



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

***Plan de Negocios: WEYA***

**Agustín Tomás Brahim y Facundo Estevez**

**Mentor: Diego Fernández Molero**

**Victoria, Provincia de Buenos Aires.**

**Noviembre 2022**



Universidad de  
**SanAndrés**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS**

**Plan de Negocios: WEYA**

Agustín Tomás Brahim y Facundo Estevez

Mentor: Diego Fernández Molero

Victoria, Provincia de Buenos Aires.  
Noviembre 2022

## Índice

● Resumen ejecutivo	
<b>6. Evaluación de la Oportunidad</b>	<b>6</b>
a. Tendencias	6
b. Problema Identificado	7
c. Oportunidad de Negocio	9
<b>2. Análisis del Sector e Investigación del Mercado</b>	<b>14</b>
a. Herramientas para el Análisis	14
b. Estructura Metodológica	15
c. Las Cinco Fuerzas de Porter	15
d. Análisis FODA	17
e. Cadena de Valor	18
<b>3. Propuesta de Negocio</b>	<b>19</b>
a. Modelo de Negocios (CANVA)	19
i. Propuesta de Valor	19
ii. Actividades Claves	20
iii. Recursos Claves	21
iv. Aliados Claves	22
v. Canales de Distribución	23
vi. Segmento de Clientes	24
vii. Relación con los Clientes	25
viii. Fuente de Ingresos	26
ix. Estructura de Costos	26
<b>4. Plan de Marketing</b>	<b>28</b>
a. Producto	28
b. Precio	30
c. Plaza	32
d. Promoción	33
<b>5. Operaciones del Negocio</b>	<b>34</b>
a. Diseño y Producción	34
b. Plataforma Web	34
c. Campaña de Marketing	34
d. Distribución y Entrega	35
<b>6. Costos, Financiación e Inversión</b>	<b>36</b>
a. Sociedad	36
b. Costos de Producción	36
c. Inversión inicial y Financiamiento	38
d. Fuente de Financiamiento	39
e. Costos Variables, Precios de Venta y Contribución Marginal	39

f. Costos Fijos y Punto de Equilibrio	39
g. Proyección de Ingresos y Estado de Resultados	39
<b>7. Equipo</b>	<b>43</b>
a. Equipo Actual	43
b. Futuro Equipo	44
<b>8. Aspectos Legales</b>	<b>45</b>
a. Forma Legal - SRL	45
b. Registro de Marca	45
<b>9. Plan de Implementación y Riesgos</b>	<b>46</b>
a. Plan de Implementación	46
b. Riesgos	47
<b>10. Conclusión</b>	<b>49</b>
<b>11. Bibliografía</b>	<b>50</b>
<b>12. Anexos</b>	<b>52</b>



Universidad de  
**San Andrés**



## **Resumen ejecutivo**

El objetivo dentro del presente trabajo es presentar plan de negocios, siendo el negocio la producción y comercialización de calzado no tradicional. analizaremos la producción tradicional de zapatillas que generan un impacto negativo en el medio ambiente, mediante el cual se utilizan procesos de producción nocivos que impactan directamente en recursos naturales como por ejemplo el agua y la tierra.

Al observar dicha problemática, consideramos que existe una oportunidad de negocio para comercializar zapatillas que sean amigables con el medio ambiente. A través de una encuesta realizada pudimos definir nuestro segmento de mercado, los mismos se encuentran en un segmento de hombres y mujeres entre 15 y 44 años; sin embargo, la edad no es un factor que consideremos tan significativo, ya que cualquier persona podrá comprar nuestro producto. Sin embargo, consideramos que las personas que se encuentran entre dichas edades son las que hoy en día se encuentran más concientizadas con respecto al medio que las rodea. Este segmento se focaliza en un nivel socioeconómico alto y medio (ABC/C2).

Nuestro negocio tiene como objetivo comercializar zapatillas, sin embargo, también busca crear hábitos de consumos que se solidaricen con el medio ambiente.

“La moda rápida ha transformado radicalmente la industria textil. Todos los años se venden 56 millones de toneladas de ropa.”

Esta cita nos da un indicio de lo que representa la Moda Rápida a niveles mundiales. No solamente observamos que es una de las industrias más importantes, sino que también una de las más contaminantes.

En los últimos años, sufrimos una pandemia a nivel mundial que provocó una modificación en los hábitos de consumo. Muchas personas comenzaron a comprar productos desde sus casas, lo que llevó a que pudieran analizar y comparar diferentes tipos de productos en simultáneo.

“(..) las emisiones de dióxido de nitrógeno y otros contaminantes bajaron notoriamente en China (25% menos durante febrero, en comparación con el mismo periodo del año pasado). Gracias a la menor cantidad de gases nocivos, el cielo se mostró despejado y más celeste, respirando.”<sup>1</sup>

Dentro de la cita podemos analizar cómo el mundo ambiental se vio favorecido por el impacto de la pandemia donde distintas fábricas debieron cerrar sus puertas de manera temporal. Logrando así, una disminución en el impacto ambiental. Dichos eventos encendieron alarmas en el mundo textil. Empresas líderes del mercado comenzaron a buscar alternativas sostenibles para lograr llevar a cabo sus objetivos sin impactar en el medio ambiente. Estos factores afectaron positivamente, generando conciencia en los consumidores, que al observar estos acontecimientos, optaron consumir de una manera más responsable y amigable con el medioambiente.

