. En el país los emprendedores ya han empezado a desarrollar calzado para atender este problema, pero todavía la oferta es escasa y no se están supliendo todas las necesidades de estos consumidores. Para tener una mayor detalle sobre el consumidor se enlistarán los *Jobs to be done*, *Pains* y *Gains* en la siguiente figura.



Suposiciones iniciales sobre el perfil del cliente. Fuente: elaboración propia.

1.1.3.1 Proceso de decisión de compra

Con respecto al comportamiento de compra del consumidor, se lo analizará más en profundidad con el *modelo del proceso de decisión del consumidor* (PDC) (Dvoskin, 2004). Según este modelo el proceso que lleva a la compra del producto, en este caso las zapatillas, consta de seis pasos: reconocimiento de la necesidad, búsqueda de Información, evaluación de las alternativas de compra, compra, consumo y evaluación posterior al consumo, y descarte.

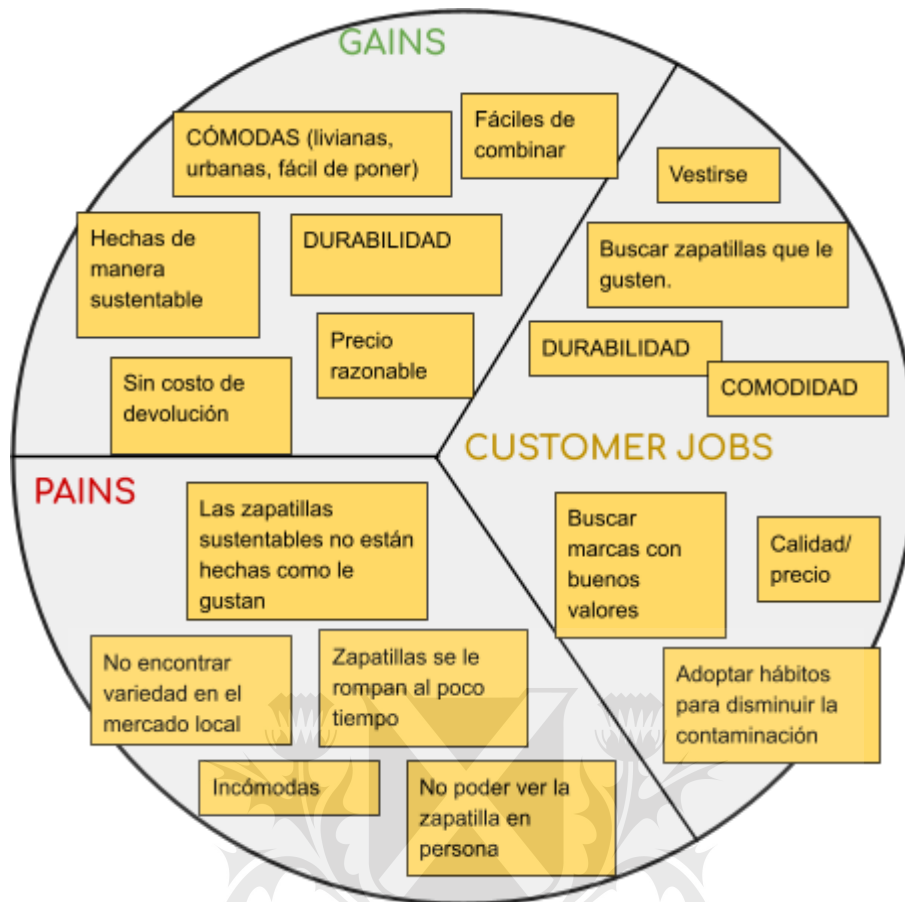
Este proceso, para el consumidor del segmento seleccionado, comienza cuando detecta la necesidad de comprar un calzado nuevo, generalmente porque el par actual ya está para descartar. Su disparador no suele ser tener mayor cantidad de pares para distintas ocasiones, ya que esto va en contra del concepto de slow fashion. El paso siguiente es la búsqueda de información, tanto interna, de compras anteriores, como externa, de fuentes como internet, redes sociales o recomendaciones. Si ya tienen una marca en mente es más probable que busquen modelos de está que cumplan con sus expectativas de cuidado ambiental. En caso contrario, navega por internet o le pregunta a amigos para elegir la marca y el modelo de calzado. Con toda la información recopilada, decide entre los modelos que más les gusten sopesando: sustentabilidad, calidad, diseño y precio. Cuando tengan el modelo decidido procederán a comprar de manera física si es en una tienda, sino la compra la realizará por internet. En la utilización y evaluación verán que tan cómodas y resistentes son las zapatillas, si estas no son cómodas o muy duraderas quedan insatisfechos. Por último, en el descarte, buscan la manera de donarlas, reciclarlas o reutilizarlas para otra cosa, dado que su pretensión es disminuir la contaminación.

1.1.4 Validación de la necesidad

Para validar las hipótesis iniciales sobre el consumidor realizamos entrevistas a diez clientes del segmento, para conocerlos más y obtener una mayor cercanía a la realidad sobre cuáles son sus necesidades y preferencias. A estos se les realizó una serie de preguntas sobre hábitos, consumo, alimentación, entre otros. Puede encontrar la guía completa de preguntas y sus respuestas en el anexo 1 y 2.

En las entrevistas hubo varios temas en común mencionados por varios participantes. El tema más mencionado fue la iniciativa por tener un consumo más sustentable, esto lo buscan al seguir ideales de slow fashion y comprar marcas responsables con buenos valores. Sobre este tema también se expresó la falta en general de ropa sustentable y de calidad en el país. El segundo tema más mencionado fue la durabilidad de los productos, los consumidores apuntan a reducir las compras innecesarias y buscan calzado que puedan utilizarlo hasta destruirlo. Su requerimiento es que la calidad sea similar a la de las grandes marcas, por esto una insatisfacción muy mencionada fue la mala durabilidad de muchas alternativas sustentables. Por otra parte, los entrevistados mencionaron la comodidad del calzado como factor relevante. Les gusta que sea práctico, cómodo y liviano. Por esto, les suelen gustar las zapatillas urbanas. Relacionado a esto, marcaron la importancia de la versatilidad del calzado. Como buscan reducir la cantidad de pares de zapatillas que tienen, esperan que estos sean fácilmente combinables con distintos outfits. Valoran los diseños adaptables y colores básicos que combinan con todo (blanco, negro, azul, etc). El último tema, no tan frecuente fue la necesidad de ver el producto en persona por la desconfianza de las nuevas marcas y probar el producto.

De todo esto, los grandes insights que se sacaron fueron, primero la priorización de la durabilidad por sobre la sustentabilidad. Prefieren productos que duren más tiempo para generar menos desperdicios, una frase de uno de los participantes fue "Xinca son sustentables pero duran poco". En este aspecto, la oportunidad está en poder manufacturar un producto que además de ser sustentable pueda durar varios años. El segundo insight, es la importancia de la responsabilidad en toda la cadena de valor. Es importante que las ovejas estén en buenas condiciones y no sean maltratadas y también es importante el tratamiento de los residuos generados por las zapatillas. Con esto en mente, el proyecto debe contemplar tanto la certificación y comunicación del libre maltrato y también la generación de una política de descarte para las zapatillas Pastor que ya no sirven. Tras haber realizado y analizado el contenido de las entrevistas se mejoró el perfil del cliente y se elaboró un arquetipo de cliente. Estos se pueden ver a continuación.



Perfil del cliente (post-entrevistas). Fuente: elaboración propia.

	<p>Psicografía</p> <p>Actividades: participa en voluntariados (Techo). Lifestyle: suele comprar por internet, viajar con amigos. Es flexitariano, recicla, se maneja en bici. Intereses: le gusta mantenerse al tanto de las últimas tendencias. Hobbies: Video juegos y gimnasio. Afinidad con la ecología: Media/alta</p>	<p>Jobs to be done</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buscar zapatillas que le gusten - Que sean cómodas para el trabajo - Duraderas para no contaminar de más - Buscar marcas responsables - Elegir un color de calzado combinable - Buena relación precio calidad 	
	<p>Nombre</p> <p>Juan Martín Miller</p>	<p>Ocasiones de compra</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compra cuando le hace falta, no le gusta comprar demás para no contaminar. - Suele comprar por internet. - Pide por delivery ocasionalmente 	<p>Pains</p> <ul style="list-style-type: none"> - No encuentra zapatillas hechas de manera sustentable que le gusten. - Se enojó porque su último par duró muy poco. - No encuentra zapatillas cómodas de su preferencia.
	<p>Demografía</p> <p>Edad: 26 Género: Masculino NSE: Media - alta Nacionalidad: Argentina Estudios: graduado universitario Familia: está de novio Trabajo: desarrollador web Empresa: Mercado Libre Salario: \$127.500</p>	<p>Drivers de compra</p> <p>Necesidad y nuevas tendencias</p>	<p>Gains</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le gusta probarse las zapatillas - Valora que sean cómodas. - Que sean hechas de manera sustentable y que por lo menos duren varios años. - Buen diseño, combinables. - A un precio razonable.
	<p>Redes sociales</p> 	<p>Motivos para la compra</p> <p>Ante la falta de algo tanto porque se rompió como lo que tenía quedó desactualizado</p>	

Arquetipo de cliente (post-entrevistas). Fuente: elaboración propia.

Por lo visto hasta aquí, se puede afirmar que existe la necesidad en el segmento de clientes seleccionado y hay un mercado que demanda opciones de zapatillas sustentables. Los consumidores de este segmento valoran la sustentabilidad del producto, la durabilidad, estética, comodidad, versatilidad, y prefieren comprar a marcas que transmitan buenos valores. Todo esto será tenido en cuenta para la elaboración de la propuesta de valor y el modelo de negocios.

1.2. Negocio propuesto para capturar la oportunidad

1.2.1 La propuesta de valor

Para satisfacer la necesidad del segmento se proveerá una zapatilla hecha de manera sustentable, con un diseño moderno, de buena calidad y versátil para que los clientes la puedan utilizar en diversos contextos, ya sea desde eventos sociales hasta actividades en la intemperie. En cuanto al valor percibido por el cliente, este se encontrará en varios puntos. En principio, el calzado será de alta calidad y hecho de manera responsable, una intersección muy buscada por el consumidor sustentable. A su vez, gracias a la variedad de diseños y colores, el cliente podrá sentir que es parte del cambio social y ambiental positivo sin perjudicar su estilo y comodidad personal. Además, al tener una terminación semi deportiva y simple, el calzado será fácil de combinar, con el fin de que el cliente pueda utilizarlas con frecuencia. Gracias a esto y la durabilidad del producto, el cliente podrá encontrar una opción de calzado que concuerde con su ideal de "Slow Fashion". De acuerdo a este, el consumidor busca reducir su cantidad de prendas innecesarias para generar menos contaminación, por esto es que se pone el foco en la durabilidad y versatilidad en las prendas.

Para cumplir con estos atributos, inicialmente se planea emular el modelo "Wool Runners" de AllBirds, pero adaptado al mercado local. En cuanto a diseño y estética, serán similares a las AllBirds pero con diferenciación en detalles. Para la elaboración, los materiales serán: lana de merino (producción nacional) para la capellada de la zapatilla, suelas de eva reciclada y plástico reciclado para los cordones y detalles.



Fuente: www.allbirds.com

La particularidad que tendrán estas zapatillas, es que su producción será sustentable en cada etapa de la cadena de valor, desde la obtención de la materia prima hasta su confección. Además, se pretende tener una política de reparación y descarte para minimizar la contaminación generada por los residuos. Gracias a esto, las zapatillas tendrán una menor huella de carbono que las alternativas tradicionales, tanto por sus materiales naturales, como por las prácticas responsables a lo largo de toda la cadena. Esta decisión está respaldada en las preferencias del segmento, dado que este busca comprar variantes sustentables para apoyar la reversión del cambio climático. En este sentido, es importante que las zapatillas cumplan con ciertos estándares y sigan las mejores prácticas a nivel global. Las "Wool Runners" de AllBirds tienen una huella de de 7,1 Kg de CO₂e (Allbirds), aproximadamente la mitad que un par de zapatillas normales (Paleviciute, 2020). El objetivo es que el producto a desarrollar llegue a un índice similar o inferior a este.

Con respecto a la competencia, el plan es diferenciarse de los competidores locales apelando a lo que los clientes más se fijan a la hora de elegir calzado, su diseño, calidad y precio. Al observar en detalle los productos ofrecidos por Xinca y Leaf se puede notar que estas empresas solo proveen diseños clásicos, con terminación sencilla y calidad estándar. Por eso el producto que se busca desarrollar funciona como un arma de doble filo, se distingue de las marcas tradicionales por su sustentabilidad pero sin perder el diseño y calidad, como parecen haber sacrificado estas alternativas sustentables. Por otro lado, Pastor también se distinguirá de las grandes marcas de zapatillas sustentables como Nike y Adidas en proveer un calzado que no sea de colección, por

ejemplo Nike con su colección "Space Hippies" (Nike). Al no ser un calzado de colección contará con un precio inferior a las líneas antes mencionadas.

Aparte del diseño y durabilidad, también se planea apalancar el negocio en la utilización de la lana como factor diferencial. Tanto All Birds como las empresas replicantes (Merinos, Guisswine, Le Mouton, Babuuk...) usan lana de merino como componente principal en su calzado por sus beneficios: es una fibra 100% natural, suave, cómoda, que no irrita, mantiene la temperatura, es resistente al agua, tiene función antibacterial, entre otros factores beneficiosos (Giesswein). Pero lo más importante es que es una fibra natural biodegradable, haciéndola muy atractiva desde el punto de vista de la sustentabilidad. Al no haber calzados hechos de este material en el mercado local, este aspecto puede ser una gran distinción.

Además, al investigar sobre la producción de lana local, se encontró que según un estudio del INTA, Argentina se ubica como tercer proveedor de lana para indumentaria (Elvira, 2017, p. 3). Exporta mayormente lana peinada (52%) y sucia (35%) a países como China, Alemania, Italia y República Checa. Con esto en mente, puede ser una buena oportunidad aprovechar la producción de lana local para generar un producto manufacturado antes que exportarla como commodity, con esto se podría apoyar al productor local y, a su vez, exportar con un mayor valor agregado. La lana es un recurso que abunda en el país y que muchas veces se está desaprovechando, esta es una oportunidad para aprovechar este recurso.

1.2.2 MVP

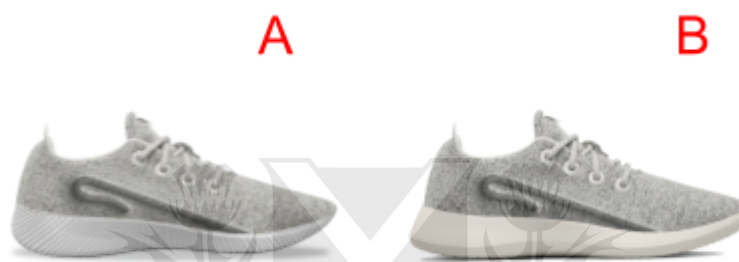
1.2.2.1 Construcción

Para la elaboración del MVP se contrató a una diseñadora quien armó un diseño 3D de las zapatillas inspirado en el modelo Wool Runners. Al modelo se le agregó una serie de variantes y el nombre de la marca. En la imagen siguiente se pueden ver tres versiones de diseño. En las tres se incorporó un cayado, como el que utilizaban los pastores de ovejas antiguamente. En la validación se probó cuál prefiere el consumidor.



Opciones de diseños. Fuente: elaboración propia

También se preguntó qué colores y bases prefiere el consumidor, al igual que el diseño y tipo de packaging.



Opciones de bases. Fuente: elaboración propia

1.2.2.2 Validación

Para validar el MVP se realizaron 10 entrevistas a clientes potenciales. En esta se les preguntó sobre preferencias de diseños de producto y de packaging. Para esto, se les presentó una serie de propuestas y ellos eligieron. También se testeó el precio que estaban dispuestos a pagar en dólares americanos. Además, se les preguntó sobre el momento de compra, motivación de compra, frecuencia, canales, etc... Por este lado, también se les preguntó sobre la disposición a comprar zapatillas online.

Tras haber realizado las entrevistas, pudimos ver que no había un diseño particular que tuviera una mayor preferencia, los votos fueron bastantes distribuidos pero la opción que se llevó más votos fue el *diseño A*. En cuanto a las bases, los clientes optaron mayoritariamente por la *base A* (las que cuentan con un detalles de rayas en la base), antes que por las bases lisas. Por otro lado, de las tres preferencias de colores dadas: gris, marron y negro. De los entrevistados ninguno optó por el color gris por lo cual es posible descartarlo. De los otros dos colores restantes el preferido fue el negro justificando la

decision en que este es un color muy versatil para combinar con distintos outfits.

En cuanto al precio que están dispuestos a pagar por el producto el promedio estuvo en los \$65 USD, habiendo personas que optaron por precios inferiores (\$35 USD) y algunas que estaban dispuestas a pagar bastante más por el producto (\$100 USD). Por otra parte, frente a dos opciones de packaging: una minimalista y otra más extravagante, pero que utiliza más cartón (similar a la de Allbirds), los consumidores potenciales optaron por la opción minimalista dado que creen que este tipo de packaging es más coherente con el tipo de producto que se está comprando, ya que utiliza menos recursos y genera menos desperdicios.

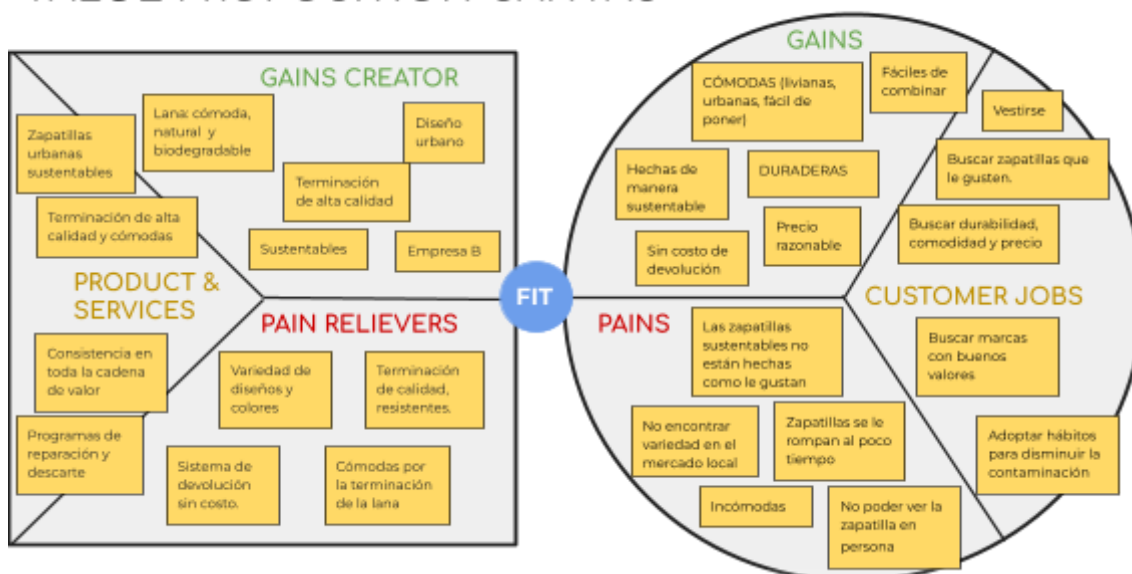
Cuando se les preguntó a los consumidores por sus hábitos de compra de zapatillas, hubo una clara tendencia a comprar por necesidad. Es decir, a buscar comprar un nuevo par de zapatillas para reemplazar un par viejo al cual se le acabó la vida útil. Pocos casos dijeron que a veces compran por impulso. El momento de compra suele ser cada uno o dos años y las preferencias de canales de compra fueron bastante heterogéneas. Algunos preferían el canal físico y otros online, la mayoría que prefiere el canal físico es por la seguridad de poder probarse el calzado en persona. Lo que se vió al ofrecerle devolución gratis es que varios se abrieron a la posibilidad de comprar online.

Toda esta información se utilizó para elaborar y adaptar la propuesta de valor para los consumidores, con el fin de que el producto se ajuste lo más que se pueda a sus necesidades. Además, se planea ir iterando y perfeccionando el producto con el feedback de los clientes, una vez puesto en marcha el emprendimiento.

1.2.3 El product market fit

Tras haber realizado las rondas de entrevistas para conocer más al consumidor y recibir feedback sobre el MVP. Ahora se puede entender mejor las preferencias del consumidor sobre el producto y la propuesta de valor que lo envuelve. Para resumir toda la información y los patrones que se vieron en los consumidores se utilizó el framework Value Proposition Canvas.

VALUE PROPOSITION CANVAS



Value proposition canvas. Fuente: elaboración propia.

Como se puede ver en el esquema, la idea del producto es atacar todas aquellas cosas que generan insatisfacciones en el consumidor para generar valor. Insatisfacciones como: la falta de variedad de productos, la mala calidad del producto, la incomodidad, entre otros. También, es importante facilitarle los trabajos que actualmente tiene que hacer el consumidor como: vestirse a la moda, buscar la intersección entre diseño, calidad, comodidad y precio, y buscar una marca que los represente con sus valores. A través de un buen diseño de producto y una campaña de comunicación efectiva, se puede facilitar todas estas tareas que debe hacer el consumidor. A su vez, es importante apalancarse en las cosas que los clientes valoran como: que sean fáciles de combinar, sean cómodas, sustentables, estén a un precio razonable, etc. En todas estas variables estará el foco del proyecto.

2. Análisis del Sector e Investigación de Mercado

2.1 Análisis del Sector

A nivel mundial según la consultora The Business Research Company el mercado de la ropa sustentable en 2019 era de 6,35 billones de dólares. Su proyección es que aumente para 2025 a 9,81 billones y para 2030 sea de 15,17 billones, siendo la CAGR del 9,1%. Según la consultora el crecimiento anual proyectado se debe al aumento de la conciencia en las personas, dado que cada vez son más los que se empiezan a interesar por la sustentabilidad y la reversión del cambio climático. Por esto, son cada vez más los que deciden comprar este tipo de productos.

Por otro lado, Unilever estima que un tercio de la población mundial consume productos sustentables (Unilever, 17). En contraste, según un informe de Mercado Libre el 26% de sus usuarios compran productos sustentables (Mercadolibre Sustentable, 2020). Con estos datos se puede tener un indicio de que la proporción de personas que consume este tipo de productos en Argentina es menor al promedio mundial. Posiblemente esto sea porque esta industria y el mercado de productos sostenibles no estén tan desarrollados en el país, como sí lo está en América del Norte o Europa.

Si bien el mercado de la ropa sustentable está en desarrollo ya existen varias propuestas y start ups que elaboran distintas prendas de manera sustentables en el país como: Get Wild, Luma Baez, Stay True Organic Clothing, 2Veces, Bioético, Xinca, entre otras (El Bien Social, 2020). La mayoría de estas marcas empezaron a operar a partir del 2013, indicios de una industria muy reciente y que aún sigue desarrollándose. Con respecto a la industria de calzado sustentable, las marcas que operan localmente son Xinca y Leaf, ambas con una propuesta de valor muy similar y productos semejantes.

Con respecto a la cadena de valor de la industria, esta consta de la adquisición de la materia prima, la producción del calzado y su posterior comercialización. Tomando a Xinca como ejemplo, la firma comienza adquiriendo la materia prima, tanto los neumáticos como los residuos textiles y los transforma para que se puedan utilizar en la siguiente etapa. Luego la materia prima procesada

se envía a los talleres, en estos se arman las zapatillas, en el caso de Xinca la mano de obra es de "personas privadas de su libertad". Luego el producto terminado se vende por internet, tanto a través de sus tiendas online propias, como también por Mercado libre.

Ambas marcas, Xinca y Leaf, se encargan de coordinar la producción, hacer el branding y gestionar el servicio post-venta, ya que es muy importante el tratamiento del par de zapatillas que acabó su vida útil. En el caso de Pastor, la marca se encargará del diseño de producto y la propuesta de valor, la gestión de la cadena de suministro, del marketing y las ventas. La producción será tercerizada al igual que el tratamiento de los materiales.

A continuación para analizar en mayor profundidad la estructura de la industria actual se utilizará el modelo de las 5 Fuerzas de Porter. Luego, para analizar el contexto se utilizarán las herramientas del Context Map Canvas y la Matriz FODA.

2.1.1. Modelo de las 5 fuerzas de porter

2.1.1.1 Rivalidad competitiva

La competencia y rivalidad en el mercado es posiblemente una de las fuerzas que más muestran a la industria como una atractiva. En el contexto de una industria emergente se puede apreciar que el tamaño de los competidores ecológicos actuales es pequeño. Considerando que anualmente en el país se venden 30 millones de pares de zapatillas (González, 2021), la presencia de Leaf y Xinca no puede ser considerada como relevante aún, ya que la suma de ventas de ambas no llega a 50 mil pares. Distinto es el caso de Nike y Adidas que se adentran al mercado con una marca reconocida y experiencia.

Al estar el mercado de calzados ecológicos en crecimiento, se genera más espacio para la competencia, cada vez hay más consumidores nuevos que ganar. Si este fuera un mercado estancado toda venta nueva de una empresa implicaría quitarle un cliente a otra. Por otro lado, en esta industria que florece existen nuevos clientes que ingresan y se puede crecer sin tener que posicionarse en la mente del consumidor como superior a su preferencia

actual. Similar a como compiten en Estados Unidos las zapatillas sustentables suelen ganar o perder clientes con respecto al valor percibido por este. Esto va en línea con la competencia en calidad. El segmento objetivo de esta industria prioriza el producto de mejores prácticas y que además mantienen una buena relación calidad / precio.

Por todo esto, la rivalidad de la industria es **media**. Porque todavía no hay muchos competidores en el mercado, el crecimiento de la industria genera más espacio para la competencia y esta es por diferenciación lo cual permite sacar el foco en la exhaustiva búsqueda de reducir los costos.

2.1.1.2 Poder de los proveedores

En cuanto a la lana, el poder del productor es relativamente bajo porque existe una considerable cantidad de productores de esta materia prima en el país. Como fue mencionado anteriormente, Argentina es de las tres exportadoras de lana para indumentaria a nivel global (Elvira, 2017). Como es un material que abunda y además el costo de cambio de proveedor es bajo, este no tiene tanto poder. En cuanto a las hilanderías de lana, que venden el material ya cordado, estas tienen un poder medio ya que definen el precio final de su producto. Si bien esto impacta directamente en los costos, su poder de negociación no es alto porque existen varios proveedores similares.

Por otra parte, están los talleres productores de zapatillas. Este es un proveedor crucial y con un poder moderadamente alto. La cantidad de productores en esta industria es reducida y aún más relevante que eso es el hecho de que su oferta es limitada. En Argentina hay actualmente 1350 fábricas que producen zapatillas, en su mayoría PyMEs (Brizi, 2019). La producción de una zapatilla depende enormemente de la base utilizada (la suela sobre la cual la zapatilla toma forma). El inconveniente es que no es común hacer una base a medida para un cliente a menos que el volumen sea considerable. Por ende un nuevo entrante debería adaptarse, no solo a las exigencias de estas empresas sino que también adaptar el mismo diseño del producto en base a lo dispuesto por ellas. Esto consideramos que es notable y le da bastante poder sobre Pastor a este proveedor particular.

En síntesis, el poder de proveedores es **moderado - alto**. La industria es una en que las pequeñas firmas se adaptan más a la disponibilidad de los proveedores. El negocio propuesto deberá conseguir volumen y ventas para conseguir una mayor palanca ante estos agentes.

2.1.1.3 Poder de los clientes

El poder de los clientes puede descomponerse con algunos parámetros. En primer lugar las alternativas de las que dispone un comprador. Como fue expuesto anteriormente el mercado de calzado sustentable es relativamente reciente, pero existen dos competidores establecidos, Xınca y Leaf. El cliente puede optar por una alternativa de estas dos sin demasiado costo más allá de consumir un producto menos enfocado en calidad y diseño. Incluso existe la posibilidad de que el cliente recurra a una zapatilla tradicional, pero en principio se contempla que el cliente hace particular hincapié en la sustentabilidad del producto. De todas formas, como será elaborado en la sección de productos sustitutos, el cliente puede optar por comprar una zapatilla no ecológica y duradera, eso le brinda cierto poder como comprador. El único punto en contra es que el mercado de zapatillas es muy amplio, todas las personas consumen calzado de una forma u otra. Esto le quita un poco de poder a los clientes al no ser escasos.

Por lo visto hasta aquí el poder de negociación de los clientes es **moderado - alto**. Está claro que si el precio de una zapatilla sustentable es mucho mayor a su alternativa tradicional es probable que el cliente no encuentre barreras para dejar de lado el calzado ecológico.

2.1.1.4 Amenaza de posibles entrantes

En primer lugar, con respecto a la regulación del mercado, no parecen haber restricciones legales más allá de las convencionales. Existen exigencias por parte de la secretaría de Comercio del Ministerio de Producción como etiquetado de la composición de los materiales del calzado (Ministerio de producción y secretaria de comercio, 2016). Se precisa de una declaración jurada de la composición de productos. Esto no es particularmente problemático ya que cualquier industria tiene esta barrera de entrada

En cuanto al producto, este no es complicado de imitar. Esto se ve en como AllBirds fue replicada ya por varias marcas como Giesswein, Merinos, Babuuk, Le Mouton, entre otros. Además, las réplicas pueden ser adaptadas, por lo que el producto a replicar puede ser imitado y mejorado por la competencia. Con esto en mente, es clave no solamente el producto, ya que puede ser imitado, sino toda la propuesta de valor que lo envuelve. Por otro lado, las barreras legales no son notables, en cuanto a copyright es difícil infringir ya que la oferta de zapatillas es bastante homogénea. Claro que existen casos de plagio de diseños notables en los cuales se puede intervenir pero no es algo limitante al ingreso de competidores al rubro. Generalmente las empresas evitan el plagio al hacer leves modificaciones al producto.

La necesidad de capital para poner en marcha un negocio de este tipo no es alta. Esto porque la elaboración del producto puede ser tercerizada en su mayoría, al igual que al tratamiento de la materia prima, la logística, elaboración del packaging, entre otros. La mayoría de los costos serán en branding, capital de trabajo y logística de ventas. La inversión necesaria para esto, es notablemente inferior que para adquirir activos fijos como plantas de producción y maquinaria. En contrapartida, la presencia de economías de escala en la industria del calzado obstaculiza la entrada de nuevos competidores, dado que para poder competir con los precios actuales y poder generar una rentabilidad razonable, se debe contar con un volumen considerable de producción.

Concretamente, una de las barreras de entrada más importantes es la gestión de la cadena de suministros. Se puede decir que tanto la logística de conseguir los materiales, procesarlos y hacer llegar el producto al cliente puede ser una de las partes más importantes y a la vez desafiantes de la industria. Esto disuade a potenciales competidores de ingresar. Esta dificultad se debe en parte a las complejidades locales de transporte con gremios y sindicatos de los cuales se hablará más adelante.

A su vez, la imagen de la marca en la mente del consumidor es un factor relevante para el éxito de la compañía. Dar a conocer el producto es decisivo en todas las etapas del negocio. Competir contra la firme posición de empresas

grandes multinacionales representa un desafío para posibles entrantes. Por lo visto hasta aquí se cree que la amenaza de potenciales entrantes al mercado es **media**. Si bien esta es una industria en crecimiento y con pocos competidores afianzados, la presencia de las barreras de entrada antes mencionadas dificultan el ingreso de nuevos competidores. Tanto por las economías de escala, la presencia de multinacionales, como la dificultad en la gestión de la cadena de suministros.

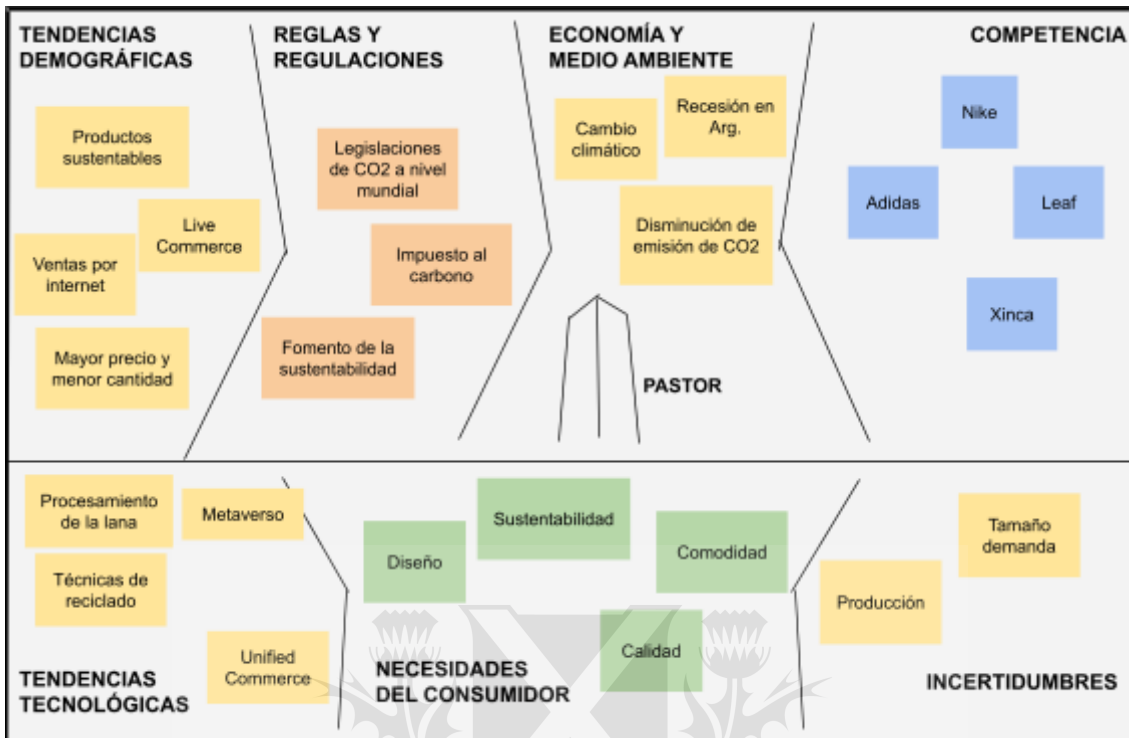
2.1.1.5 Amenaza de productos sustitutos

En cuanto a amenazas de productos sustitutos, el mercado de zapatillas sustentables tiene sus particularidades. Se cree que la existencia del calzado a través de los siglos es evidencia suficiente para justificar que no se extinguirá su uso pronto. Como bien fue explicado previamente la población está tendiendo a comprar productos que tengan un impacto ambiental reducido. Debido a esto se proyecta que la industria del calzado (al igual que todas los otros rubros) tienda a la sustentabilidad. Por esto no existe actualmente una amenaza a que el consumo de calzado sustentable sea reemplazado por un producto más moderno.

Sin embargo, si se considera como producto sustituto las zapatillas tradicionales, es posible darle mayor peso a la amenaza. Si bien hay una tendencia a buscar la sostenibilidad, un consumidor puede fácilmente priorizar una zapatilla convencional por su precio, diseño u otras características. El costo de sustitución es nulo y el incentivo a hacerlo (mayormente por el precio) es notable.

Por todo esto, la amenaza de productos sustitutos es **moderada - alta**. En el largo plazo se espera que el cliente le de una mayor importancia a la sustentabilidad del producto, pero en la actualidad esta conciencia sigue en desarrollo.

2.1.2 Context Map



2.1.2.1 Tendencias demográficas

Las tendencias demográficas a las que el proyecto está sometido fueron un factor muy relevante a la hora de identificar la oportunidad de negocio. Existe, como fue expuesto anteriormente, un incremento en el consumo de productos sustentables en los últimos años (Mercado Libre Sustentable, 2020). Esta moda a favor de productos sustentables está en alza y probablemente mantenga esta condición. Esto se debe al hecho de que es una disrupción que abarca dos de los grandes pilares que impulsan a la innovación, el medio ambiente y a su vez la tecnología (Ernst & Young, 2020).

A esta modificación del entorno la acompaña la venta de artículos por internet, durante los últimos años han aumentado las ventas por este medio (La Nación, 2020). Además, las ventas por internet tuvieron un fuerte incremento con respecto a los años anteriores por la pandemia (Mercado Libre Sustentable, 2020). Los productos sustentables fueron parte de una suba considerable en ventas, con el 26% de los usuarios de Mercado Libre comprando a través de la plataforma al menos un producto sustentable. Otra tendencia de ventas relacionada al punto anterior es el live commerce, este se concibe como el uso

de plataformas streaming para comercializar, promocionar o vender productos y servicios (Pantoja, 2022). Generalmente, los que ofrecen este tipo de servicios son influencers que cuentan con cierta audiencia. Este tipo de prácticas innovadoras están generando buenos resultados en varios negocios actualmente.

Por último, en cuanto al contexto demográfico se ha apreciado un cambio en la forma de comprar de los clientes. Según un estudio realizado por el Gobierno de la Nación sobre el mercado de zapatillas, en los últimos años se ha disminuido el volumen total de calzado vendido, pero estas ventas se realizaron a un mayor precio promedio real. De esta manera, la tendencia es que los consumidores apunten a adquirir menores volúmenes de calzado pero de mayor calidad, esto puede ser ocasionado por el aumento de la conciencia ambiental, pero no puede asegurarse (Ministerio de producción y trabajo, 2019). Esta tendencia también se aprecia a nivel global.

2.1.2.2 Reglas y regulaciones

En cuanto a las regulaciones legales el mundo ha tomado un progresivo giro en la misma dirección. Existe en el marco legal argentino una serie de leyes que protegen al medio ambiente. Entre ellas la ley de Carbono que fomenta la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero (Climate Transparency, 2018). Esto fomenta a las empresas que buscan reducir emisiones y ser, en general, más ecoamigables.