En un estudio realizado en 2021, se observó que la moda sostenible alcanzó los 7.000 millones de dólares. Se espera que el mercado continúe en crecimiento y se esperan valores de alrededor de 13.0000 millones de dólares en los próximos años.

La moda sostenible es una tendencia que impulsa nuestro proyecto de manera positiva y no solamente permite crear conciencia en los consumidores, sino que también, fomenta el desarrollo de nuevas tecnologías que en un futuro nos permitirán llevar a cabo una producción 100% sostenible.

Con nuestro proyecto, buscamos ofrecer una alternativa sostenible que permita a los consumidores involucrarse en esta nueva tendencia, consumiendo un producto cómodo, duradero y de buena calidad.

---

1

[https://www.somosohlala.com/calidad-de-vida/sustentabilidad/respiro-cual-es-el-impacto-positivo-de-la-pandemia-en-el-medio-ambiente-nid04052020?gad\\_source=1&gclid=CjwKCAiAg9urBhB\\_EiwAgw88mfbPBAUcMyDRPhVyB1RVtvMfpzw\\_eIFzeRwX2zS7dgFGyLP2R70pyBoCu-AQAvD\\_BwE](https://www.somosohlala.com/calidad-de-vida/sustentabilidad/respiro-cual-es-el-impacto-positivo-de-la-pandemia-en-el-medio-ambiente-nid04052020?gad_source=1&gclid=CjwKCAiAg9urBhB_EiwAgw88mfbPBAUcMyDRPhVyB1RVtvMfpzw_eIFzeRwX2zS7dgFGyLP2R70pyBoCu-AQAvD_BwE)

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

### **Tendencias:**

No es novedad que hace años en el mundo se está combatiendo contra el calentamiento global, ya que es el mayor desafío medioambiental que enfrenta el planeta Tierra. Este calentamiento global es provocado por el aumento exponencial en los gases de efecto invernadero. Las industrias más contaminantes son principalmente la industria del petróleo y en segundo lugar la de la indumentaria. El sector de la moda es uno de los más contaminantes porque se emiten un aproximado de 1200 toneladas de gases durante su proceso de fabricación, por la cantidad de agua y químicos utilizados para crear dicha indumentaria, su distribución, entre otras cosas.<sup>2</sup>

Una de las principales razones por las que este problema mundial ambiental existe es por el nuevo movimiento que se estuvo aplicando estos últimos años denominado como "Moda Rápida". "La moda rápida ha transformado radicalmente la industria textil. Todos los años se venden 56 millones de toneladas de ropa."<sup>3</sup> Esta nueva tendencia lleva a que se produzcan cantidades excesivas de prendas. Dentro de sus características observamos ciclos de diseño y producción rápidos, producciones en masa, precios bajos, imitaciones de diseño, alta rotación de inventario, entre otras cosas. Hoy en día, las estadísticas muestran que se producen alrededor de 100.000 millones de prendas al año. Como resultado, las grandes empresas compiten constantemente para producir nuevas prendas y generar mayores ganancias. Esta tendencia implica que las industrias fabriquen indumentaria accesible para todos, lanzando colecciones baratas para la mayor cantidad de personas. Zara es el mejor ejemplo para lograr entender esta tendencia, dado que la empresa española lanza alrededor de 600.000 modelos nuevos cada año. También, debido al gran impacto de las redes sociales, los usuarios finales se ven con llevados a consumir en mayor cantidad. "También ha cambiado la forma en que las personas se deshacen de la ropa no deseada, ya que suelen tirar las

---

<sup>2</sup> "(Deliverty)

<sup>3</sup> "(DW Made for minds)

prendas en lugar de donarlas. Desde 1996, la cantidad de ropa comprada en la Unión Europea por persona ha aumentado un 40% tras una fuerte caída de los precios, que ha reducido la vida útil de la ropa. Los europeos consumen casi 26 kg y se desprenden de unos 11 kg de textiles cada año. La ropa usada puede exportarse fuera de la UE, pero la mayoría (87%) es incinerada o depositada en vertederos.”<sup>4</sup> Consecuentemente, la ropa vieja es olvidada y termina en vertederos de basura. Apenas el 1% de la ropa se recicla.