Una gran evidencia del interés estatal en fomentar el consumo y producción sustentable es el objetivo número 12 de los 17 que propone para el desarrollo sostenible (Argentina.gob, 2015). Este objetivo busca “producir más y mejores cosas con menos recursos, incrementando las ganancias netas de bienestar de las actividades económicas mediante la reducción de la utilización de los recursos, la degradación y la contaminación durante todo el ciclo de vida, logrando al mismo tiempo una mejor calidad de vida”.

2.1.2.3 Economía y medio ambiente

A nivel económico la Argentina ha sufrido una fuerte recesión económica incluso durante los años anteriores a la pandemia. Especialmente la industria

del calzado se retrajo en un 11% entre 2018 y 2019 (BAE Negocios, 2020). A esto se le puede añadir la predicción de que la economía local no va a recuperarse a su estado pre-pandemia hasta el año 2026, el cual tampoco era de por sí muy prometedor (Koop, 2021).

Por otro lado, las emisiones de dióxido de carbono en Argentina han estado en constante decrecimiento desde 2015 hasta hoy (DatosMacro). Tanto per cápita como en términos absolutos Argentina está logrando reducir sus emisiones, lo que muestra el interés, no solo de los consumidores sino también de parte del gobierno y empresas.

2.1.2.4 Competencia

En este apartado se aprovechará para hacer un análisis más detallado de la competencia. A nivel nacional existen dos startups que se enfocan en el mercado de las zapatillas sustentables: Xınca y Leaf. Ambas producen su calzado con materiales reciclados como caucho de neumáticos y retazos de poliéster. Sus zapatillas tienen un diseño clásico, cuentan con varios colores, pocos modelos y un precio inferior al promedio de mercado (\$25 USD). A nivel ambiental, ambas empresas buscan atender a la descarbonización y al reciclaje a través de la reutilización de los desechos para manufacturar sus zapatillas. También, tienen una misión social: lograr ser empresas B y de triple impacto.

Estas firmas se enfocan al segmento de consumidores verdes de menor capacidad económica. Ambas llegan al segmento con un calzado muy similar, que cuenta con un precio bajo y de calidad estándar. Por esto, quedan desatendidos aquellos nichos que buscan buena calidad y durabilidad de producto. Además, quedan descontentos aquellos que buscan variedad de diseños, porque ambas empresas producen solamente zapatillas clásicas, aunque con una gran variedad de colores.

Por otro lado, en cuanto a corporaciones, las dos grandes firmas a tener en cuenta son Nike y Adidas. En primer lugar, Nike inició una campaña denominada "Move to Zero" (Nike), esta busca llegar a las cero emisiones de carbono y cero desperdicios. Entre sus lanzamientos se encuentran las "Space

Hippies", estas están hechas en un 90% con materiales reciclados. Sus precios en general rondan entre \$90 y \$170 USD, estos precios elevados se deben a que sus líneas de zapatillas sustentables son de colección. Por otro lado, Adidas ha arrancado con lo que ellos denominan "Moda sustentable" con el fin de reducir el impacto ambiental que generan sus productos (Adidas). Su objetivo a largo plazo es producir calzado con materiales 100% reciclados para disminuir su huella de carbono. Para ello crearon nuevos tejidos como "Primeblue", fabricado junto a Parley con plásticos sacados del océano, y "Primegreen" que combina distintos tipos de materiales reciclados para evitar el uso de poliéster virgen. Sus precios varían entre \$50 y \$170 USD, si bien tiene calzado de colección como Nike, también incluye modelos más económicos (para más detalle ver anexo 3).

En cuanto a referentes a nivel mundial. El más importante a tener en cuenta es la empresa americana All Birds, "la empresa detrás del calzado favorito de Silicon Valley" según Bloomberg (Holman & Townsend, 2021). Esta, produce zapatillas con menor emisión de CO2 por unidad y con un menor consumo de agua. Las produce a base de lana de oveja, árboles de eucalipto y caña de azúcar (Allbirds). Actualmente, lograron fabricar un par de zapatillas que emita casi la mitad de CO2 que un par de zapatillas tradicionales, y su objetivo es poder seguir reduciendo sus índices al mínimo. La empresa hoy está valuada en 1,7 mil millones y ya hay otras empresas replicando su propuesta de valor como: Merinos en USA, Giesswein en Austria y Baabuk en Corea del sur. Lo que tienen en común todas estas empresas es que utilizan lana como la fibra principal del calzado. Es importante destacar, que ninguna de estas empresas actualmente vende sus productos en el país.

2.1.2.5 Tendencias tecnológicas

En cuanto a tendencias tecnológicas, además del ya mencionado incremento en ventas online, está la mejora en técnicas de reciclado. Gracias a los esfuerzos de investigación hoy en día hay más posibilidades y técnicas para reciclar, esto brinda la posibilidad de acceder a nuevos materiales que anteriormente no eran reciclables (Recycling Technologies). Aún así los costos de reciclar en algunos lugares han incrementado (EPA). Si bien esta tendencia

particular aplica a programas estatales de reciclado, es posible que para la industria manufacturera siga siendo una alternativa viable. De todas formas esta suba de costos es un factor a tener en cuenta.

Con respecto a la innovación dentro de la venta online existe el Unified Commerce (Pezzini, 2019). La idea principal es aquella de unificar dentro de una plataforma la sección de ecommerce, manejo de inventario, CRM y otras partes digitalizables del control del negocio. Esto permite a la empresa manejar con mayor sencillez, simplificar capacitaciones, reducir errores y visualizar información más fácilmente. Por otro lado, la innovación tecnológica también afecta al tratamiento de la lana, lo que permite la fabricación de productos de lana fina como ropa interior o remeras. Esto se debe al tratamiento y medición del micronaje (grosor de la lana)

Otra tendencia actual a tener presente es la incorporación del Metaverso a la vida cotidiana. Grandes compañías de la industria del calzado como Nike y Adidas se han incorporado a la digitalización de sus productos marcando presencia en el mundo virtual (The Drum, 2022). Esto lo han hecho a través de NFTs (Non Fungible Tokens) de sus productos y creación de mundos virtuales donde los usuarios pueden interactuar entre ellos y con las marca.

2.1.2.6 Necesidades del consumidor

Como fue mencionado anteriormente, la necesidad latente en los jóvenes que tienen interés por cuidar el medio ambiente surge cuando buscan un par de zapatillas para el día a día. Como para ir a cursar, ir a trabajar o salir con amigos. Necesitan adquirir un calzado que les guste y que esté hecho de acuerdo con ciertos estándares de sostenibilidad. Mismos estándares que cumplen otros productos sustentables que consumen, como: menores emisiones de CO₂, menor utilización de agua, menor generación de desechos, entre otros. Estos consumidores además demandan que las zapatillas sean de buena calidad, cómodas y con un diseño atractivo.

2.1.2.7 Incertidumbres

Por último, se encuentran las incertidumbres que rodean al proyecto. En primer lugar, y la más importante, sería resolver detalles técnicos del proceso de

fabricación ¿Es posible producir el producto con la terminación de calidad que se busca en este proyecto? Por otro lado, la otra incertidumbre es aquella de la demanda por el producto. Sumidos a una crisis económica es posible que el producto de alta calidad y precio superior no atraiga a la cantidad de clientes esperados. O incluso, también el segmento de mercado puede sufrir alteraciones por el panorama económico incierto. Esto se manifestaría en un tamaño de mercado diferente al estimado debido a cambios en el salario real.

En sintonía con lo anterior la amenaza de potenciales entrantes puede ser relevante. En una industria emergente con barreras de entradas relativamente accesibles la posibilidad de nueva competencia es notable y reduce la certeza del éxito del negocio. Aun así, la recesión económica ocasionada por la pandemia pueden ser factores disuasivos. Por otra parte, se encuentra la política del gobierno respecto a importaciones y exportaciones. El prospecto de exportar el producto y expandirse a otras economías depende en gran medida de las resoluciones del gobierno con respecto al comercio internacional. Por último, también existe la posibilidad de una retracción del tamaño de mercado. La misma crisis económica e inestabilidad puede implicar la reducción de personas que pueden acceder al producto.

2.1.3. FODA

El siguiente cuadro muestra el análisis FODA de Pastor una vez establecida.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Primer calzado sustentable a base de lana en el mercado. ● Producto cómodo y resistente además de sustentable. ● Diseño y estética tanto del producto como de la imagen de marca. ● Precios moderados. ● Potencialidad de expansión a través del cross-selling de productos de lana. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Tendencia del slow fashion que fomenta el uso de ropa sustentable. ● Crecimiento a nivel mundial de la conciencia ambiental. ● Mercado con pocos competidores y grandes marcas no asentadas. ● No existen zapatillas elaboradas con lana en el mercado local. ● Existen regulaciones por parte del gobierno que fomentan el consumo responsable.

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ● Dificultad técnica en procesar la lana. ● Dependencia de los proveedores para la elaboración del producto. ● La pequeña escala de producción afecta tanto a los costos como a la customización del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> ● La inestabilidad económica del país dificulta la puesta en marcha de este tipo de proyectos. ● Crisis económica agravada por el COVID-19 que generó una disminución del salario real. Acompañado de una reducción en la clase media y alta, esto reduce la demanda de productos premium. ● Que grandes corporaciones como Nike y Adidas entren al mercado con precios bajos.

Por lo visto hasta aquí se ve que la industria del calzado sustentable aún no está tan desarrollada y tiene potencial para la entrada de nuevos competidores. El punto negativo es que compite con la industria de calzado tradicional y esto genera un riesgo de sustitución. Hay factores que hacen de este rubro atractivo como la transpolación de prácticas de la industria tradicional, la disponibilidad de proveedores y la familiaridad de los consumidores con el producto. Lo más positivo es que el mercado de ropa sustentable está en crecimiento y actualmente su industria es muy pequeña en comparación a la demanda, esto deja nichos desatendidos que pueden ser aprovechados.

Luego de haber realizado un análisis estratégico sobre la industria y el contexto, se puede decir que la estrategia competitiva que utilizara Pastor será la *diferenciación* (Porter, 1991). En esta la empresa busca ser la única en un sector industrial junto con algunas distinciones que son ampliamente valoradas por los consumidores. Estas distinciones se recompensan con un precio superior. De esta manera, Pastor además de proveer un producto innovador y único en el mercado, buscará diferenciarse en toda la cadena de valor con el fin de apuntar a un nicho específico que valore el producto. Con esto, el objetivo es alejarse de la competencia por precios, que viene de ofrecer productos similares a los competidores.

2.2. Investigación de mercado

2.2.1. Demanda estimada

Para estimar la demanda potencial del negocio se utilizarán fuentes secundarias. El Total Available Market (TAM) del negocio se calculó partiendo de la población total de Argentina, según DatosMacro (2019) habían 44.939.000 personas de las cuales 10.300.018 eran de entre 20 y 35 años (el 22,92%). Para obtener una aproximación de la cantidad de jóvenes que compran productos sustentables recortamos esta cifra con la proporción de personas que suelen adquirir productos sustentables, según MercadoLibre Sustentable (2020) esta cifra es del 26%. Con esto se obtiene un TAM de 2.678.005 personas.

El siguiente paso es calcular el Service Available Market (SAM), para esto partimos de la cifra calculada anteriormente en el TAM y la filtramos por la proporción de personas de clase media y alta. Según el diario La Nación, este porcentaje para el 2020 era de 36% (Sainz, 2020). Luego acotamos esta cifra por localización ya que estimamos que el producto llegará a las personas que vivan en ciudades antes que en pueblitos y parajes. Según el plan estratégico territorial del Gobierno de la Nación el 70% de la población del país vive en ciudades de más de 10 mil habitantes (Ministerio del Interior, Obras públicas y vivienda, 2018, pág 26) . Aplicando ambos porcentajes a la cifra del TAM se obtiene un SAM de 674.857 personas.

Por último, para estimar el Serve Objective Market (SOM) se propuso un market share en base a los datos de mercado de otras marcas. Según la Consultora Segmenta sobre el mercado argentino de zapatillas deportivas, Nike cuenta con el 30% del mercado, Adidas con el 19% y Puma con el 15% (Sanguinetti, 2021). En base a estos datos se estima alcanzar el 1,5% del market share, lo cual nos da como resultado 10.123 personas (ver anexo 4)

De esta manera, bajo nuestras estimaciones podríamos llegar a un target de más de diez mil personas. Suponiendo que estas, cambian sus zapatillas cada dos años, esto resulta en que se venderían unas 5.060 pares de zapatillas el primer año. En base a los resultados de las entrevistas realizadas, el precio de

las zapatillas sería de unos \$65 dólares. Con esto se estima que las ventas para el primer año serían de unos 329 mil dólares.

Como se vio anteriormente, según la consultora The Business Research Company el mercado de la ropa sustentable proyecta un crecimiento a una CAGR del 9,1%. En base a esta cifra se calculará una proyección de ventas para los primeros 5 años suponiendo un crecimiento del market share de un punto porcentual anual. Este crecimiento sobre el market share se planea lograr a través de la inversión en Growth Marketing enfocado en generar awareness y retención. También se planea ocupar una mayor porción del mercado a través de referrals, convirtiendo a los clientes en embajadores de la marca.

Estimación de ventas					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento	-	9%	9%	9%	9%
SOM	675.000	735.750	801.967	874.144	952.817
Market Share	1,5%	2%	3%	4%	5%
Clientes	10.125	14.715	24.059	34.966	47.641
Zapatillas (Pares)	5.063	7.358	12.030	17.483	23.820

2.2.2 Características del mercado

Respecto a las características, este es un mercado fragmentado pero con 2 firmas que tienen un evidente liderazgo. Se puede afirmar que este es un mercado fragmentado por cuatro grandes indicadores (Indeed Editorial Team, 2021). Primero por las barreras de entrada, una industria con muchos competidores poco diferenciados se caracteriza por permitir que entren nuevos agentes con relativa facilidad. Como fue desarrollado en el análisis del sector, se puede reconocer que los impedimentos para incorporarse al mercado son pocos, lo cual favorece a que un mayor número de empresas participen de este mercado.

Por otro lado, se puede mirar a la innovación del sector como indicador. La industria del calzado no es notoria por su innovación, existen pocos cambios que hacen las empresas a sus zapatillas para que se destaquen más allá del diseño. Esto sugiere un mercado fragmentado donde los productos se diferencian levemente unos de otros.

También, se puede observar la limitada personalización o “customización”. Esto no sugiere que se hagan zapatillas a medida sino más bien que el cliente pueda elegir entre una amplia gama de alternativas. La oferta de calzado sí ofrece cierta personalización, es muy común notar modelos de zapatillas muy distintos entre sí. Incluso la diversidad de calzado disponible se suele utilizar como sello distintivo en un atuendo (Cox, 2013). Por ende este factor reduce en cierta medida la fragmentación de la industria.

Otro factor muy relevante es la presencia de economías de escala. Usualmente, en los mercados en que se pueden aprovechar la escalabilidad de la producción, estos tienden a ser más concentrados en menos productores pero con una producción muy robusta. La producción de calzado, al igual que el resto de la industria de la moda, es muy escalable, esto permite reducir costos y vender más barato en relación al tamaño de la empresa (Value Line). De los cuatro factores mencionados anteriormente el de economías de escala es el que más fuertemente apunta a una industria menos fragmentada.

Por todo esto, se puede decir que la industria del calzado tiene una fragmentación intermedia. Esto se ve en que entre la gran variedad de organizaciones, hay 3 grandes competidores que tienen una mayor participación de mercado: Nike, Adidas y Puma. Las cuales concentran el 65% del mercado (Sanguinetti, 2021)

Por otra parte, otras características del mercado a tener en cuenta son: que en este mercado el calzado deportivo es el más transactado a nivel mundial, 72% (Ministerio de producción y trabajo, 2019). Además, mundialmente el consumo de zapatillas tiende a un menor volumen pero a un mayor precio promedio (2019, pág 9). Por último, si bien la venta de calzado viene cayendo en los últimos años, el consumo de ropa sustentable viene aumentando.

3. Modelo de Negocios

Socios Clave Fabricantes de zapatillas ONGs ecologistas	Actividades Clave Diseño Marketing Gestión cadena de suministros Verificación de sustentabilidad	Propuesta de valor Un calzado a la moda, cómodo y de calidad. A la vez, hecho de manera responsable tanto a nivel social como ambiental	Relación con los clientes Publicidades e influencers Referrals Cross-selling Comunidad	Segmento de clientes Jóvenes de clase media a alta con interés por cuidar el medio ambiente
	Recursos Clave Acceso a materia prima sustentable Know how técnico Branding		Canales Tienda online Mercado Libre Ferias y eventos	
Estructura de costos Value driven Costos fijos: gastos y publicidad. Costos variables: mano de obra y materia prima. Economics de una unidad: Precio de la lana y mano de obra			Fuente de ingresos Venta de activo físico Precio basado en el valor percibido	

3.1. Segmento de clientes

El segmento de clientes al que se buscará llegar son: jóvenes argentinos de entre 20 y 35 años que viven en ciudades y con interés en cuidar el medio ambiente. Estos suelen consumir productos sustentables como cepillos de dientes de bambú, shampoo en barra, bolsas de tela para las compras, comida orgánica, entre otros. Este segmento suele utilizar zapatillas para diversas

ocasiones, desde ir a estudiar o trabajar, hasta para ir a una fiesta o una cena importante. Al ser de clase media/ alta (ABC1, C2) suelen pagar un precio superior por un producto diferenciado, sea por la calidad percibida o por características distintivas, como lo es la sustentabilidad.

Al momento de adquirir ropa intentan seguir el concepto de "slow fashion". Bajo este ideal se busca adquirir un pequeño volumen de ropa de buena calidad, la cual pueda ser utilizada con mucha frecuencia y dure muchos años. Por esto para este segmento es muy importante la calidad y durabilidad del producto. A su vez, los miembros de este segmento se consideran personas modernas y a la vanguardia, les gusta seguir las últimas tendencias y le dan mucho valor al diseño porque les importa la manera de vestir. Además, este es un grupo heterogéneo en cuanto a las ideas de sustentabilidad, porque en los distintos miembros hay distintos niveles de compromiso con las propuestas de los movimientos ambientalistas.

3.2. Propuesta de valor

El foco está puesto en jóvenes que buscan adoptar hábitos sustentables y un consumo más responsable, que tienen el desafío de encontrar y comprar zapatillas que les gusten y que tengan un menor impacto ambiental. Para apelar a este enfoque se propone desarrollar zapatillas urbanas hechas de manera sustentable a base de lana y materiales reciclados, con una terminación de alta calidad y con responsabilidad en toda la cadena de valor. Esto le otorga al consumidor la opción de comprar zapatillas sustentables en el país, de buena calidad y con un diseño moderno. Si bien en el mercado local hay zapatillas sustentables, no hay ninguna con estas características, que se enfoquen en la calidad y diseño. Además, actualmente no se consiguen zapatillas hechas con lana como material.

El pilar fundamental de este producto es que será hecho de manera responsable en toda la cadena de valor. Esto contempla que el producto final genere una menor emisión de CO₂ por unidad que el promedio de mercado, que incorpore materiales naturales y reciclados, como lana, eva reciclada, plástico reciclado, etc... A su vez, que el producto esté libre de maltrato animal y producido en buenas condiciones laborales.

Esta propuesta fue elaborada tomando en cuenta el contacto con los clientes potenciales. Al momento de implementar el negocio se buscará iterar sobre este producto a través del feedback de los early consumers. Es decir, se tomará el producto terminado igualmente como MVP, para seguir mejorándolo constantemente. La idea es, entre batches de producción, ir mejorando el producto y adaptándolo mejor al target, adaptaciones en detalles puntuales.

3.3. Canales

El canal principal por el cual se realizarán las ventas del producto terminado será por medios digitales. Por un lado, las ventas online de la marca serán realizadas en una tienda online propia, por MercadoLibre, Facebook e Instagram. En menor medida también se realizarán ventas en persona en eventos, como ferias de calzado, ferias de sustentabilidad y otras relacionadas. Por otro lado, para llegar al cliente y generar *awareness* se utilizarán tanto medios digitales como lo es el marketing digital y las campañas de publicidades en redes sociales. Como así también, se utilizará un *pop up store* para que el cliente interesado pueda ir, ver y probar el producto antes de comprarlo.

3.4. Relación con los clientes

La relación con el cliente se busca que sea más allá de la venta del producto. El objetivo de Pastor es que el cliente se sienta identificado con los valores de la marca, y se sienta parte del movimiento y de la comunidad. Esto se generará tanto a través de las redes sociales, con hashtags, videos y contenido de valor sobre sustentabilidad (tips, tutoriales y más). Como así también, a través de eventos presenciales como jornadas de recolección de residuos o donaciones de calzado de segunda mano a necesitados.

3.5. Ingresos

El modelo de monetización será a través de la venta del producto. Este contará con un precio estático fijado en relación a los costos y el valor percibido del producto en el mercado. Se buscará que a través de todos los canales el precio final para el consumidor sea el mismo.

3.6. Recursos clave

Los recursos claves para llevar adelante la propuesta de valor serán el know how técnico y el branding. El know how del tratamiento de la lana y los materiales reciclados serán claves para incluir ambos materiales al producto, también serán indispensables los conocimientos de un licenciado en gestión ambiental, que ayude a garantizar que se lleguen a los estándares de sustentabilidad en toda la cadena de suministros. También será clave el branding de Pastor, el cual incluye valores, diseño, identidad, confianza y posicionamiento de la marca.

3.7. Actividades clave

Las actividades más relevantes para este proyecto serán el diseño, marketing, la gestión de la cadena de suministros y la verificación de aspectos de sustentabilidad. La actividad de diseño contempla tanto el diseño e innovación del producto final, como el diseño de la imagen de marca. En esto último, se incluye la estética de las redes sociales, publicidades, packaging, entre otros. La actividad de marketing será clave para el posicionamiento inicial de la marca y para posicionar a Pastor en el *top of mind* del cliente de las zapatillas sustentables. Las actividades más relevantes para posicionar la marca serán la administración de redes sociales y marketing digital, la publicidad a través de influencers del mundo sustentable que son referentes para los jóvenes del segmento y los eventos y jornadas de recolección de residuos y ayuda social.

La gestión de la cadena de suministros también será clave porque la gran mayoría del proceso será tercerizado. Es clave que el producto se diferencie de la competencia por su calidad, diseño y terminación por lo cual es indispensable que los procesos sean llevados a cabo con las mejores prácticas responsables, que alcancen los estándares deseados. Dentro de las actividades a tercerizar estará el tratamiento de la lana para obtener el textil deseado. También, una tarea muy importante es la adquisición de bases recicladas, las cuales deberán ser hechas de manera responsable y deberán tener terminación que le den la estética y comodidad deseada. Por último, estará el ensamblaje el cual quedará a cargo de un taller, el cual unirá las

bases con el textil y dejará terminado el producto. También, hay que mencionar que se tercerizará la elaboración del packaging.

La actividad principal para sostener el valor percibido del producto será la verificación de aspectos de sustentabilidad. Dentro de esta actividad estará la garantización del libre maltrato animal durante la obtención de la lana, la certificación de las buenas prácticas laborales y la certificación de la cantidad de emisiones de CO2 y utilización de agua en todo el proceso.

3.8. Socios clave

Los fabricantes de zapatillas son socios clave porque de estos dependerá la calidad, la terminación y los costos variables del producto. Por esto, es importante llegar a buenos acuerdos y lograr mantener una relación a largo plazo con estos. Algo importante, será acordar con los talleres buenas condiciones laborales para el trabajador. Por otro lado, las ONGs responsables de reciclar también serán aliados clave ya que de estas se obtendrán algunos materiales reciclados para la producción de la zapatilla y, también, junto a estas se realizarán las jornadas de recolección de residuos.

3.9. Estructura de costos

La estructura de costo se enfocará en generar valor antes que en la búsqueda constante de reducción de los costos. Esto, en busca de cumplir con los estándares de sustentabilidad y de buen trato. En cuanto a los costos fijos, estos contemplarán tanto la publicidad y marketing digital como los otros gastos de la empresa. Por otro lado, los costos variables contemplarán los costos de materia prima y materiales, y los costos de mano de obra de cada taller. En relación a los costos variables los key drivers de rentabilidad serán el costo de la materia prima y los costo de mano de obra de cada una de las etapas, estos impactarán directamente en el costo por unidad. A su vez, la escalabilidad de producción también será un key driver de la rentabilidad, porque de esta dependerán la posibilidad de gozar de economías de escala.

4. Plan de Marketing

4.1 Funnel de marketing

4.1.1 Get

Para ingresar al mercado la estrategia de marketing que se utilizará será una combinación entre Green Marketing, Inbound Marketing, Influencers Marketing y alianzas estratégicas con otras empresas verdes.

Para este proyecto es muy importante la atracción inicial de clientes, dado que si el producto es de buena calidad la expansión de las ventas vendrá mayormente por las referencias entre los clientes. Para atraer inicialmente a los consumidores se realizará una comunicación de marketing verde. El objetivo de esto es reducir al mínimo el impacto ambiental en toda la cadena de valor, esto conlleva además de generar un producto sustentable: generar un packaging ecológico, publicidad que no genere desperdicios físicos y una comunicación efectiva de los valores sostenibles de la firma.

Por otro lado, con el Inbound Marketing se buscará atraer la atención de los clientes en redes sociales a través de la generación de contenido de valor relacionado a un estilo de vida más verde. Es decir, el contenido será sobre consejos e ideas para reducir el impacto ambiental a nivel personal con reciclaje, reutilización y opciones sustentables de productos, entre otros. La idea es llamar la atención de los potenciales clientes con información relevante para ellos, para luego comunicar sobre la marca, los valores de esta y sus productos. Se priorizará la publicidad en redes sociales ya que el público objetivo son personas jóvenes, los cuales usan mayoritariamente este medio antes que otros tradicionales.

La utilización de influencers verdes será clave para la difusión masiva de la marca. Para esto se les regalara el producto para que los prueben y hagan un review, además de una paga asociada a dicha tarea en caso de ser necesaria. A través de esto, se podrá alcanzar a pequeñas comunidades digitales formadas por los influencers.

Por último, las alianzas estratégicas servirán para generar un consumo cruzado entre marcas. Por ejemplo, si Pastor se asocia con marcas como Martha o Meraki, cuando una persona consume uno de los productos de dichas firmas se les otorgará un descuento en el calzado de Pastor y viceversa. A través de este tipo de alianzas se podrá generar una buena relación con otras empresas relacionadas a la par que se potencian las ventas en conjunto y se comparte conocimiento del consumidor. Esto genera un acuerdo que beneficia a ambas partes.

4.1.2 Keep

Cuando ya se hayan adquirido a los clientes luego se buscará retenerlos y generar fidelidad de su parte. Para lograr esto se utilizarán distintas aproximaciones. En primer lugar, se buscará generar contenido de valor en redes relacionado a los hábitos sustentables y cómo mejorar nuestro consumo, uso y descarte para reducir el impacto ambiental. También, se generará contenido de valor relacionado al producto, como por ejemplo: cómo arreglar las zapatillas en una situación particular para alargar su vida útil. La idea de esto es que haya una coherencia entre la propuesta de valor del producto y los valores de la marca. Además, se buscará generar campañas de recolección de residuos junto a ONGs como por ejemplo Versova (@somosversoba), para invitar a todas las personas interesadas a hacer un voluntariado y ayudar al cuidado de nuestro planeta.

En relación con lo anterior, se buscará generar un efecto comunidad entre los consumidores para que el cliente no solamente compre el producto, sino que se sienta parte de una comunidad cuyos valores comparte. Lo ideal será que el cliente sienta que la marca lo ayuda a mejorar su manera de vivir sustentablemente. Para mantener la coherencia, también se pretende ofrecer un servicio de Post-Venta que asista al cliente a desechar su calzado viejo con Pastor y la empresa se ocupará de reciclarlo.

Con todo esto, el objetivo es posicionarse en la mente del consumidor como la mejor opción de calzado sustentable. Para que, cuando el cliente tenga que cambiar su par de zapatillas porque ya están muy gastadas, piense automáticamente en Pastor.

4.1.3 Grow

Cuando ya se hayan adquirido y fidelizado a los clientes el próximo paso será hacer crecer las ventas. Esto se llevará a cabo a través de dos estrategias: hacer crecer la base de clientes y aumentar el LTV (lifetime value) del cliente.

Primero, se buscará aumentar la base de clientes a través de los *referidos* de los actuales clientes. Esto se logrará si el producto es de buena calidad y de verdad este satisface la necesidad del cliente, al nivel que desea recomendarlo a otras personas cercanas. Además, se buscará hacer crecer la base de clientes a través de alianzas con otras marcas sustentables como Martha, Meraki, entre otros. La estrategia será realizar promociones entre marcas para que los consumidores de cada firma puedan conocer y probar productos de las otras, fomentando las compras con descuentos. De esta manera se puede apelar a un acuerdo en el que ganen todas las partes.

Segundo, para incrementar el LTV del cliente se utilizará una estrategia de cross-selling de otros productos sustentables hechos a base de lana. Productos como: gorros, guantes, medias, remeras y sweaters. Todos estos sustentables, con terminación de alta calidad y con coherencia de colores y diseños. Al producir estos productos con la misma materia prima se aprovecharán las economías de alcance.

4.2 Cuatro P

4.2.1 Producto

Como se ha desarrollado anteriormente el producto que se ofrecerá al cliente será un disruptor en el mercado, generando innovación tanto desde el punto de vista de los materiales y la producción, como también con todo lo que envuelve la propuesta de valor. El producto puntualmente será una zapatilla eco-amigable, que cuenta con materiales naturales y reciclados, que es producida de una manera responsable y, además, busca ser carbono neutra.

El producto en sí será de alta calidad con una vida útil superior a la competencia. La lana, como principal componente, es un material natural, resistente, biodegradable y de fácil adquisición en el mercado local. Las bases

serán hechas de eva reciclada, lo cual busca fomentar la idea de reciclar materiales para poder generar nuevos productos. El diseño de la zapatilla será moderno inspirado en la moda de zapatillas deportivas urbanas para todos los días. Vendrá en una amplia gama de colores y se podrán utilizar en distintos contextos, ya sea para salir con amigos, una cena elegante sport o ir a trabajar. Esto acompañado del hecho de que las zapatillas serán cómodas las hace un componente clave en el guardarropa del cliente.

4.2.2 Precio

El precio del par de zapatillas de Pastor estará por encima del promedio de mercado, en parte por los mayores costos asociados a los materiales no industriales y producción responsable como, a su vez, por el valor agregado asociado al producto. Este precio será definido por el valor percibido del producto. Se contempló esta estrategia para aprovechar a los consumidores de productos sustentables, dado que suelen pagar un diferencial de precio a cambio de mantener su consumo eco-amigable. Puntualmente, el 61% de los millennials están dispuestos a pagar más por productos sustentables (Compromiso RSE, 2020).

Por otro lado, debido al contexto inflacionario donde se desarrollará el proyecto el precio deberá actualizarse varias veces por año. En particular, Argentina tuvo un 50,9% de inflación en el año 2021 (INDEC, 2022). La actualización se realizará tomando como extremos el valor percibido y el margen mínimo (o piso) sobre los costos. A su vez, se buscará ofrecer el producto a un precio coherente con los precios de las zapatillas de Nike, Adidas, Puma, entre otras marcas. La idea de esto es que el precio del producto sea competitivo contra estas firmas.

4.2.3 Plaza

El canal de distribución principal para hacer llegar el producto a nuestros clientes será el virtual. La marca tendrá su página web propia, en la cual el cliente podrá observar toda la variedad de zapatillas, colores y talles, y tendrá la opción de comprar desde esta plataforma. Además, la página tendrá información relevante sobre el producto y la producción de este. Eso incluye

información de emisiones de gases totales, certificados de trato de animales y más información relevante al consumidor eco-amigable. A su vez, también estarán los valores de la firma y los beneficios de adquirir este tipo de producto. Por otra parte, también se comercializará el producto en otros medios digitales como Mercado Libre, Facebook Market, Instagram, entre otros. Estos medios, además de ser un canal de ventas, podrán generar una la presencia de la marca en los portales más famosos de internet.

Además del medio digital, también se comercializará el producto por canales físicos. Si bien será en menor proporción, será relevante para darle confianza al consumidor al ofrecerle la posibilidad probar el producto en persona. Pastor buscará tener presencia en ferias y eventos, como lo puede ser la feria rural o EFICA, la feria internacional de calzado más grande del país, como también otros eventos relacionados a la sustentabilidad. Esta presencia permitirá a los clientes potenciales probarse las zapatillas y asegurarse de que quieren comprarlas antes de hacerlo, incluso posteriormente online. A su vez, se utilizarán Pop Up Stores (tiendas temporales) en centros comerciales famosos como el Alto Palermo, Abasto o Unicenter para dar a conocer el producto a los clientes y permitirles probar el producto.

4.2.4 Promoción

La estrategia de promoción tendrá como objetivo capturar y retener el interés de potenciales consumidores progresivamente a través de cada etapa del funnel. Inicialmente se apuntará a posicionarse en la mente del consumidor como un producto innovador, de alta calidad y sustentable. Una vez logrado esto, el foco estará en penetrar el mercado de calzado y posicionarse como marca líder de zapatillas eco-amigables en el país, así reforzando la confianza en el producto y favoreciendo la recompra del mismo.

La comunicación que se llevará a cabo será que el cliente compre cuando tenga la necesidad de un calzado nuevo y no por impulso, para acumular distintas variaciones de la zapatilla. Por esto, se deberá generar una gran fidelidad del cliente a la marca, este debe asociar a Pastor con un estándar de calidad alto y responsabilidad ambiental. Lograr esto permitirá que el cliente compre la zapatilla, la utilice frecuentemente y la recomiende a sus personas

cercanas. A la vez el usuario no se sentirá impulsado a comprar muchos pares de Pastor. Idealmente, quien utiliza las zapatillas es consciente de la importancia de reducción en el consumo compulsivo de productos. Este es el estilo de fidelización particular al que apunta el negocio. En pos de lograr esto, se consideró hacer una campaña de anti-marketing como una alternativa viable para la comunicación (Fait, 2019). Esto implica reconocer la inusualidad de pedirle al consumidor que compre conscientemente y no por impulso. Dar este tipo de mensaje, puede ser factor diferenciador en la mente del consumidor.

Por otra parte, para hacer el e-commerce propio de Pastor junto a su página web se utilizará la herramienta Tiendanube. Esto simplificará inicialmente mucho las ventas online por medio propio. Esta cobra mensualmente por su mantención más un porcentaje sobre facturación (2%). Si se contrata el servicio full se deberán pagar \$43 USD anuales. Suponiendo una venta anual de 5063 pares (calculado en la investigación de mercado), que el 50% de las ventas son por este medio y un precio de \$65 USD. El 2% de la facturación anual en este canal sería de \$3300 USD.

Para llegar a nuevos clientes, se trabajará con Google Adwords. Al googlear ciertas palabras claves, como “zapatillas sustentables”, “zapatillas ecológicas”, “calzado ecológico” o “calzado sustentable”, Pastor aparezca entre los primeros resultados. También, se utilizará la herramienta SEO (Search Engine Optimization) para dirigir a los usuarios hacia el e-commerce y redes sociales. Luego, se utilizará Google Analytics para ver y analizar la interacción con la página web y el índice de conversión de palabras. Estas herramientas de Google serán claves para posicionar la marca en la web. A esto se le asignarán \$1.000 mensuales.

Para la publicidad en redes sociales, los medios en los que se enfocarán las energías será en Instagram y Facebook ya que en estos es en donde interactúan la mayoría de jóvenes y adultos. También se utilizará Facebook por la posibilidad de utilizar Facebook Marketplace y Youtube para poder compartir contenido de mayor duración. En estas plataformas se creará contenido de valor semanal y se hará un seguimiento a las personas que formen la comunidad. Se responderán la mayoría de los mensajes y dará soporte a todo

aquel interesado en comprar. Para atraer seguidores en estos medios se utilizará publicidad paga. La publicidad de Facebook e Instagram se administra a través de la plataforma Facebook Business, el CPC (Cost Per Click) varía entre \$0,5 y \$1 USD, se supondrá un CPC de \$0,75 (Karson, 2021). Queriendo generar 2000 clicks por mes se destinarán \$1500 USD. Por otro lado, en TikTok se prefirió no hacer inversión en publicidad para poder priorizar los otros medios y porque es particularmente costoso (Garcia, 2021). En el caso de Youtube, el CPC varía entre los \$0,1 y los \$0,3 USD, suponiendo un CPC de \$0,2 se destinarán \$500 USD mensuales para conseguir 2500 clicks mensuales (youtube-activate.org, 2021).

Además, se utilizarán influencers del mundo sustentable para dar a conocer más fácilmente la marca. Con estos se buscará pactar un review a cambio de regalarles el producto o se pagará por publicación. El precio promedio por publicación para este tipo de influencers es de \$217 USD (Noren, 2017), por lo cual se destinarán a estos un presupuesto de \$2604 USD, para 12 publicaciones. A todo esto, hay que adicionarle el costo del servicio del diseñador quien realizará la imagen de marca y, además, colaborarán en fotografía y diseño visual del contenido. Se contratan diseñadores independientes, a este servicio se le destinarán \$250 USD mensuales.

Servicio	Gasto mensual	Gasto anual
Facebook & Instagram	\$1.500 USD	\$18.000 USD
Google	\$1.000 USD	\$12.000 USD
Youtube	\$500 USD	\$6.000 USD
Tienda Nube Full	\$279 USD	\$3.350 USD
Diseñador	\$250 USD	\$3.000 USD
Influencers	\$217 USD	\$2.600 USD
TOTAL	\$3746 USD	\$44.950 USD

CAC & LTV

El CAC (Customer Acquisition Cost) se calcula como los gastos en publicidad dividido por la cantidad de clientes atraídos. Teniendo en cuenta que se planea gastar 45 mil dólares durante el primer año en todo lo relacionado a publicidad y se espera llegar a venderle a 5063 clientes, la primera estimación del CAC es de \$8,9 USD.