### **Problema identificado:**

Al analizar la industria de la moda, observamos un impacto con respecto al medioambiente y el uso indebido del agua. Se utiliza el 85% del agua en procesamiento textil. Para teñir los tejidos se requiere entre 650-715 galones de agua para producir el algodón necesario para una camiseta, entre 1800 y 2100 galones de agua para plantar algodón suficiente para un par de jeans, se pueden desprender entre 1500 - 1900 fibras individuales de una única prenda que pueden terminar en los océanos. Como resultado, es necesario utilizar 25 billones de galones de agua para la producción textil en un año a nivel global, es decir, 1.3 trillones de galones de agua es utilizada por año en el teñido de tejidos. “Según las estimaciones, la producción textil, a través de los tintes y los productos de acabado, es responsable de aproximadamente el 20 % de la contaminación mundial de agua potable.”<sup>5</sup> (esto da datos muy certeros, pero no sé qué tan enroscado es)

El problema del plástico tiene una relación directa con el uso indebido del agua. Una microfibra de plástico tiene menos de 5 mm de longitud y es más fina que un cabello humano. Globalmente, el 60% del vestuario está hecho de plástico. Los materiales que contienen plástico son: acetato de poliéster, poliamida-elastano (LYCRA), nylon acrílico y cuero elastano vegano. También, observamos que cada ciclo de lavadora libera hasta 700.000 partículas microscópicas. (ANEXO 1). Cabe mencionar que el plástico en sí mismo no consume agua, pero cuando hablamos de su producción y

---

<sup>4</sup> (Huitema)

<sup>5</sup> (Huitema)

su eliminación inadecuada puede tener un impacto en los recursos y en el medio ambiente acuático.

“Según los datos, la industria del calzado es una de las más contaminantes: en su proceso productivo se emplean habitualmente de forma abusiva productos químicos muy nocivos como pegamentos, disolventes y resinas altamente tóxicas, además de un excesivo uso de materiales plásticos.”<sup>6</sup> Hoy en día, el uso excesivo del plástico es un gran problema, ya que impacta no solamente en el suelo, sino que también en el agua. En consecuencia, observamos que existen varios procesos que son importantes para la supervivencia del ecosistema que se ven afectados. Es importante cuidar el agua para lograr una sostenibilidad ambiental y asegurar un futuro sostenible para la humanidad y el planeta."El agua es importante en nuestro cuerpo porque es un vehículo necesario para que se realicen la mayoría de las funciones vitales. Tan necesaria es que no podríamos vivir sin beber agua más allá de 3 o 4 días". Esto produce un punto de quiebre debido a que dicha industria provoca un uso excesivo del agua que se relaciona directamente con nuestro bienestar.

Con respecto a toda la información analizada anteriormente, observamos que existe un problema ambiental y grandes empresas como Nike o Adidas (referentes en la industria) están haciendo el cambio para combatir esta problemática. Nos parece importante hacer foco en la Argentina, ya que nuestro producto se desarrollará para el mercado local. En Argentina, según “Cuidemos Nuestra Arg”, el total de estos residuos dispuestos en las estaciones de transferencia alcanza valores de 70 a 120 toneladas por día. Los materiales con los que se fabrican las prendas que se utilizan habitualmente son fundamentalmente de algodón, luego poliéster, también poliamidas, lana y seda, entre otros muchos.<sup>7</sup> El Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), un centro estatal que se dedica exclusivamente a la investigación y servicio del sector manufacturero, organizó un evento en Argentina, Buenos Aires, en el año 2019. En este evento, la especialista alemana María Chahboune dijo que más del 80% de la ropa que se descarta en todo el mundo termina en vertederos porque no se produce con el fin de ser reutilizada o biodegradable, y no es

---

<sup>6</sup> (Cuesta)

<sup>7</sup> (Cuidemos Nuestra Arg)

compatible con las corrientes de reciclaje existentes. “Para revertir esta situación, debemos cambiar la forma en la que fabricamos y consumimos, así logramos no solo disminuir la contaminación, si no también recuperar materiales y recursos”, subrayó Marina Chahboune.<sup>8</sup>

Así y todo, para el 2022 la industria del calzado se prepara para cerrar un año alcanzando un récord de producción de 125 millones de pares de zapatillas en Argentina, superando el récord del 2015. (ANEXO 2).

“La fabricación de solo un par de zapatos puede producir hasta 23,3 kilogramos de CO<sub>2</sub>. El estudio se basó en analizar el ciclo de vida (desde la recopilación de materia prima hasta su reciclaje) de 36 diferentes modelos de zapatos provenientes de 16 empresas de 4 países europeos: España, Italia, Polonia y Portugal. Con solo introducir la cantidad de los materiales y el consumo de recursos (agua, luz, etcétera) utilizados en cada par de zapatos, la aplicación arrojaba un resultado cuantificado en forma de CO<sub>2</sub>. Aunque este resultado puede variar de acuerdo a al tipo de zapato, las cifras van desde 1,3 a 25,3 Kg de CO<sub>2</sub>”<sup>9</sup> Esto quiere decir que para el fin del año 2022, solamente en Argentina, se va a producir aproximadamente unos 3.000.000.000 kilogramos de CO<sub>2</sub>.