Por otro lado, el LTV (Customer Lifetime Value) se calcula como el resultado bruto por cliente multiplicado por la cantidad de compras que un cliente hace en su vida. Suponiendo un margen de rotación de 2 años y definiendo un horizonte temporal de 10 años se venderán 5 pares de zapatillas por cliente. Suponiendo un precio de venta de \$65 USD y un margen bruto del 51% el customer lifetime value es de: $5 * \$65 * 0,51 = \$165,75$ USD. La conclusión importante de estas dos estimaciones es que el CAC sea menor al LTV, es decir que el costo de adquirir al cliente sea menor al beneficio que este genera.

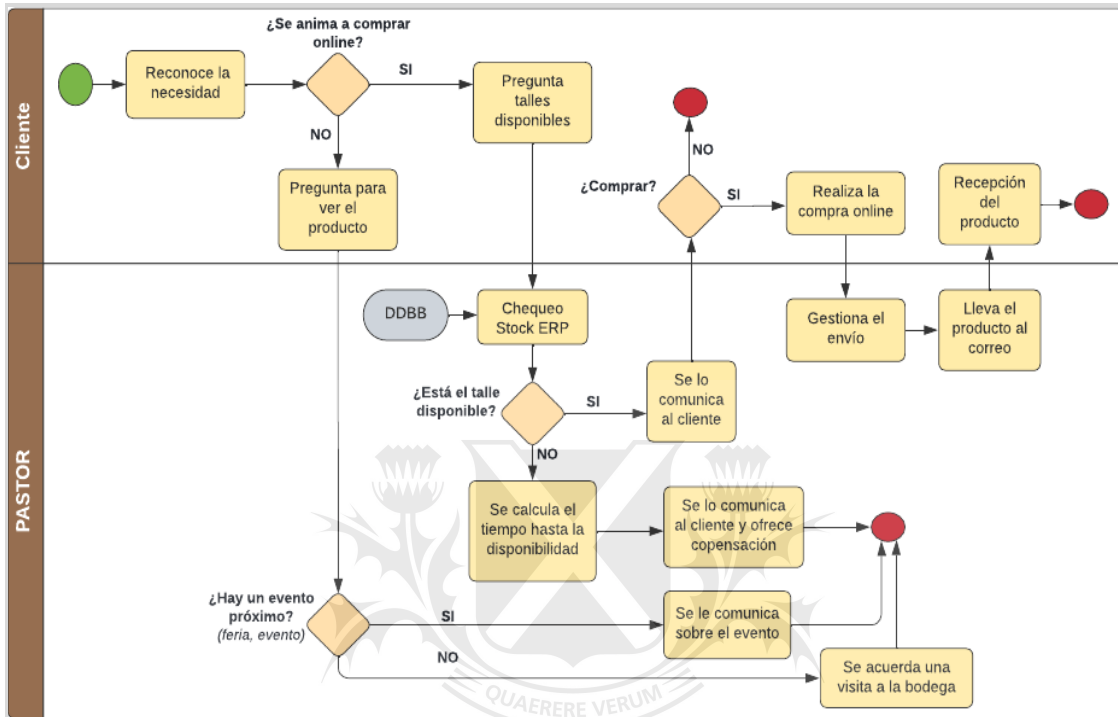
4.3 Proceso de Ventas

El proceso de venta comienza cuando el consumidor quiere realizar la compra del producto, sea porque le interesa probarlo por primera vez tras haberlo conocido mediante publicidad o recomendaciones, o porque necesita un par nuevo y ya confía en la marca. Si el cliente ya tiene confianza en el producto entrará por alguno de los medios online de venta: Tienda Propia, Mercado Libre, Facebook Market o Instagram. Cuando haya elegido el medio por el cual se le hace más cómodo comprar, realizará la compra pagando con tarjeta. Luego Pastor se encargará de que el envío llegue a su domicilio lo antes posible.

Por otro lado, puede suceder que el consumidor no confíe mucho en el medio online, y a pesar de la devolución gratis quiera probarse el producto. En este caso podrá ver en redes sociales o ponerse en contacto con la marca para saber en qué momentos estarán disponibles los canales físicos: Pop Up Store y Eventos. En el caso de que no haya ningún evento cercano también se podrá acordar una visita al warehouse donde están los productos para que lo puedan ver. Esta práctica se toma de start ups como Un Mate, que ofrecen lo mismo.

Cabe aclarar que esto se permitirá durante el primer año cuando el volumen de clientes todavía no sea muy elevado. Todo esto servirá para que el cliente pueda ver y probar el producto en persona.

En el siguiente diagrama se puede ver todo el proceso de venta:



Fuente: elaboración propia.

Dentro de este proceso de ventas los dos momentos de la verdad son el contacto con el cliente cuando este pregunta por stock y el contacto cara a cara cuando se va a probar el producto físicamente. En relación al primero, el pain point más crítico es que el cliente quiera comprar el producto y no haya talle disponible. Sabiendo esto, será muy importante la gestión y planeamiento de la producción y control de stock.

Por otra parte, en cuanto a métricas que se pueden utilizar para gestionar el proceso, la primera que se utilizará es el share (%) de ventas físicas y online, para entender cuál es la preferencia de nuestra audiencia. En caso de que no haya mucha demanda online, se pueden ofrecer incentivos como promociones para aumentar la demanda. La segunda métrica, es la proporción de prospectos que se rechazan por falta de talles. Este porcentaje servirá para evaluar la gestión de stock. En base a estas métricas se irá gestionando el negocio para lograr mejores las conversiones y no fallarle a los clientes.

5. Operaciones del Negocio

5.1. Cadena de suministro

La estrategia de Supply Chain (Krajewski L. 2008, p. 47) que se llevará a cabo deriva de la mirada estratégica del emprendimiento: ser lo más liviano en activos posible para disminuir el riesgo del proyecto. Esto conlleva tercerizar la mayor parte de la producción y no contratar empleados en relación de dependencia durante el primer año.

Para obtener un primer pantallazo de cómo será el proceso productivo puede ver el anexo 5. En primer lugar, la producción de las zapatillas será mayormente tercerizada, contando con un taller que se encargará de la totalidad de la elaboración del producto. A este se les enviarán los componentes clave: lana cordada, bases recicladas y packaging (caja), para que este produzca. Quedará a su cargo la compra de los componentes menos relevantes como: ojalillos, cordones, plantillas, contrafuertes, pegamento, hilo, entre otros. En cambio, la compra de los insumos críticos será responsabilidad de Pastor para poder garantizar la buena calidad de estos y verificar estándares de sustentabilidad. Estas compras son muy importantes porque de estos componentes depende mayormente la calidad funcional y percibida del producto.

Dado el bajo volumen que se proyecta vender en los primeros años la producción será realizada en grandes batches. Es decir, en vez de producir continuamente se producirá el producto en momentos puntuales y en grandes cantidades. Esto para aprovechar la ventaja en precios que se puede obtener comprando en cantidad y para congelar el precio de producción en pesos, dado que al estar situada la producción en Argentina hay que tener en cuenta el efecto inflacionario. En este sentido, es preferible reservar valor en el stock para no perder valor al mantener la liquidez en pesos. Por otro lado, al realizar la producción en batches se simplifica la interacción con el taller dado que al producir en momentos puntuales del año se puede utilizar el resto del tiempo para enfocarse en las ventas y marketing del producto.

Cuando el batch esté terminado se hará el traslado de la mercadería a través de un servicio logístico hasta la bodega donde se almacenará el stock. Para ahorrar el costo de almacenamiento, el stock se guardará en la casa de uno de los dueños. El espacio necesario para almacenar todo el stock (5060 pares) será de 48m³. Finalmente, desde esta ubicación se harán los envíos a los clientes. En pos de tener un colchón de seguridad se planea ir revisando las ventas esperadas del mes respecto a la disponibilidad de stock. Es decir, que si pedimos un batch de 2000 pares para cubrir 4 meses y al segundo mes ya vendimos 1300 zapatillas, dado que se espera necesitar de mayor aprovisionamiento, se comenzarán las tratativas para re-stockearse de forma temprana.

Todo esta operatoria será respaldada por un ERP soportado por planillas, se aprovechará la experiencia de los socios en otras startups para replicar los sistemas de gestión. Con esta herramienta se planificará la producción, se llevará un conteo del stock y luego se realizará el análisis ex-post de la operatoria. También se contará con la información de los usuarios para poder brindarles un trato más personalizado. Para el data entry se utilizará la herramienta AppSheet de Google, con esta se pueden armar aplicaciones de alto nivel para control de stock, ingreso de información de usuarios, etc. Se decidió utilizar estas herramientas primero porque son gratis. Segundo porque se pueden customizar a medida del emprendimiento gracias a que los fundadores tienen el know how. Estas prácticas son replicadas de algunas startups que hacen lo mismo, como Kavak.

Los principales proveedores se pueden dividir en tres grupos. El primer grupo de estos serán los proveedores de insumos físicos. Entre ellos se encuentran, la hilandería que brindará lana cordada, el fabricante de bases recicladas y la empresa de packaging. La segunda categoría es el proveedor logístico, Andreani, que se ocupará del transporte de materias primas al igual que del producto terminado. Por último, está el taller, el cual provee la mano de obra y maquinarias para producir el producto. La estrategia que se utilizará para tratar con todos estos será cultivar una relación estratégica a largo plazo evitando conflictos de negociación, e incorporarlos como socios clave del negocio.

5.1.1 Aprovechamiento

Para el provechamiento de los principales componentes se utilizará como disparador la proyección de ventas. A partir de esta cifra se calcularán las cantidades necesarias de compra. En primer lugar, para comprar la lana de merino se calcula utilizar un cuarto de kilo de hilo de lana por par de zapatillas. Dado que el objetivo es producir 5060 pares durante el primer año, se necesitarán 1265 kg. Para adquirir la lana, se comprará directamente la lana de merino ya cordada al proveedor Lanass Naturales, este se encuentra ubicado en Villa Crespo. Como punto positivo, esta es una ubicación cercana a nuestra bodega y los talleres de zapatillas.

Por otro lado, las bases de las zapatillas se comprarán a un proveedor Chino a través de Alibaba (Alibaba). El nombre del proveedor es Yunbu y está localizado en Fujian. Puntualmente el producto que ofrece son bases de Eva hechas a base de Eva reciclada. Para realizar el pedido este será de más de 2000 pares para contar con una ventaja de precios, la cantidad de bases a importar serán la proyección anual de ventas más un 10% de colchón de seguridad, para cubrir cualquier imprevisto. Los tamaños se pedirán enfocándose en los talles más comunes en el país, 42 para los hombres y 37 para las mujeres (Messetsian, 2021). La entrega se realiza a los 30 días del pedido aproximadamente. Para adquirir el packaging se realizará el pedido a Pack Land una empresa especializada en packaging personalizado, junto a esta se diseñará el packaging y esta se encargará de la producción del mismo. El tiempo de entrega se estipula en 21 días.

5.1.2 Producción

Teniendo en cuenta el tamaño del batch y contando ya con la materia prima y el packaging, se procederá a enviar todo esto al taller encargado de la producción. El taller será responsable de la elaboración de punta a punta y como adelantamos antes, de este dependerá la adquisición de los componentes secundarios. A grandes rasgos, el taller primero será responsable de tejer en máquina toda la lana para formar el paño. Esta tela luego se recortará para hacer las capelladas de la zapatilla, se cocerán con hilo, y se le integran los ojallillos, el contrafuerte y el forro. Luego se integrará la

plantilla de refuerzo a las bases, para después unir estas bases a la capellada con pegamento. Ya con la zapatilla formada, se le pondrán los cordones y la plantilla de vista. Por último, se le realizarán los detalles para que tenga un acabado premium y guardará en el packaging. Luego el producto terminado será enviado a la bodega.

Con respecto a capacidades y los tiempos de producción según Carolina Messetsian (2021), especialista en calzado, los talleres trabajan seis días por semana, 9 horas. Si se cuenta con un taller de unas trece personas la capacidad diaria de producción será de 500 pares de zapatillas por día. Es decir, 3000 pares por semana. Con esto en cuenta, los batchs de producción sería ideal mantenerlos por debajo de este número.

Una vez que el producto esté terminado se le hará un control de calidad y si todo está ok, se calculará el costo unitario total del batch para luego ingresarlo al stock. El producto terminado queda valuado al costo de producción teniendo en cuenta materia prima, mano de obra y logística. El conteo de stock será soportado por el ERP. Por medio de este se podrá saber que talles hay disponibles y cuantas unidades quedan de cada uno. A su vez, ex-post se podrá tener datos certeros de la distribución de ventas de pares para saber cuales son los top sellers y de esta manera planificar la producción.

5.1.3 Logística

La estrategia para la operatoria logística tiene dos principales objetivos: simplificar lo más posible la logística para los dueños y, a su vez, mantener los costos al mínimo posible. Para esto, los movimientos de materia prima y productos terminados serán tercerizados con Andreani, porque estos movimientos requieren de mucho espacio. Suponiendo un batch de 2500 zapatillas, se necesitarían unos 24 metros cúbicos de espacio para poder transportar los productos terminados. Será necesario un vehículo grande para poder mover todo este stock en un viaje.

Por otro lado, para la logística de envíos a los clientes se realizan internamente parte de las entregas para reducir costos. Puntualmente, todas las compras realizadas con domicilio de entrega menor a 10 km a la redonda de la bodega,

será entregada personalmente por los dueños. Al ser estos los más cercanos se simplificará la logística de entrega y a la vez se reducirá los costos de logística ya que no se le pagará a un tercero. Los envíos fuera de este rango serán tercerizados con el mismo proveedor logístico. Cuyo costo se calculó alrededor de entre 2 y 5 dólares. Esta cifra fue obtenida del costo de envíos promedio de Andreani (Andreani, 2022). Se estima que la mayor parte de los pedidos provendrán de las ciudades de mayor población, Buenos Aires y área Metropolitana y Córdoba Capital que juntas aglomeran un tercio de la población de Argentina (IGN, 2022).

5.1.4 Fulfillment

En cuanto a las operaciones comerciales para el primer año se tomará como objetivo las 5063 ventas anuales, con esto se buscará vender en promedio unos 422 pares de zapatillas por mes. Estas cifras de ventas mensuales impactarán directamente sobre los honorarios de los dueños. Para el proceso de fulfillment propiamente dicho primero se verificará la calidad del producto a entregar para no entregar una unidad que no cumpla con los estándares de calidad. Luego, antes de realizar el envío se dará de baja la unidad en el ERP, para poder llevar un correcto control del stock. Luego de realizar la venta se registrará está en el ERP con cada una de las fechas de la operación y los detalles del cliente. Todo esto por si hay algún inconveniente en post-venta y también para saber qué clientes son recurrentes.

5.1.5 Sustentabilidad

Para ser consistentes en toda la cadena de valor, se buscará reducir todos los desperdicios que generen contaminación. Por un lado, se reducirá al mínimo viable los materiales y envoltorios para el traslado de stock. También, se le prestará especial atención a los residuos generados por el taller al momento de producir, a su vez, se garantizarán las buenas condiciones laborales de este mismo. Además, se buscará reducir los movimientos logísticos al mínimo necesario, para disminuir las emisiones de CO2 generadas por los vehículos. Para todo esto y más se contará con la colaboración de un licenciado en gestión ambiental, el cual se encargará de que Pastor cumpla en la realidad lo que promete en su propuesta de valor y su mensaje.

6. Costos, Finanzas e Inversión

6.1 Contexto macro y microeconómico

Para contextualizar los números del proyecto primero se realizará un breve análisis del entorno micro y macroeconómico que afecta al negocio. En primer lugar, tras sobrepasar la pandemia, se estima un crecimiento del 3% del PBI real de Argentina para el 2022, según el Fondo Monetario Internacional (Boettner, 2022). Por otro lado, la inflación esperada del país para este año se estima entre el 55% y el 58% (Castillo, 2022), mientras que el retorno del plazo fijo varía en torno al 46% anual (elmejortrato.com.ar, 2022). Estos datos serán relevantes para estimar el crecimiento, calcular el costo de oportunidad del proyecto y, a su vez, pensar en la estrategia de actualización de precios para el producto. En cuanto a esto último se planea mantener el mismo precio real, por lo cual se deberá actualizar el precio del producto varias veces por año.

Por otra parte, en cuanto a las características propias del mercado de zapatillas, el precio promedio por par es de \$55 USD (Preciosmundi, 2022). Mientras que el precio final (con IVA) de las Pastor *“Urban Wool Sneakers 01”* será de \$65 USD. Esto posicionará al producto un 18% por encima del promedio del mercado, buscando apelar a la calidad percibida del producto. Como se vió en el capítulo 4, se estima vender el primer año unos 5.060 pares de zapatillas, lo cual equivale a una facturación de \$328.900 USD.

6.2 Modelo de generación de beneficios

6.2.1 Modelo de ingresos

Los ingresos del negocio vendrán por la venta del par de zapatillas. Como se dijo anteriormente el precio final al consumidor será de \$65 USD, descontando el impuesto al valor agregado (21%) y el impuesto a los ingresos brutos (3,5%), el ingreso por unidad será de \$49,08 USD. Teniendo esto en cuenta, en el siguiente cuadro se puede ver la proyección de ingresos para los primeros 5 años de funcionamiento del negocio, suponiendo una tasa de crecimiento del mercado del 9% anual (The Business Research Company, 2020); y un aumento

del market share de medio punto para el primer año y en un punto porcentual anual para los siguientes años.

Proyección de ingresos

	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Tamaño de mercado (en personas)	675.000	735.750	801.968	874.145	952.818
Tasa de crecimiento del mercado	9%	9%	9%	9%	9%
Market Share %	1,5%	2,0%	3,0%	4,0%	5,0%
Target de clientes del negocio	10.125	14.715	24.059	34.966	47.641
Ventas en U (rotación cada dos años)	5.063	7.358	12.030	17.483	23.820
Ventas en USD	\$248.442	\$361.106	\$590.408	\$858.060	\$1.169.107

6.2.2 Costos fijos y variables

Como la estrategia de Pastor es ser flexible y tercerizar gran parte de los procesos y tareas, no se contará prácticamente con activos fijos, no se adquirirán plantas, ni maquinarias, ni mobiliarios. Por esto no se pagarán costos fijos de alquiler ni amortizaciones. Los costos fijos son todos aquellos costos que no varían de acuerdo a los niveles de producción. Como pantallazo general, en relación a los costos totales, los costos variables representarían el 62%, mientras que los costos fijos ocuparían el restante 32%.

Entrando en detalle, los costos fijos del negocio para el primer año serán de \$61.950 USD. El costo fijo más significativo será el gasto en publicidad digital, con un monto de \$44.950 USD anual (calculado en el capítulo 4), este costo irá incrementando anualmente a medida que el proyecto madure. A esto, también se añaden los gastos de administración por \$12.000 USD, que consisten en los honorarios para el contador, abogados, profesionales del medio ambiente y otros servicios. Por último, se encuentran los otros gastos fijos por \$5.000 USD, compuestos por los gastos del Pop Up Store, ferias, eventos, costos de importación, trámites, entre otros.