### **Oportunidad de negocio:**

Por suerte, para todos estos problemas, estamos en una época en donde las personas como las empresas comenzaron a concientizar ante estos datos y buscan hacer el cambio. Cada día se buscan diferentes soluciones para sustentabilizar la producción mundial, empresas multinacionales como Nike y Adidas ya están creando una imagen y productos eco-friendly. Con nuestra investigación pudimos comunicarnos con altos ejecutivos que nos informaron que estiman que para el 2026 el 90% de las zapatillas de su producción van a estar hechas de materiales reciclados y/o sustentables. Es aquí donde se presenta la oportunidad de negocio. Con el fin de vencer la problemática ambiental contra la contaminación en la

---

<sup>8</sup> (Comunidad Textil - Admin)

<sup>9</sup> (Ecogestos)

industria de indumentaria, específicamente en la del calzado, reduciendo el desperdicio de agua, liberación de gases invernaderos y contaminación del plástico. Ofreciendo unas zapatillas urbanas, cómodas, (este es nuestro target, nuestro producto) para usar en el día a día de mediana calidad y así también, satisfacer la necesidad de la sustentabilidad que demanda el planeta, siendo nosotros, el ser humano, los responsables.

Ante todo esto, vemos la necesidad de nuestro socio estratégico de introducirse dentro de esta tendencia. DABRA S.A. Inauguró su primer local El Rey De Las Zapatillas en 1970. Casi 18 años después, inaugura su primer Dexter. La imagen de Dexter se adapta a las necesidades del mercado, reforzando su concepto por disciplina, convirtiéndose en la primera cadena multimarca en adoptar este sistema. De esta manera, DABRA se transforma en el líder del mercado deportivo en la utilización de ambos conceptos de exhibición: Dexter con disciplinas y Stock Center con Shop in Shop. A fines del 2013 lanza su nueva plataforma digital de e-commerce para ambas cadenas. Actualmente, la empresa continúa consolidando su liderazgo con una fuerte posición en el mercado y una gran apuesta al crecimiento, proyectando un promedio de 8 aperturas por año. En los últimos años, se realizó un cambio de imagen y renovación de sucursales, que se reflejó en claros incrementos de ventas y un sustancial crecimiento de la imagen de marca en el mercado. En resumen, este liderazgo obedece a un espíritu de trabajo e innovación permanentemente desde hace más de 40 años y hoy se refleja en esta empresa totalmente Argentina en la que trabajan alrededor de 1500 empleados, con más de 80 locales y predio central de 20.000 m<sup>2</sup>.

### Competencia:

Analizando los principales competidores en Argentina, observamos que XINCA es nuestro principal competidor. La misma es una empresa nacida en Mendoza, creada por tres amigos, que tiene como objetivo poner por delante a las personas y al planeta. Además, con su empresa de triple impacto crearon un negocio rentable y al mismo tiempo que busca generar una diferencia en el mundo. Dentro de la página de e-commerce explican por qué eligieron dicha industria, "Elegimos jugar en una industria muy cuestionada como lo es la moda. Pero nosotros tenemos claro que las modas pasan y que las personas quedan. Que es importante entender quién y cómo



se hace la ropa que llevamos puesta.”<sup>10</sup> Actualmente, XINCA cuenta con 7 sucursales en el Gran Buenos Aires, Entre Ríos, Santa Fe, Mendoza, Tucumán y Tierra del Fuego.

Sin embargo, observamos que nos enfrentamos a marcas que ya se encuentran fuertemente posicionadas en el mercado como Nike y Adidas. Por su parte, Adidas lanzó una campaña denominada “Programa Embajador Verde” en la cual expresa que para 2050 va a ser neutra en carbono. Un ejemplar que respalda esta campaña es la zapatilla “All Bird” que es el primer zapato zero con materiales naturales amigables con el planeta. Por el otro lado, Nike, lanzó una campaña denominada “Move to Zero” en donde lanzaron una “WMNS AIR FORCE 1 CRATER”. Una nueva propuesta para el ícono, la “Nike Air Force 1 Crater” combina el estilo clásico del básquetbol con nuevos materiales recuperados.”<sup>11</sup> También, han estado experimentando con un material llamado “Flyleather” que se fabrica a partir de fibras de cuero y materiales reciclados. Este material es similar al cuero, pero genera un menor impacto ambiental. Aunque no tengan sus productos 100% sustentables y producidos de materiales reciclados, lanzaron ciertos productos que se asimilan a nuestro producto.

#### Clientes:

Con relación a los clientes, analizando los datos que obtuvimos a través de nuestra encuesta (no representativa). Dichos subgrupos se relacionan con un nivel socioeconómico medio alto, superior y medio alto. Ambos tienen un buen nivel de vida y acceso a servicios de calidad. El subgrupo C2 tiene casi las mismas características, aunque pueden tener ocupaciones no tan prestigiosas como aquellas que se encuentran en el grupo “ABC1”. Respecto a lo mencionado previamente, dicho segmento está más familiarizado con el movimiento sustentable. Además, hemos realizado una estimación de demanda (Anexo 6) la cual nos mostró que nuestro segmento de mercado es de aproximadamente 6 millones de personas. Sin embargo, es importante observar que al principio de nuestro proyecto nos vamos a enfocar en el AMBA donde nuestro segmento de mercado es de

---

<sup>10</sup> (Xinca)

<sup>11</sup> (Nike)



aproximadamente 2 millones de personas (SAM). Cabe destacar que este mercado se encuentra en pleno auge y tiene altos competidores, por lo que consideramos que nuestro producto con sus características y herramientas para ser difundidos puede alcanzar un segmento de mercado de 1 millón de personas. Consideramos que este segmento de mercado va a ir aumentando a medida que mejoremos las estrategias de marketing, ventas y las limitaciones de recursos.