Por el otro lado, los costos variables se encuentran mayormente compuestos por los costos de producción. Cada par cuesta un total de \$20 USD. De esta cifra \$7,12 USD (35,6%) proviene de la lana del calzado (*en base al precio de Lanas Naturales*), mientras que otro \$7,14 USD (35,7%) es el costo del servicio de manufactura que nos provee la fábrica (Messetsian, 2022). Luego \$2 USD (10%) pertenecen al costo de las bases recicladas importadas (*en base a*

precio de Yunbu) y un \$1,18 USD (5,9%) corresponde al packaging de las zapatillas (*precio de Packland*). Por último, los \$2,54 USD (12,7%) restantes corresponden a servicios logísticos (*en base a precios de Andreani*).

Costo unitario				
<i>Moneda = dólar americano</i>				
<i>Unidad = par</i>				
Lana cordada	0,25 kg	\$28,57 x kg	\$7,13	35,63%
Bases	1 par	\$2 x par	\$2,00	10,00%
Cajas	1u	\$1,19 x u	\$1,19	5,95%
Costos de fabricación	1u	\$7,14 x u	\$7,14	35,72%
Servicio logístico	1u	\$2,54 x u	\$2,54	12,70%
TOTAL			\$20,00	

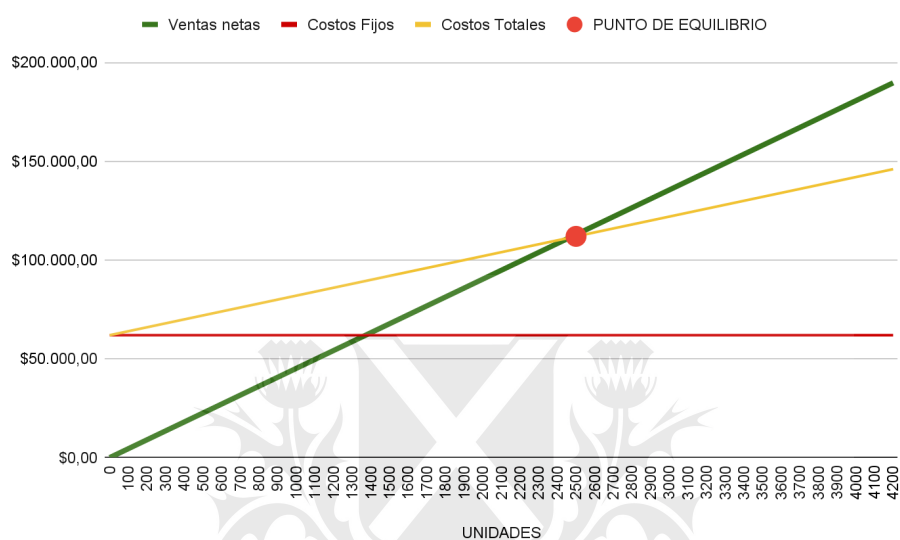
Otro costo variable del negocio que hay que tener en cuenta son los honorarios de los socios por operar el emprendimiento. Durante el primer año los socios Gianfranco Pezzi y Guillermo Dimas Lanusse percibirán honorarios relativos al nivel de ventas de cada mes. Cada venta que genere uno de los fundadores corresponderá a la percepción del 8% de su monto neto de impuestos. Si se obtiene el nivel proyectado de ventas mensual este monto sería de unos 800 dólares mensuales, cifra por encima de la media del salario argentino. Se eligió este modelo de remuneración para motivar las ventas por parte de los socios y también para aliviar la carga salarial en meses donde no se haya podido vender lo requerido.

Teniendo un ingreso neto por unidad de \$49,08 USD, los socios se quedarían con \$3,93 USD. Siendo los costos variables unitarios de \$20 USD, el margen de contribución unitario será de \$25,15 USD. Como se puede ver en las proporciones de los costos variables, los Economics de la unidad son el costo de la lana y el costo de fabricación. En conjunto constituyen más del 70% de los costos del producto. Es de vital importancia poder mantener reguladas ambas cuentas ya que éstas impactan fuertemente sobre la contribución marginal del producto.

6.3.1 Punto de equilibrio

Para estimar el punto de equilibrio los montos importantes a tener en cuenta son: costos fijos de \$61.800 USD anuales, costo variable unitario de \$20 USD

e ingreso por unidad de \$45,15 USD (esto nos da una contribución marginal de \$25,15 USD). Como se puede apreciar en el gráfico, para poder cubrir los costos fijos del negocio se deberán vender por lo menos 1370 unidades ($61800 / 45,15$). Luego, para llegar al punto de equilibrio y empezar a generar ganancias con el negocio se deberán vender más de 2463 unidades ($61950 / 25,15$)



6.3.1 Estado de resultados

Para poder visualizar en detalle la situación proyectada para el primer año, se elaboró una proyección del Estado de Resultados.

P&L		
	Monto	% de ventas
Ventas netas	248.442	100,00%
Comisiones de los socios	(19.875)	-8,00%
Costo de Venta	(101.250)	-40,75%
Resultado bruto	127.317	51,25%
Gastos de marketing	(44.950)	-18,09%
Gastos de administración	(12.000)	-4,83%
Otros gastos	(5.000)	-2,01%
Resultado operativo	65.367	26,31%
Gastos de financiación	0	0,00%
Resultado antes de impuestos	65.367	26,31%
Impuesto a las Ganancias	22.878	9,21%
RESULTADO NETO	42.488	17,10%

En primer lugar, se puede apreciar que las ventas netas estimadas son de \$248.442 USD (sin IVA ni IIBB), a este monto le corresponden \$19.875 USD de comisiones para los socios (8%). Luego, se resta el costo de venta por \$101.250 USD (casi un 41% de las ventas), dejando un resultado bruto de \$126.317 USD.

Posteriormente, en materia de gastos, se observan gastos de publicidad por \$44.950 USD (para más detalle vea el capítulo 6). Los \$12.000 USD de gasto de administración corresponden a honorarios de abogados, contadores y técnicos ambientales. Además, hay otros gastos por \$3.000 USD. Sustrayendo todos estos gastos, se obtiene un resultado operativo de \$65.367 USD. Como no hay gastos de financiación el resultado antes de impuestos será del mismo monto. A este resultado, se aplica una alícuota del 35% de impuesto a las ganancias y se obtiene un monto de \$55.592 USD de impuestos. Finalmente se llega al resultado neto de \$42.488 USD.

Con respecto a márgenes, como se ve en el cuadro anterior, el margen bruto del negocio será del 51%, mientras que el margen operativo será aproximadamente del 26%. Por último y más importante, el margen neto será del 17%.

6.3 Requerimientos de inversión y financiamiento

6.3.1 Cash flow

En el siguiente cuadro se puede ver el flujo de fondos libres proyectado para los primeros 5 años.

Chash Flow para los primeros 5 años

FLUJO DE FONDOS						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$0	\$248.442	\$361.106	\$590.408	\$858.060	\$1.169.107
Costos	\$0	-\$101.250	-\$147.150	-\$240.590	-\$349.658	-\$476.409
Gastos	\$0	-\$81.825	-\$89.190	-\$97.217	-\$105.966	-\$115.503
EBIT	\$0	\$65.367	\$124.766	\$252.601	\$402.436	\$577.195
Impuestos (35%)		-\$22.878	-\$43.668	-\$88.411	-\$140.853	-\$202.018
Inversion inicial	\$150.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Flujos nominales	-\$150.000	\$42.488	\$81.098	\$164.191	\$261.584	\$375.177

En primer lugar, con respecto al OPEX (Operational Expenditures) fue calculado como el total de gastos más las comisiones de los socios. Ambas cuentas juntas suman un total de \$81.825 USD. Por otro lado, en cuanto al CAPEX (Capital Expenditure), como se explicó anteriormente en la sección de costos, la empresa no contará con costos fijos significativos. Como la producción y la logística serán tercerizadas no se invertirá en maquinaria ni en ningún otro bien de capital. Por esto se contará con un CAPEX igual a cero inicialmente, esto con el fin de que la empresa sea lo más ágil y liviana en activos posible.

6.3.2 Inversión inicial

Para poder iniciar las operaciones de Pastor se requerirán de una inversión de \$150.000 USD (ver anexo 6) . Este monto inicial se debe mayormente al a la manufactura de bienes de cambio (materia prima, packaging y producción) lo cual constituye un 67% del monto. Luego un 27%, se reflejará en publicidad, marketing y el funcionamiento de la tienda online. Por último, se encuentran los gastos menores, como los trámites legales y gastos en el Pop Up Store.

El capital necesario para desarrollar el proyecto será conseguido a través de una primera ronda de inversión, con inversores ángeles. Para levantar la primera ronda, se pretende utilizar el instrumento de SAFE (Simple agreement for future equity). Esto implica recibir el monto de \$150.000 USD pero con la promesa de entregar una porción determinada del equity cuando se obtenga la siguiente ronda de inversión. La ventaja de esto es que no se requiere tanto tiempo de negociación como con la financiación convencional y además, permite mantener a los fundadores la totalidad del control de la empresa por un período de tiempo mayor, específicamente el inicio que es crucial. Se espera obtener el monto necesario enfatizando ante los potenciales inversores la potencialidad a exportar y el éxito de productos similares en otros países. A cambio de la inversión inicial se espera entregar a los nuevos participantes un 12% de las acciones. Aparte, Pastor apuntaría a que estos aporten conocimiento y consejo, no solamente capital financiero.

6.3.3 Retorno sobre inversión

Utilizando los flujos nominales, que se encuentran en el cash flow, se obtiene una TIR (Tasa Interna de Retorno) del 68% anual. Este número representa que mientras la tasa de descuento (en dólares) esté por debajo de este 68% el valor actual del proyecto será positivo, bajo ciertos supuestos. Esto es un prometedor indicio de la rentabilidad esperada del negocio.

6.4 Viabilidad financiera

6.4.1 Costo de capital

Para saber si el emprendimiento genera valor o no, es importante saber la tasa de descuento que se utilizará (costo de capital). Para el negocio se tomará como tasa de descuento de los flujos un 26% en dólares. Si bien el riesgo asociado a la industria no es particularmente alto, el ser un emprendimiento radicado en Argentina, se le atribuye mayor riesgo por la inherente incertidumbre del país. La cifra específica surge de un artículo hecho por David Skok (2018) en el que detalla por qué las tasas de descuento de emprendimientos en etapas de madurez temprana son más altas. A grandes rasgos, esto se debe a que hay un riesgo inherente al negocio muy alto y la alocaación del capital en el negocio se torna ilíquida por un periodo de tiempo muy extenso (en muchos casos hasta el IPO). También esa tasa elevada (que a medida que avanza el tiempo se va reduciendo) incluye dentro de sí una comisión por ayudar al negocio a crecer. Después de todo Pastor está buscando inversores que no solo aporten capital sino también conocimiento y experiencia para desarrollarse.

Basado en estimaciones hechas a partir de estados financieros de empresas similares a AllBirds (ver anexo 7) y los informes de la compañía se determinó un costo de capital para Pastor de 26%. El costo de capital estimado de AllBirds es del 11%, esta empresa ya está desde el 2016 en el mercado por lo que esta cifra podría ser un buen estimado de costo de capital a futuro. Inicialmente, se contará con una tasa más del doble de alta por la gran parte de riesgo asociado a desarrollar una compañía así en Latinoamérica y otros factores de riesgo particulares al proyecto, como su temprana etapa de

madurez. Específicamente se eligió más que duplicar la tasa debido a que Estados Unidos, país donde se desarrolla AllBirds, está en una posición polarmente opuesta a Argentina en términos de riesgo para empresas (Allianz, 2021), este país posee un riesgo de default para empresas locales promedio anual del 17% (S&P Global, 2020).

6.4.3 Valor Actual Neto

Chash Flow para los primeros 5 años

FLUJO DE FONDOS						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$0	\$248.442	\$361.106	\$590.408	\$858.060	\$1.169.107
Costos	\$0	-\$101.250	-\$147.150	-\$240.590	-\$349.658	-\$476.409
Gastos	\$0	-\$81.825	-\$89.190	-\$97.217	-\$105.966	-\$115.503
EBIT	\$0	\$65.367	\$124.766	\$252.601	\$402.436	\$577.195
Impuestos (35%)		-\$22.878	-\$43.668	-\$88.411	-\$140.853	-\$202.018
Inversion inicial	\$150.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Flujos nominales	-\$150.000	\$42.488	\$81.098	\$164.191	\$261.584	\$375.177
Flujos descontados	-\$150.000	\$33.721	\$51.082	\$82.080	\$103.783	\$118.136

Tasa (K) = 26%
 VAN = \$238.803
 TIR = 68%

El VAN (Valor Actual Neto) del proyecto con un horizonte temporal de 5 años, y descontando los flujos a la tasa del 26% propuesta anteriormente, es de \$238.803 USD. Esto es una señal positiva dado que el proyecto crea valor y no lo destruye, en primera instancia. Si bien este número no es totalmente certero es un buen indicador de que es atractivo el emprendimiento como oportunidad de inversión.

6.4.4 Periodo de recuperero.

Utilizando todas las cifras proyectadas, se estima que el periodo de recuperación de la inversión es de 2 años y 10 meses. Esto se calculó utilizando el método convencional de PRI (ver anexo 8).

7. Equipo.

Por la naturaleza del negocio y con el objeto de minimizar el riesgo del emprendimiento, el equipo de trabajo será compuesto únicamente por los dos socios fundadores, sin contratar empleados durante el primer año. Como fue dicho anteriormente los socios se encargaran de todas las tareas no tercerizadas. La división de tareas de los socios será la siguiente manera:

Persona	Tareas
<p>Dimas Lanusse</p> <ul style="list-style-type: none"> - Socio con el 39% del equity. - Licenciado en Administración de empresas con experiencia previa en Private Equity, manejo de páginas web y contactos dentro del mundo sustentable. 	<ul style="list-style-type: none"> - Community manager y content marketing: mantener las redes sociales y página web, generar contenido de valor para la comunidad Pastor. - Compras: realizar la compra de materias primas y mantenerla comunicación con los proveedores.
<p>Gianfranco Pezzi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Socio con el 39% del equity. - Licenciado en Administración de empresas con experiencia en análisis de datos, operaciones, marketing digital y gestión de clientes, tras haber trabajado para la planta de refacción de Kavak y como account manager para JAMPP. 	<ul style="list-style-type: none"> - Finanzas y costos: generación del business plan, controles mensuales y desviaciones. La parte netamente contable será tercerizada. - Análisis de datos: realizar un seguimiento a los datos generados por las campañas de marketing digital y por los leads de ventas.
<p>Ambos socios</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Operaciones comerciales: ambos socios se encargaran de vender el producto. Desde generar la venta hasta que el producto llegue a manos del consumidor - Gestión de la cadena de suministros: ambos socios se encargarán de planificar los batches de producción, coordinar todas las actividades involucradas y chequear la calidad del producto. - Logística de envíos de corta distancia: ambos socios se encargaran de los envíos a domicilio cercanos. El medio de transporte serán los autos privados de los

socios.

- Trabajo 1 a 1 con el contador, abogados, diseñadores y el encargado de sustentabilidad.

Dentro de las tareas tercerizadas se encuentran la producción, logística, Diseño, la contabilidad, los trámites legales, el diseño y la gestión del impacto ambiental del emprendimiento. Durante el primer año se cree que lo mejor es contratar los servicios externamente para mantener la estructura muy pequeña.

En cuanto al equipo de Pastor, este está capacitado para llevar a cabo el emprendimiento por su formación de grado en negocios y por la experiencia laboral en las tareas específicas. Ambos socios están preparados y predispuestos a realizar todas estas tareas, si bien hay algunas cosas en las que carecen de experiencia, cuentan con contactos para consultar y aprender en la práctica. La motivación que los impulsa a esto es la posibilidad real de generar un impacto social y ambiental positivo, a la vez que se genera un rédito económico. Además, los motiva adquirir experiencia en el mundo emprendedor y poder generar valor para el creciente mercado verde con recursos locales.

Universidad de
San Andrés

8. Aspectos Legales

Para poner en marcha el negocio se deberá fundar una sociedad para separar el patrimonio de los fundadores del patrimonio del emprendimiento y de esta manera limitar la responsabilidad. Para esto, el tipo societario a utilizar será una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), proveniente de la ley 27.349. Se optó por este tipo societario porque permite crear la sociedad en forma simple y rápida, con la posibilidad de hacer la mayoría de los trámites de forma digital. El costo del trámite es de \$21 USD y contempla los gastos de inscripción (IGJ y AFIP) y publicación automática en el Boletín Oficial (Stavrou, 2021). El capital mínimo para la constitución de una SAS no debe ser inferior al equivalente a dos salarios mínimos, vitales y móviles (Art 40), esto serían unos \$315 USD (Errepar, 2021). En cuanto a los requisitos para crear una SAS, es necesario tener CUIL/CUIT y clave fiscal nivel 2 o más. Los socios fundadores tomarán el rol de Administradores Titulares, por lo que deberán tener clave fiscal nivel 3 para poder llevar a cabo la administración de relaciones frente a la AFIP. Todo este proceso será llevado a cabo con la asesoría de abogados externos.

Con respecto al capital social, se planea ofrecer a los inversores el 12% del de la propiedad de la empresa, la otra proporción del share será repartida en partes equitativas entre los socios fundadores, es decir, un 39% para Gianfranco Pezzi y un 39% para Guillermo Dimas Lanusse. Aunque, al momento de fundar la sociedad, la participación de cada uno será del 50% aportando cada uno \$1.500 USD para pagar el costo de los trámites y los abogados.

Cuando la sociedad ya esté constituida el siguiente paso será registrar la marca en el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INPI) (Argentina.gov.ar). Esto será importante para evitar copias y plagios de parte de la competencia, el costo de realizar este trámite es de \$26 USD (Estudio lacona, 2021). El proceso lleva unos 24 meses en finalizar por lo que el proyecto se verá obligado a lanzarse sin tener una patente, pero sí con una patente en trámite. Por otro lado, también se deberá registrar el dominio "www.pastorsneakers.com" del sitio web, para esto se utilizará GoDaddy.com.

El registro del sitio para el primer año costará unos \$2 USD por una promoción y luego el precio será de \$7,2 USD.

En cuanto a los impuestos a pagar, los impuestos nacionales que gravarán al negocio son el impuesto a las ganancias, el cual tiene una alícuota del 35% y el Impuesto al Valor Agregado del 21%. Este último grava la venta generando un débito, pero se contrarresta con el IVA crédito fiscal que proviene de la compra de materia prima. El impuesto provincial que grava la venta de zapatillas es Ingresos Brutos, el cual cuenta con una alícuota del 3,5%.

Por otra parte, en cuanto a habilitaciones, las únicas habilitaciones necesarias serán requeridas para el fabricante de zapatillas (Messetsian, 2022). Estará a cargo de Pastor verificar que el fabricante cumpla con todos los requisitos legales.