“En Argentina, esta tendencia también apareció hace unos años y está tomando cada vez más fuerza. Esto puede verse reflejado en un estudio realizado por Mercado Libre 3 este año que indica que hubo un crecimiento importante del consumo sustentable en Argentina y Latinoamérica. Guadalupe Marín, Gerente Sr. de Sustentabilidad de Mercado Libre, explica que la demanda de productos sustentables creció en mayor medida que el promedio registrado en el sitio durante el contexto de aislamiento.”<sup>12</sup>

#### Proveedores:

Dado el contexto en el cual nos encontramos en la Argentina, decidimos apostar a la industria nacional buscando generar un productor que se diferencie en el mercado. Para ello decidimos obtener la materia prima en Argentina de dos diferentes modos, qué complementados nos llevarán a nuestro producto final. En primer lugar, telas usadas que obtendremos de los consumidores finales de DABRA. Los mismos entregarán sus productos que ya han sido utilizados, en compensación recibirán una serie de puntos que podrán utilizar para sus próximas compras. Este sistema de puntos se está implementando en la empresa y consideramos que podría ser un aspecto favorable para el consumidor y para nosotros. En segundo lugar, dispondremos de tela de algodón orgánico que será proporcionada por Agropecuaria Herradura, una empresa que se localiza en el norte de nuestro país. Año a año dicha empresa busca posicionarse en el mercado como una alternativa sustentable para las empresas, logrando así posicionarse como una proveedora de materia prima alineándose con las nuevas tendencias.

---

<sup>12</sup> (Mindlin 4)

A su vez, cabe mencionar que la suela será producida a través de neumáticos reciclados. Dicha industria destaca que “La principal planta recicladora de neumáticos del país solo alcanza a trabajar con un 10% de las 150.000 toneladas de neumáticos desechados anualmente.”<sup>13</sup>

Dada esta información consideramos que es una oportunidad de negocio la cual podríamos explotar y así también lograr un menor impacto en el medio ambiente. AUDI será nuestro principal proveedor, pero no descartamos incluir nuevos proveedores a medida que el producto se posicione en el mercado y necesitemos un mayor volumen de ventas.



---

<sup>13</sup> (“Nuestras Zapatillas Son Basura”: La Fábrica Argentina Que Crea Calzado Con Neumáticos, 2022)

## **2. Análisis del Sector e Investigación de Mercado**

### **Herramientas para el análisis**

Capítulo 1: Evaluación de la oportunidad. Se utilizarán los conceptos de Bygrave y Zacharakis (2014). Entrepreneurship. John Wiley & Sons, Inc. USA.

Capítulo 2: Análisis e Investigación de Mercado.

Se analizará a partir de las 5 fuerzas de Porter (Porter, 2008) y del análisis PESTEL. También se realizará la estimación de la demanda a partir del desarrollo del TAM, SAM y SOM.

Capítulo 3: Para el Modelo de Negocios Canvas. Se utilizará el Business Model Canvas obtenido en el libro “Generación de modelos de Negocios” de Osterwalder y Pigneur, 2009.

Capítulo 4: Para el capítulo de Operación del negocio se utilizará la siguiente bibliografía; Krajewski, Lee; Ritzman; Malhotra, Manoj; Ritzman, L. “Administración de Operaciones.” Capítulo 5, Capítulo 6 y Capítulo 7.

Capítulo 5: Para el capítulo de Plan de Marketing se utilizará la bibliografía de Dvoskin, R. “Fundamentos de Marketing.” Hoffman, D. “Principios de marketing.” Capítulo 13.

Capítulo 6: Para el capítulo 6, Costos, Finanzas e Inversión se utilizará la teoría “Presupuestos y Control” de Lavolpe, 2010. Además, se utilizará “Principios de Finanzas Corporativas” de Brealy, Myers, y Allen, 2010. Por último, “Finanzas básicas para emprendedores.” Apunte de clase, Postigo, S. (2007).

Capítulo 7: Aspectos legales. Se utilizarán las Normativas de la ley Argentina.

## **Estructura metodológica**

Este proyecto se realizará cumpliendo con las herramientas de análisis mencionadas anteriormente. Además, utilizaremos otras fuentes de información que nos permitirán llevar a cabo nuestro trabajo. Ya realizamos una encuesta (no representativa) a potenciales consumidores que nos permitieron determinar el segmento de nuestro producto. También, nos contactaremos con diferentes agentes de la industria, como por ejemplo ingenieros industriales especializados en la manufactura del calzado, proveedores de materias primas, diferentes fabricantes que nos expresen su opinión sobre nuestro producto, entre otros.

Por otro lado, realizaremos una investigación que nos permitirá comparar los distintos benchmarks alrededor del mundo. Dicha información nos permitirá, no solo enfocarnos en las mejoras de los productos, sino también en las fallas. Consideramos importante observar a las marcas libres como Nike y Adidas, ya que marcan la tendencia con respecto al mercado. Con la información recolectada buscaremos desarrollar unas zapatillas urbanas, cómodas y con buen diseño que al mismo tiempo reduzca el impacto ambiental.

### **Las cinco fuerzas de Michael Porter:**

1. Rivalidad entre competidores: En la industria del calzado la rivalidad es muy alta dado que existen grandes empresas como Nike o Adidas que dominan el mercado. Esto no quiere decir que no haya oportunidades de negocio, más que nada porque estamos ubicados en Argentina y estas grandes empresas suelen ser de afuera del país. Hoy en día todos sabemos que los productos importados tienen un precio desmedido. Nosotros al asociarnos con el grupo Dabra, vamos a lanzar nuestro producto con una buena posición en el mercado contra la competencia. Nuestro mayor competidor hoy en día es la empresa Xinca.
2. Amenazas de nuevos competidores: Como mencionamos anteriormente, creemos que la mayor amenaza puede ser la de las grandes empresas que están comenzando a diversificar sus productos adaptándose a los nuevos movimientos ambientales y lograr expandirse hacia todo el mundo, incluyendo Argentina. Hoy en día el único competidor directo que produce

exclusivamente zapatillas de material reciclado son los mendocinos creadores de Xinca Shoes. Dicho esto, podemos decir que la amenaza de nuevos competidores es medianamente fuerte.

3. Amenaza de productos o servicios sustitutos: Esta amenaza es alta si consideramos a cualquier persona que quiera comprar zapatillas comunes. Nosotros, al enfocarnos en un segmento de clientes que prioricen la concientización del cuidado del medio ambiente, no deberíamos tener problema en ser reemplazados por productos sustitutos, ya que estos no son de material reciclado. Por ende, esta amenaza es baja.
4. Poder de negociación con los proveedores: Agradecemos que tenemos la ventaja de tener una relación directa y personal con nuestros proveedores, porque esto nos favorece y nos da un alto poder de negociación. También, somos conscientes que al tener un gigante como socio estratégico, nos permite posicionarnos de mejor manera, ya que tenemos la capacidad de comprar en volumen.
5. Poder de negociación con los clientes: Teniendo en cuenta que nuestro objetivo es crear un producto reciclado lo más económico posible para alcanzar la mayor cantidad de clientes, podemos decir que el poder ante la negociación queda en el medio. Esto es porque los clientes no van a poder negociar el precio, pero nosotros tampoco podemos poner un número elevado, ya que perderíamos clientes.

## Análisis FODA

### Matriz FODA

<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Sostenibilidad.</li><li>- Precio competitivo.</li><li>- Pocos competidores directos.</li><li>- Potencial de mercado.</li></ul>	<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Conciencia de marca limitada.</li><li>- Capacidad de producción.</li><li>- Cadena de suministro.</li></ul>
<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Cambios de preferencia del consumidor.</li><li>- Posibilidad de alianzas estratégicas.</li><li>- Posibilidad de expansión geográfica</li></ul>	<b>Amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Competencia creciente.</li><li>- Cambios en las regulaciones.</li></ul>

Fortalezas: Nuestra mayor fortaleza es la ventaja competitiva que tenemos al ofrecer un producto sostenible y eco-friendly de precio económico, asequible y atractivo para un amplio segmento de consumidores. La elección de nuestros materiales reciclados nos diferencia de otros competidores y nos permite posicionarnos como una marca comprometida con la protección del medio ambiente. Existe un creciente interés por la sostenibilidad y la conciencia ambiental entre los consumidores argentinos, lo que nos brinda una oportunidad de mercado significativa.