Universidad de
San Andrés

9. Plan de Implementación y Riesgos

9.1 Plan de implementación

Actividades	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
MARKETING							
Branding							
Gestión de redes sociales							
Desarrollo de Pagina Web							
Fotografía							
Marketing digital							
LEGALES & FINANZAS							
Constitución de la SAS							
Inscripción en la IGJ							
Inscripción Impositiva							
Registro de marca y dominio							
Primera ronda de inversión							
OPERACIONES							
Planificación y gestión de la producción							
Compra de materia prima							
Producción							
Comercialización y logística del producto							

Como se puede ver en el cuadro, las primeras tareas comenzarán en el momento previo a que arranque el emprendimiento. Este momento incluye el Branding y la gestión de redes sociales, estas tareas serán realizadas por los

socios con apoyo del diseñador. El objetivo principal es comenzar a generar awareness y poder mostrar gráficamente el concepto del emprendimiento. Este proceso constará de elegir y elaborar una estética de marca para comenzar a subir contenido y publicidad. En este mismo momento, previo a la primera ronda de inversión, se fundará la sociedad y se llevarán a cabo todos los requisitos para empezar a operar, esto con el fin de facilitar luego la incorporación del capital. Todo este proceso será llevado a cabo con la ayuda de abogados.

Ya con la marca creada, el branding y posicionamiento en redes hecho, se llevará a cabo la primera ronda de inversión mediante el instrumento SAFE. Cuando se cuente con el capital necesario para operar, los próximos pasos serán comenzar con la planificación de la producción por un lado y, a su vez, armar la página web y comenzar con la publicidad digital por el otro. Ya contando con la materia prima se procederá a producir las primeras unidades, en este momento se realizarán las sesiones de fotos del producto en conjunto con los diseñadores. Cuando se haya terminado de procesar el batch se comenzará a distribuir el producto a los clientes que hayan comprado la preventa.

Por otra parte, en cuanto a expansión geográfica, el emprendimiento empezará operando en la zona de Buenos Aires con envíos al interior del país, esto para testear cómo es la evolución de las ventas y que tan aceptado es el producto. Luego de los primeros 6 a 12 meses de operaciones, en base a los resultados se empezará a planificar el posicionamiento de la marca y la venta del producto en el exterior. Primero, se buscará abarcar los países más cercanos como: Uruguay, Chile, Perú y Colombia. Brasil particularmente se dejará de lado por la fuerte industria de calzado con la que cuenta. Para priorizar por cuál país comenzar con la expansión internacional, se priorizarán los países de mayor Índice de Desarrollo Humano, indicador elaborado por las Naciones Unidas (DatosMacro, 2009). Este índice contempla la esperanza de vida, la educación y el ingreso per cápita del país. De acuerdo a esta métrica el primer país en la lista será Chile (puesto 43° en este índice a nivel mundial), luego Uruguay (55°), Perú (79°) y Colombia (83°). Esta priorización sirve para poder realizar la expansión de forma ordenada y secuencial. Pudiendo tomarse el tiempo para

analizar bien al consumidor y adaptar levemente el producto y la publicidad para cada tipo de consumidor.

9.1.1 Metas del emprendimiento

Para poder concretar la visión estratégica de este emprendimiento se proponen metas a mediano y largo plazo para alinear los esfuerzos de los socios y las partes involucradas:

Metas del primer año:

- Que todo producto cumpla con el estándar de calidad y de sustentabilidad propuesto.
- Llegar al objetivo de ventas del primer año: 5063 pares de zapatillas
- Conseguir la rentabilidad proyectada con un desvío menor al 20%.
- Conseguir que una celebridad o persona pública compre orgánicamente un par de zapatillas Pastor.

Metas a 5 años:

- Que el 60% de los compradores de Pastor sean clientes recurrentes, es decir, que compren por segunda vez el producto.
- Aumentar el Market Share un punto anualmente.
- Conseguir el retorno proyectado para los accionistas con un desvío máximo del 12%
- Generar un impacto positivo medible en todos los stakeholders: accionistas, proveedores, clientes, medio ambiente y comunidad.
- Conseguir la certificación de empresa B.

9.1.2 Estructura operativa:

Inicialmente la estructura operativa de Pastor estará centrada en los dos socios fundadores, estos se distribuirán el total de tareas que no serán realizadas por terceros, como sí lo son la producción, la contabilidad, legales, diseño y branding, gestión ambiental y los envíos de larga distancia. Las actividades de Marketing, Ventas, gestión de las operaciones, entre otros, quedarán a cargo de los socios. Con el paso del tiempo, cuando la escala del negocio lo requiera se contratarán profesionales para que realicen las tareas más operativas y de esta manera los socios se dediquen a la parte estratégica y de toma de

decisión. Se planea en el primer año no contratar a ningún empleado en relación de dependencia, los abogados, contadores, diseñadores y gestor ambiental serán contratados como servicios externos.

9.2. Análisis de riesgos

Riesgo	Descripción	Plan de mitigación
1) Incapacidad de alcanzar la masa crítica	<p>El no alcanzar la masa crítica para la viabilidad del negocio puede ser ocasionado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sobreestimación de la demanda • Falla del product market fit <p><i>[masa crítica = 10 mil personas]</i></p>	<p>Para disminuir este riesgo será clave generar awareness en el público mediante publicidad digital, porque ésta generará los primeros leads de ventas. Además, será clave medir la eficacia de las campañas para poder corregir. Si no se llega a la masa crítica, primero se buscará la causa raíz del problema. Si se puede remediar se hará. En caso contrario se procederá a ejecutar el plan de salida.</p>
2) Fortalecimiento de la competencia	<p>Actualmente el mercado de zapatillas sustentables a nivel mundial está en un punto más maduro que en el mercado local. El riesgo es que nuevos competidores se incorporen a este nicho</p>	<p>Para mitigar este riesgo se deberán hacer revisiones semanales/mensuales de la oferta de este nicho para detectar si aparecen nuevos competidores que pongan en riesgo el negocio. Ante tal caso se replanteará la estrategia.</p>
3) El fabricante no llegue al estándar de calidad del producto	<p>Esto es que el producto no cumpla con el estándar que se le promete al cliente. Esto tiraría abajo la propuesta de valor y perjudicaría los referrals.</p>	<p>Primero, ser minuciosos en la elección del fabricante. Segundo, tener una cláusula contractual que divida los costos ante una eventual mala producción. Tercero, hacer revisiones presenciales semanales de la producción. Por último, control de calidad al recepcionar el producto.</p>
4) Cierre de importaciones	<p>En este escenario no se podrá importar más las bases de las zapatillas.</p>	<p>Para evitar esta posibilidad se deberá importar la cantidad necesaria de bases para la producción del primer año y con esto asegurarse la producción. Si se cierran las importaciones y permanecen cerradas Pastor se verá obligado a cambiar las bases.</p>

5) Crisis en Argentina	Que el poder adquisitivo de los consumidores se vea tan golpeado que el emprendimiento se vea imposibilitado a vender en el país.	Para mitigar este riesgo se estará haciendo seguimiento constante de ventas para adelantarse a este escenario. En caso de que se provea, se enfocará la venta del producto en los países limítrofes.
6) Sobrevaluación del mercado sustentable y subsecuente falta de financiación	En este escenario los inversores verán al mercado sustentable sobrevaluado y se contraería la inversión.	Ante este escenario se buscaría conseguir la inversión a través de otros instrumentos, como préstamos bancarios u obligaciones negociables cuando el negocio esté en funcionamiento.
7) Riesgo de plataformas On Line	Problemas relacionados a la página web y servidores contratados.	Ante cualquier problema relacionado a la tecnología, se contará a algún contacto de los socios, especialista en el tema, para que pueda encontrar una solución.

9.2.1 Plan de salida

El plan de salida en caso que se decida no seguir con el emprendimiento será el siguiente. En primer lugar, se buscará si hay algún comprador que esté dispuesto a comprar el negocio, sea porque le interesa el concepto, la marca, reconozca potencial en el proyecto bajo otra administración u otro motivo. De ser así se venderá el negocio a este. Si no hay ningún interesado en comprar el emprendimiento, se liquidará el stock a un precio más bajo con el fin de pagarle a los inversores, los cuales contarán con los títulos (SAFE).

10. Conclusiones

Tras haber realizado un análisis de la industria del calzado, los consumidores verdes y los riesgos asociados al proyecto, se llega a la conclusión que hay una oportunidad de negocios. Pero, con un riesgo elevado debido al contexto macroeconómico, el cual impacta directamente en la industria del calzado. Si bien el valor intrínseco del proyecto es claro, al estar este sumergido en un contexto de mucha incertidumbre, aumenta el riesgo asociado a la inversión. Esto porque, la inestabilidad política y económica quitan previsibilidad tanto para la producción, como para el consumo dentro del país.

En Norteamérica y Europa el modelo de negocios ha sido muy exitoso, mientras que los mercados sudamericanos no poseen una oferta de calzado similar. Sabiendo que, los consumidores cuentan con necesidades similares, gran parte del valor de la propuesta yace en la potencialidad de exportar el producto. Si bien la comercialización de este en Argentina es riesgosa, al considerar la exportación se mitiga el riesgo local a través de la diversificación. Además, ingresando en varios mercados tempranamente, se favorece el posicionamiento de Pastor ante un crecimiento exponencial del consumo sustentable. Bajo las estimaciones hechas, Pastor demuestra números prometedores, teniendo un valor actual neto positivo y un periodo de recupero menor a tres años. En caso que se logre gestionar de manera efectiva en el contexto, el proyecto generaría resultados muy buenos para el inversor, dado que el riesgo yace mayormente en el entorno.

Por lo visto hasta aquí, se cree que Pastor puede ser un negocio exitoso que impacte en la industria del calzado en latinoamérica. Apelando a un target que busca generar una diferencia a nivel ambiental sin sacrificar su estilo al vestirse y llegando a este consumidor con un modelo de negocio ágil y liviano en activos. Todo esto, liderado por un equipo emprendedor dispuesto a aprender y sobreponerse a las adversidades que surjan a lo largo del camino.

Bibliografía

- Adidas. (n.d.). *Adidas Sustentable*. Retrieved 01 18, 2021, from <https://www.adidas.com.ar/sostenible>
- Alibaba. (n.d.). *Custom Hot Fashion Unisex Eva Thick Recycled Rubber Eva Foam Sole Outsoles Footwear Soles Custom Sneaker Sole*. Alibaba. https://www.alibaba.com/product-detail/Custom-Hot-Fashion-Unisex-Eva-Thick_1600337889304.html?spm=a2700.7724857.normal_offer.d_image.79423896hLfVVE
- Allbirds. (n.d.). *Men's wool runners*. Allbirds. Retrieved 5 26, 2021, from <https://www.allbirds.com/products/mens-wool-runners>
- Allbirds. (n.d.). *Sustainability*. Allbirds. Retrieved 4 12, 2021, from www.allbirds.com
- Allianz. (2021). *Argentina - Country Risk*. Allianz. Retrieved 01 15, 2022, from https://www.allianz-trade.com/en_GL/economic-research/country-reports/Argentina.html#link_internal_1
- Ámbito. (2021, 8 19). Medio ambiente: el Senado dio media sanción a un proyecto para el reciclado de neumáticos. *Ámbito*. <https://www.ambito.com/politica/senado/medio-ambiente-el-dio-media-sancion-un-proyecto-el-reciclado-neumaticos-n5255781>
- Andreani. (2022). *Andreani.com*. Andreani.com. Retrieved 1 20, 2022, from <https://www.andreani.com/#!/tarifario>
- Argentina.gob. (2015). *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. argentina.gob.ar. Retrieved 7, 2021, from <https://www.argentina.gob.ar/politicassociales/ods/institucional/agenda2030>
- Argentina.gob. (2015). *Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/politicassociales/ods/institucional/17objetivos>

Argentina.gob.ar. (n.d.). *Registrar una marca*. Argentina.gob.ar.

<https://www.argentina.gob.ar/inpi/marcas/registrar-una-marca>

BAE Negocios. (2020, 1 2). La industria del calzado, lejos de sus años dorados. *BAE Negocios*.

<https://www.baenegocios.com/economia/La-industria-del-calzado-lejos-de-sus-anos-dorados-20200102-0037.html>

Berg, A., Granskog, A., Lee, L., & Magnus, K.-H. (2020, 8 26). *Fashion on climate*. McKinsey. Retrieved 4 11, 21, from

<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/fashion-on-climate>

Boettner, M. (2022, January 25). *En medio de la negociación por la deuda, el FMI mejoró la proyección de crecimiento de Argentina para 2022*.

Infobae. Retrieved 2 7, 2022, from

<https://www.infobae.com/economia/2022/01/25/en-medio-de-la-negociacion-on-el-fmi-mejoro-la-proyeccion-de-crecimiento-de-argentina-para-2022/>

Brealey R. A., Myers S. C., y Allen F. (2007). *Principios de Finanzas Corporativas*. México: Ed. Mc-Graw Hill. 9a Edición

Brizi, M. (2019, 5 10). Zapatero a tus zapatos: cómo resisten la crisis las empresas del sector. *Cronista*.

<https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Zapatero-a-tus-zapatos-como-resisten-la-crisis-las-empresas-del-sector-20190510-0011.html#:~:text=Las%201350%20fbricas%20sobre%20todo,10%20%25%20con%20respecto%20a%202017>

The Business Research Company. (2020, 9 28). *Sustainable Fashion Market Analysis Shows The Market Progress In Attempt To Decrease Pollution In The Global Ethical Fashion Market 2020*. GlobeNewswire. Retrieved 5 22, 2021, from

<https://www.globenewswire.com/news-release/2020/10/28/2116073/0/en/Sustainable-Fashion-Market-Analysis-Shows-The-Market-Progress-In-Attempt-To-Decrease-Pollution-In-The-Global-Ethical-Fashion-Market-2020.html>

- Bygrave, W., & Zacharakis, A. (2011). *Entrepreneurship* (Segunda ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Castillo, G. A. (2022, February 7). *El BCRA espera un aumento de la inflación para 2022* | *Dolarhoy.com*. Dólar Hoy. Retrieved 27, 2022, from <https://dolarhoy.com/economia/el-bcra-espera-un-aumento-de-la-inflacion-para-2022-20222714470>
- Climate Transparency. (2018). *Argentina*. Climate Transparency. https://www.climate-transparency.org/wp-content/uploads/2018/12/BROWN-TO-GREEN_2018_Argentina-ES.pdf
- Compromiso RSE. (2020, February 17). *El 61% de los millennials, dispuestos a pagar más por productos sostenibles y ecológicos*. Compromiso RSE. Retrieved June 10, 2022, from <https://www.compromisorse.com/rse/2020/02/17/el-61-de-los-millennials-dispuestos-a-pagar-mas-por-productos-sostenibles-y-ecologicos/>
- Cox, A. (2013, 4 12). *The Role of Footwear in Your Outfits*. youlookfab. <https://youlookfab.com/2013/04/12/the-role-of-footwear-in-your-outfits/>
- DatosMacro. (n.d.). *Argentina - Emisiones de CO2*. datosmacro.com. Retrieved 8, 2021, from <https://datosmacro.expansion.com/energia-y-medio-ambiente/emisiones-co2/argentina>
- Datosmacro. (2009). *Indice de Desarrollo Humano - IDH 2019* | *datosmacro.com*. | datosmacro.com. Retrieved 01 15, 2022, from <https://datosmacro.expansion.com/idh>
- DatosMacro. (2019). *Argentina - Piramide de población*. Datosmacro. Retrieved 10 1, 2021, from <https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/argentina>
- de Yonge, J. (2021, January 22). *¿Cómo puede la eliminación del carbono añadir valor a la organización?* EY. Retrieved June 6, 2022, from

https://www.ey.com/es_ar/megatrends/how-can-removing-carbon-add-value-to-your-organization

The Drum. (2022, January 6). *How Nike and adidas forged different paths into the metaverse*. The Drum. Retrieved June 6, 2022, from

<https://www.thedrum.com/profile/admix/news/how-nike-and-adidas-forged-different-paths-into-the-metaverse>

Dvoskin, R. (2004). El consumidor. In *Fundamentos de Marketing*. Granica.

El bien social. (2020, 8). *Marcas de moda sustentable y ecológica en Argentina*.

El bien social. Retrieved 7, 2021, from

<https://elbiensocial.org/marcas-moda-sustentable-ecologica-argentina/>

elmejortrato.com.ar. (n.d.). *Simulador 10 Mejores Plazos Fijos. Calcular*

Ganancia. Tasas. elMejorTrato.com. Retrieved 2022, from

<https://www.elmejortrato.com.ar/deposito-plazo-fijo/deposito-plazo-fijo-comparacion/Deposito-Plazo-Fijo-Comparacion.aspx>

Elvira, M. G. (2017, Julio). *El escenario actual de la lana*. INTA.

https://inta.gob.ar/sites/default/files/inta_lana_escenario-actual_julio-2017.pdf

EPA. (n.d.). *National Overview: Facts and Figures on Materials, Wastes and Recycling*. EPA. Retrieved 8, 2021, from

<https://www.epa.gov/facts-and-figures-about-materials-waste-and-recycling/national-overview-facts-and-figures-materials#:~:text=Over%20time%2C%20recycling%20and%20composting,to%2032.1%20percent%20in%202018.&text=In%202018%2C%20it%20was%20about%2012%20perce>

Ernst & Young. (2020). *Megatendencias*.

Errepar. (2021, September 27). *Incremento del capital mínimo para Sociedades por Acciones Simplificadas* -. Errepar.

<https://blog.errepar.com/incremento-capital-minimo-sas/>

Estudio lacona. (2021). *cuanto cuesta registrar una marca en argentina*.

Registro de marcas.

<https://www.marcasregistro.com.ar/blogs/cuanto-cuesta-registrar-una-marca-en-argentina/>

Eurosocial. (2021, December 15). *The 2030 Agenda for Sustainable Development: a global agenda to territorialise public policies in a context of the recovery. The Argentine case*. Eurosocial. Retrieved June 6, 2022, from <https://eurosocial.eu/en/reciprocamente/la-agenda-2030-de-desarrollo-sostenible-una-agenda-global-para-la-territorializacion-de-las-politicas-publicas-en-un-contexto-de-recuperacion-el-caso-argentino/>

Fait, M. (2019, June 13). *3 Things You Need to Know About Anti Marketing*. Gigasavvy. Retrieved Octubre 23, 2022, from <https://www.gigasavvy.com/3-things-you-need-to-know-about-anti-marketing/>

Fernández Mainardi, P. (2020, 02 29). *Cada vez más jóvenes se suman al activismo ambiental en redes*. Infobae. Retrieved 04 23, 2021, from <https://www.infobae.com/def/development/2020/02/29/cada-vez-mas-jovene-s-se-suman-al-activismo-ambiental-en-redes/>

Garcia, I. (2021). *TikTok Ads: guía completa sobre publicidad en TikTok*. Oink My God. Retrieved 12 1, 2021, from <https://oinkmygod.com/blog/tiktok-ads-guia-publicidad/>

Giesswein. (n.d.). *What is merino wool?* Giesswein. <https://us.giesswein.com/pages/merino-wool>

González, D. (2021, 4 9). *Mientras busca socio, Nike vuelve a producir zapatillas en la Argentina*. *América Retail*. <https://www.america-retail.com/argentina/mientras-busca-socio-nike-vuelve-a-producir-zapatillas-en-la-argentina/>

Holman, J., & Townsend, M. (2021, 2 19). *Can Allbirds Live Up to Its \$1 Billion Valuation?* Bloomberg. Retrieved 04 25, 21, from <https://www.bloomberg.com/news/features/2021-02-19/allbirds-is-worth-1-billion-can-it-compete-with-nike-adidas>

- IGN. (2022, 6 3). *Población*. Instituto Geográfico Nacional. Retrieved June 10, 2022, from <https://www.ign.gob.ar/NuestrasActividades/Geografia/DatosArgentina/Poblacion2>
- INDEC. (2022, January 13). *Índice de Precios al Consumidor (IPC). Cobertura nacional. Diciembre 2021*. INDEC. Retrieved June 10, 2022, from https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_2209A10232C4.pdf
- Indeed Editorial Team. (2021, February 22). *What Is a Fragmented Market?* Indeed. Retrieved October 28, 2021, from <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/fragmented-market>
- Karson, K. (2021). *Instagram Ads Cost in 2021 – Complete Up-to-date Guide*. Karola Karlon's Blog. Retrieved 12 1, 2021, from <https://karolakarlon.com/instagram-ads-cost-and-bidding/>
- Koop, A. (2021, 8 17). *ECONOMYWhen Will Your Country Recover from the Pandemic? Visual Capitalism*. <https://www.visualcapitalist.com/when-will-your-country-recover-from-the-pandemic/>
- Krajewski L.; Ritzman L. & Malhotra, M. (2008). *Administración de Procesos*. San Pablo: Pearson Education. 8va Edición.
- La Nación. (2020, 11 8). *CyberMonday: cerró con una facturación de \$20.800 millones, un 76% más que en el evento de 2019*. *La Nación*. <https://www.lanacion.com.ar/economia/cybermonday-cerro-facturacion-20800-millones-76-mas-nid2503754/>
- Lavolpe A.; Capasso C. & Smolje, A. (2010). *Presupuestos y Control*. Buenos Aires: Ed. La Ley. 2da Edición.
- McFall-Johnsen, M. (2020, 01 31). *These facts show how unsustainable the fashion industry is*. World Economic Forum. Retrieved 5 16, 2021, from <https://www.google.com/url?q=https://www.weforum.org/agenda/2020/01/>

[fashion-industry-carbon-unsustainable-environment-pollution/&sa=D&source=editors&ust=1621260806128000&usg=AOvVaw2AS4_vWdloEBwH6vbEbLWi](https://www.fox.com/fashion-industry-carbon-unsustainable-environment-pollution/&sa=D&source=editors&ust=1621260806128000&usg=AOvVaw2AS4_vWdloEBwH6vbEbLWi)

Mercado Libre Sustentable. (2020). *Crecimiento del consumo sustentable online*. Retrieved 4 9, 2021, from <https://s3.amazonaws.com/mercado-ideas/wp-content/uploads/sites/2/2020/08/20194634/pdfresizer.com-pdf-resize.pdf>

Messetsian, C. (2021). *Entrevista a Carolina Messetsian* [Dueña de Calzados Zurich].

Ministerio del Interior, Obras públicas y vivienda. (2018). *Plan Estratégico Territorial: Argentina Urbana*. argentina.gob.ar. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/argentina_urbana_2018.pdf

Ministerio de producción y secretaria de comercio. (2016, 12 5). *Normas técnicas del clazado*. <https://www.calzadoargentino.org.ar/wp-content/uploads/2017/01/Resolucion-404E2016-Normas-tecnicas-Calzado.pdf>

Ministerio de producción y trabajo. (2019, 9). *Argentina exporta calzado*. Argentina.gob. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/analisis_sector_calzado.pdf

Mohsin, M. (2022, April 3). *Estadísticas TikTok 2021 [Infografía] - Datos interesantes sobre TikTok*. Oberlo. Retrieved May 1, 2022, from <https://ar.oberlo.com/blog/estadisticas-tiktok>

Nike. (n.d.). *Nike Sustentabilidad*. Nike. Retrieved 5 18, 2021, from <https://www.nike.com/us/es/sustentabilidad>

Noren, A. (2017, February 15). *Instagram Influencers*. Influence.co. Retrieved 12 1, 2021, from <http://blog.influence.co/instagram-influencers/>

Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Clark, T. & Smith, A. (2010) *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Paleviciute, R. (2020, 5 27). *How Sustainable Are Sneakers? The Environmental Impact of Sneaker Production*. Make Fashion Better. Retrieved 5 26, 2021, from <https://www.makefashionbetter.com/blog/environmental-impact-of-sneaker-production>

Pantoja, V. (2022, May 20). *Cómo implementar un live commerce exitoso*. Merca2.0. Retrieved June 7, 2022, from <https://www.merca20.com/como-implementar-un-live-commerce-exitoso/>

Pezzini, G. (2019, 9 29). *What is unified commerce and why you need it in your retail business*. LS Retail. Retrieved June 7, 2022, from <https://www.lsretail.com/resources/unified-commerce-need-retail-business>

Porter, M. (1991). *Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y la Competencia*. In *Estrategia competitiva*. Buenos Aires.

Preciosmundi. (2022). *Precios de ropa y calzado en Argentina 2022*. Preciosmundi. Retrieved 4, 2022, from <https://preciosmundi.com/argentina/precio-ropa-calzado>

Recycling Technologies. (n.d.). *Chemical recycling*. Recycling Technologies. Retrieved 8, 2021, from <https://recyclingtechnologies.co.uk/technology/>

Sainz, A. (2020, 10 3). *Nueva pirámide social. Duro golpe al país de la clase media*. *La Nación*. <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/nueva-piramide-social-a-dios-al-pais-clase-nid2467947/>

Sanguinetti, A. (2021, 5 18). *De la mano de un grupo brasileño, las zapatillas Nike vuelven a fabricarse en Argentina*. iProfesional. <https://www.iprofesional.com/negocios/339467-las-zapatillas-nike-vuelven-a-fabricarse-en-argentina>

- Skok, D. (2018). *How to calculate the Discount Rate to use in a Discounted Cash Flow (DCF) Analysis*. For Entrepreneurs. Retrieved 01 15, 2022, from <https://www.forentrepreneurs.com/discount-rate-for-dcf/>
- S&P Global. (2020, May 28). *Financial industry now tops default probability risk in Argentina*. S&P Global. Retrieved 01 15, 2022, from <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/latest-news-headlines/financial-industry-now-tops-default-probability-risk-in-argentina-58567832>
- Stavrou, S. (2021, 8 28). *SAS: Cómo crear tu empresa en un día*. tiendanube blog. <https://www.tiendanube.com/blog/sas-crea-tu-empresa-mas-facil/>
- Tactics Magazine*. (2021, 4 2). shawmutdelivers. Retrieved 4 11, 21, from <https://blog.shawmutdelivers.com/the-year-of-sustainability-why-more-companies-are-going-green-in-2020#:~:text=Research%20shows%20the%20number%20of,Buoy%20Consulting%20Eliza%20Erskine%20says>
- Unilever. (17, 2 18). Consumo sustentable: un tercio de los compradores elige marcas de producción ecológica. *Infobae*. <https://www.infobae.com/economia/rse/2017/02/19/consumo-sustentable-un-tercio-de-los-compradores-elige-marcas-de-produccion-ecologica/>
- Value Line. (n.d.). *Industry Overview: Shoe*. Value Line. https://www.valueline.com/Stocks/Industries/Industry_Overview_Shoe.aspx#.YV86lhDMK3I
- WEF. (2022, January 3). *The Global Risks Report 2022*. weforum.org. Retrieved June 6, 2022, from https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf
- youtube-activate.org. (2021). *CUÁNTO CUESTA UN ANUNCIO EN YOUTUBE*. <https://youtube-activate.org/cuanto-cuesta-un-anuncio-en-youtube>



Universidad de
San Andrés

Anexos

Anexo 1 - Guía de preguntas para entrevistas a clientes

(Sin decir nada del proyecto)

1. Nombre completo, edad, profesión y residencia.
2. ¿Te importa el medio ambiente? ¿Haces algo para disminuir tu impacto ambiental?
3. ¿Sos vegetarian@, Vegan@, flexetarian@ o te identificas con algún movimiento?
4. ¿Qué solés tener en cuenta al momento de comprar ropa? ¿Tenés en cuenta el impacto ambiental?
5. ¿Cómo suelen ser tus compras de zapatillas? (marca, cada cuanto compras, en donde).
6. ¿Qué valoras en un par de zapatillas?
7. ¿Conoces alguna marca de zapatillas sustentables? ¿Cuál? ¿Compraste alguna?
8. Si sos vegetarian@ o vegan@: usarías lana?
 - a. ¿Qué otra opción de calzado sustentable utilizarías?

(Mostrando los modelos existentes: All Birds, Giesswein, Merinos y Baabuk)

9. ¿Usarías un par de zapatillas como éstas? ¿Las comprarías?
 - a. SI:
 - i. ¿Cómo te imaginas la experiencia de usarlas?
 - ii. ¿Estarías dispuesto a pagar más por un par de zapatillas así que por uno tradicional/industrial? ¿Cuánto?
 - b. NO:
 - i. ¿Por qué no las usarías?

Anexo 2 - Resumen de las respuestas de las entrevistas

Nombre	Edad	Ocupación	Dieta	¿Hace algo para cuidar el ambiente?	¿Las usaría? ¿Por qué?
Facundo Plencovich	21	Estudiante	Flexitariano	SI. (cepillo de bambú, shampoo en barra, recicla, slow fashion)	Si, pero si no son muy calurosas.
Antonella Caravelli	21	Part-time	Vegetariana	SI. (cepillo de bambú, shampoo en barra, recicla, compost, slow fashion)	Si, le gustó el diseño y que sean sustentables.
Milagros Espeluse	20	Estudiante	Vegana	SI. (cepillo de bambú, shampoo en barra, recicla, compost, slow fashion)	Si, Les parecen cómodas y suaves
Juanita Hernandez	24	Part-time	Vegetariana	SI. (cepillo de bambú, shampoo en barra, recicla, slow fashion)	No, no le gusta que involucre animales
Ramiro Daher	22	Estudiante	Flexitariano	SI. (cepillo de bambú, recicla, consumo consciente)	Si, Le gusta el diseño y versatilidad, además que sean sustentables.
Sixto Cristiani	23	Part - time	Flexitariano	SI (cepillo de bambú, recicla, consumo consciente, slow fashion)	Si, Mira la sustentabilidad cuando compra ropa (las Xinca no le gustaron)
Elisa Irigoin	22	Part-time	Flexitariana	SI (recicla)	Si, Buen diseño y buen precio (tentativo)
Santiago Pereyra Iraola	22	Part-time	Omnívoro	SI (recicla y tiene una compostera)	Si, Buen diseño y plus que sean sustentables
Joaquin Ortiz	21	Full - time	Omnívoro	SI (recicla y tiene una compostera)	No ya que el diseño le pareció básico, aunque le gustó la idea.
Belen Maria	22	Part - time	Omnívora	SI (recicla, consumo concienteciete y slow fashion)	No ya que usa más zapatos que zapatillas

Anexo 3 - Tabla de análisis de competencia

Marca	Precio	Mercado	Materiales	Servicio post venta (descarte)	Variedad	Impacto ambiental y social
<u>Xinca</u>	\$3500 (Promedio)	Argentina	Neumáticos y residuos textiles	N/A	poca	- Reciclado de neumáticos - Ahorro de recursos - Hechas por presos
<u>Leaf</u>	\$3700 (Promedio)	Argentina	Neumáticos reciclados	Devolves un par viejo, lo donan a alguien que lo necesite dándote un descuento del 50% en tu próxima compra.	poca	- Zapatillas veganas. - Materiales reciclados. - Hechas por argentinos.

<u>Kruza</u>	\$7000 (Promedio)	Chile	Materiales desechados industriales	Se devuelve el calzado y se recicla por un 20% de descuento	mucha	- Reutilización de recursos - Ayuda a la comunidad
<u>Nike</u>	\$10.000 - \$45.000 (Intervalo)	Internacional	Nylon, poliéster reciclado. Algodón sustentable.	Reuse-A-Shoe programme. Reciclan los calzados deportivos viejos.	mucha	- Move to zero (cero emisiones de CO2)
<u>Adidas</u>	\$10.000 - \$67.000 (Intervalo)	Internacional	Plásticos oceánicos reciclados	proyecto cercano	mucha	Reducción de plástico oceánico

Anexo 4 - Estimación del tamaño de mercado

Tamaño de mercado

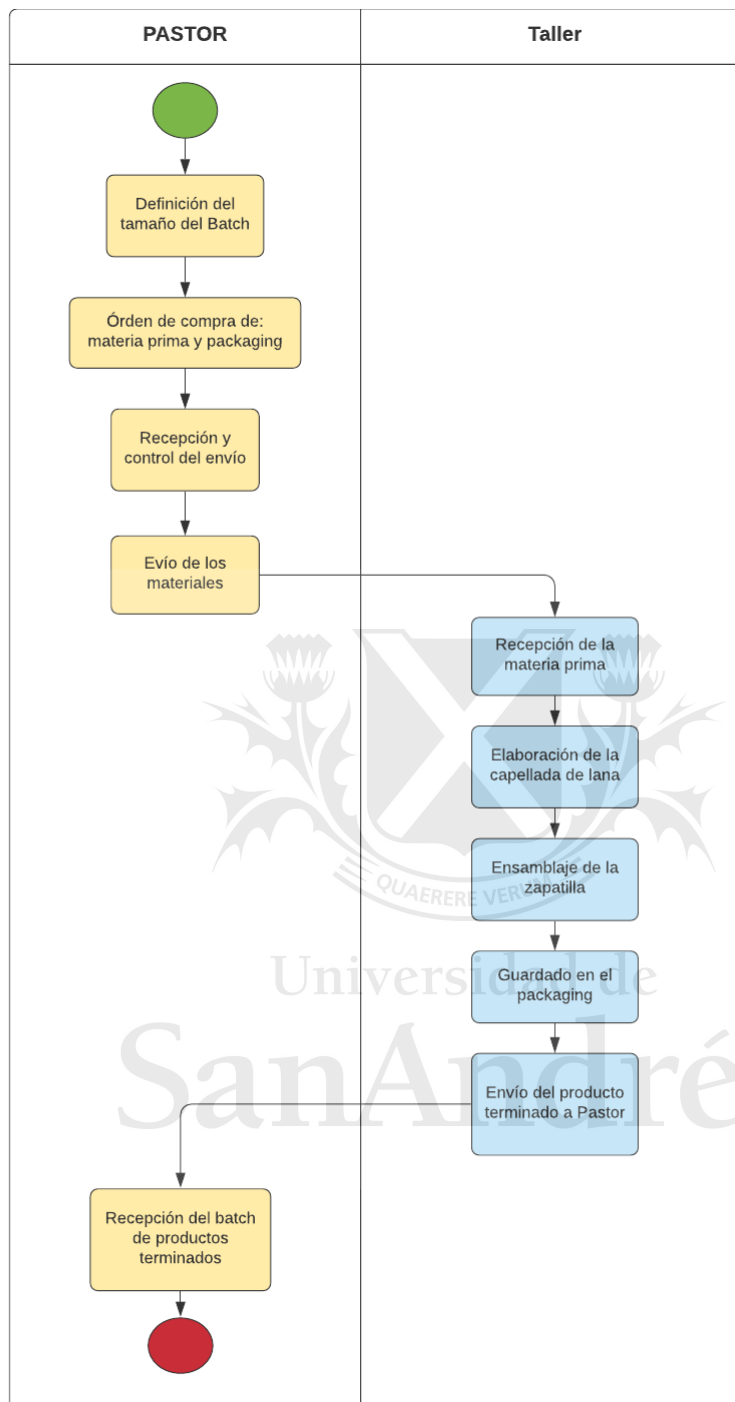
Población Argentina fines 2019	44.939.000	(personas)
Porcentaje de personas de 20 a 35 años	22,92%	
Proporción de usuarios que compran productos sustentables	26%	
Proporción de personas de clase media a alta	36,00%	
Proporción que viven en ciudades (> 10.000 habitantes)	70%	
Market Share	1,5%	

Fuente
Datos Macro
Datos Macro
Mercado Libre
La Nación
Gobierno Argentino
Estimado

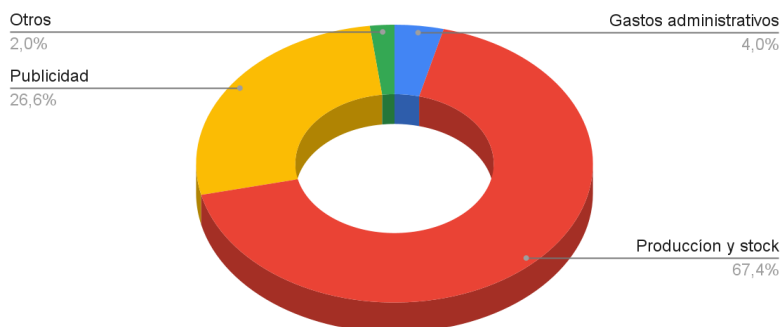
Tamaño de mercado (en # consumidores)	10.123
--	---------------

Universidad de
San Andrés

Anexo 5 - Diagrama de flujo del proceso productivo



Anexo 6 - Destinación de la inversión inicial



Anexo 7 - Cálculo de Retorno de capital AllBirds

Cálculo de Retorno de Capital AllBirds

Compañías comparables	Allbirds	Skechers	Grendene	Under armour
E (Equity)	\$1.618.000.000,00	\$7.483.000.000,00	\$7.838.000.000,00	\$7.767.000.000,00
D (Deuda)	\$269.550.000,00	\$2.949.208.000,00	\$445.538.000,00	\$2.902.402.000,00
V (Valor de Mercado)	\$1.887.550.000,00	\$10.432.208.000,00	\$8.283.538.000,00	\$10.669.402.000,00
Be (Beta del Equity)	1,057		1,45	0,71
Ba (Beta del Activo)	0,954		1,154	0,685
re (Retorno del Equity)	10,93%			
rd (Retorno de la deuda)	3,00%			
WACC	9,78%			

$$re = rf + Be \times (r_m - rf)$$

$$Be = Ba \times [1 + D \times (1 - T) / E]$$

$$T = 0,35$$

$$rd = 0,03$$

Anexo 7 - Cálculo de Retorno de capital AllBirds

	FLUJO DE FONDOS					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nominales	-\$150.000,00	\$42.488,43	\$81.098,19	\$164.190,97	\$261.583,56	\$375.176,87
Descontados	-\$150.000,00	\$33.720,97	\$51.082,25	\$82.080,05	\$103.783,49	\$118.136,29
Descontados acumulados	-\$150.000,00	-\$116.279,03	-\$65.196,77	\$16.883,28	\$120.666,77	\$238.803,07

A (Año anterior al recupero):	2
B (Flujo acumulado del año anterior al recupero):	-\$65.196,77
C (Flujo actualizado del año en que se recupera la inversion)	\$82.080,05

$$PRI \text{ (años)} = 2,8$$

$$PRI = A - \frac{B}{C}$$

$$PRI \text{ (meses)} = 33,5$$