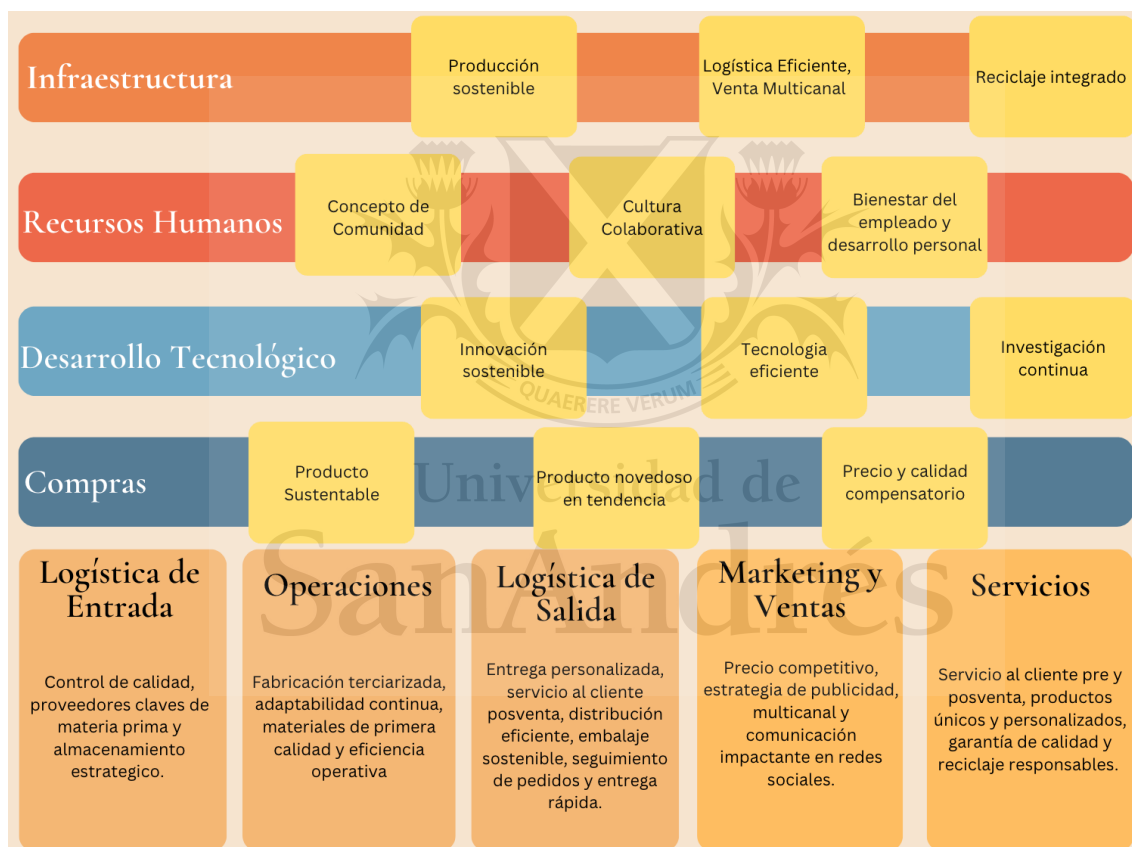
Oportunidades: Los consumidores están cada vez más interesados en adquirir productos sostenibles y contribuir al cuidado del medio ambiente, lo que crea una oportunidad para nuestro emprendimiento.

Debilidades: Al ser un emprendimiento relativamente nuevo, es posible que debamos trabajar en la construcción y promoción de nuestra marca para ganar reconocimiento y confianza en el mercado. Hay que asegurarnos de tener una cadena de suministro confiable y una capacidad de producción adecuada para satisfacer la demanda a medida que nuestro negocio crezca

**Amenazas:** Nuestra mayor amenaza es la competencia creciente. A medida que la sostenibilidad aumenta, es probable que aparezcan nuevos competidores que ofrezcan productos similares. Otra amenaza pueden ser las regulaciones ambientales y comerciales, ya que estas pueden cambiar en cualquier momento. Esto puede afectar nuestro negocio y nuestra disponibilidad de materiales reciclados.

### **Cadena de Valor**

Es una herramienta que nos va a permitir analizar cuáles son las ventajas competitivas que posee nuestra empresa frente al resto.



### **3. Propuesta de Negocio:**

#### **Modelo de negocio (CANVAS):**

##### **Propuesta de valor:**

La propuesta consta en generar un producto diferenciado que se posicione dentro de uno de los productos más demandados. Buscamos crear una zapatilla que se diferencie en el mercado, generando conciencia en los consumidores sobre el cuidado del medio ambiente. La misma busca combatir la tendencia de la “Moda Rápida” para lograr vivir en un mundo más sustentable. Nuestro mayor valor agregado consta de un servicio circular, el cual se conoce como “MADE TO BE REMADE” (hecho para ser rehecho). Este servicio será nuestro mayor valor agregado, ya que al comprar nuestro producto, no solamente estarás comprando unas zapatillas de buena calidad, sino que también estarás colaborando con la sustentabilidad del planeta.

Utilizaremos materiales reciclados, los mismos reducirán la dependencia de los recursos que no son renovables y ayudarán a disminuir la cantidad de desechos en los vertederos. También, emplear un proceso de fabricación sostenible en el cual se empleen técnicas de producción más eficientes que minimicen ciertos factores como por ejemplo; consumo de agua, energía y productos químicos. Con este método, lograremos disminuir el impacto ambiental durante la fabricación de zapatillas. Además, dado que trabajaremos junto con DABRA, cuya alianza explicaremos detalladamente a lo largo de este modelo de negocios, podemos garantizar condiciones laborales justas para los trabajadores que se involucren directamente en la fabricación de las zapatillas. Asimismo, lograr que nuestro diseño de zapatillas sea de alta calidad y duradera, lo cual lleva al cliente a obtener un producto de larga vida útil. Por último, como mencionamos anteriormente, nuestro producto consistirá de una zapatilla que se caracteriza por pertenecer a un servicio circular en donde se ofrecerán opciones de reciclaje en distintos puntos de venta, permitiendo que los materiales se reincorporen en nuevos productos. Esto cierra el ciclo de vida de nuestro producto y reduce su impacto ambiental.



La propuesta de valor de nuestro producto se basa en ofrecer a nuestros clientes/consumidores la posibilidad de adquirir un producto que nivele el rendimiento, la moda y la sostenibilidad, posibilitando una alternativa consciente y responsable con nuestro entorno.

### Proceso circular

Dentro del proceso circular podemos encontrar 4 fases. La primera consiste en crear el producto. Estos son creados mediante distintos materiales reciclados. La segunda etapa consiste en proporcionar un código QR al cliente (único) , el cual proporcionará una experiencia digital exclusiva que brinda información acerca del producto y permite que los consumidores se vean involucrados en un “ecosistema de loop”. En tercer lugar, la etapa de devolución. La misma consiste en que los productos tienen que devolverse al final de su ciclo de vida para que se puedan reciclar y para que el material se pueda utilizar para hacer nuevos productos a partir de ellos. Vamos a permitir que los consumidores devuelvan los productos a través de la experiencia digital (QR). Por último, la última etapa consiste en rehacer. Después de haber sido devueltos los productos, pasan a nuestra red de reciclaje para que puedan tratarse y para que el material pueda reutilizarse en nuevos productos.

### Actividades clave:

Las actividades clave son actividades que una empresa debe llevar a cabo para poder realizar su propuesta de valor. En el caso de nuestro producto podemos observar diferentes actividades clave que nos permitirán llegar a nuestros clientes.

En primer lugar, consideramos que nuestro producto va a ser fabricado con materiales eco friendly. En el desarrollo del mismo, consideramos la producción eficiente en la cual hacemos enfoque en una reducción del impacto ambiental. Al contar con una empresa como DABRA que día a día va mejorando su forma de producir, dado que los gigantes de la industria apuntan hacia estos nuevos modelos de desarrollo ecofriendly, nos aseguramos que nuestro producto esté alineado con nuestra misión.

En segundo lugar, nos parece importante mencionar la logística y distribución de nuestro producto. Al asociarnos con una empresa que se encuentra en el rubro hace muchos años, podemos garantizar que nuestro producto va a ser entregado a nuestros clientes de una forma segura. Es importante mencionar que nuestro proceso circular es también una actividad clave que nos permite diferenciar nuestro producto y ayudar a la reducción del impacto ambiental. Es una actividad que es necesaria para el funcionamiento del negocio, nos ofrecen una ventaja competitiva y por último se puede gestionar de una manera eficaz.

En tercer lugar, las campañas de marketing son un conjunto de actividades que nos permitirán satisfacer las necesidades de los consumidores y relacionarnos con los mismos. Mediante la página web y nuestro código QR podremos promocionar nuestro producto y comunicar nuestra misión y compromiso con el medio ambiente. Asimismo, motivar a nuestros clientes a que se involucren más con nuestra comunidad y puedan no solo reducir el impacto del medio ambiente mediante la compra de nuestro producto, sino que también puedan involucrarse en otros proyectos que apoyen nuestros valores.

### **Recursos clave:**

Los elementos esenciales para el funcionamiento de nuestro modelo de negocio son los recursos clave.

En primer lugar, la materia prima desempeña un papel fundamental, ya que la suela de neumáticos y los textiles reciclados son elementos distintivos y esenciales para la creación de nuestras zapatillas. Garantizar un suministro oportuno de materia prima es crucial para la operación exitosa de nuestro negocio.

En segundo lugar, la fábrica de producción se destaca como otro recurso clave. Buscamos posicionar nuestra marca como líder en calidad, diseño, comodidad y sostenibilidad a precios asequibles. Para lograr esto, es imperativo contar con una

fábrica comprometida con nuestros objetivos, asegurando que la fabricación cumpla con los estándares de tiempo y calidad para construir una imagen de marca sólida.

La obtención de un producto final de alta calidad constituye otro recurso clave. Este aspecto es fundamental para atraer y satisfacer a nuestros clientes, fomentando la lealtad. Introducimos un diferenciador único en el mercado mediante un QR interactivo para cada zapatilla, facilitando la conexión con nuestros clientes al proporcionar información sobre el impacto ambiental positivo de sus compras y otros beneficios.

Por último, la colaboración con Huellas Media se presenta como un recurso clave. Esta empresa internacional será vital para generar visibilidad atractiva, comunicar los valores de nuestra marca, fomentar la atracción y el sentido de pertenencia en los clientes. La organización, actualización y transparencia de Huellas Media son esenciales, ya que servirá como una herramienta poderosa para la promoción y venta de nuestros productos.

### **Aliados clave:**

Nuestro principal socio estratégico es DABRA, ya que no solamente será nuestro cliente, sino que también nos proporcionará los residuos de la industria como materias prima. Además, nos brinda la posibilidad de utilizar su fábrica para realizar la producción. A través de un contacto, pudimos contactarnos con la empresa y realizar un preacuerdo que nos permitirá investigar y desarrollar nuestro producto. DABRA nos permitirá utilizar su infraestructura para poder evaluar las distintas opciones a la hora de realizar nuestro negocio.

Nuestro segundo aliado será Automilenio SA, dicha sociedad cuenta con una concesionaria Audi ubicada en Av. del Libertador 802, B1638 BEU, Provincia de Buenos Aires. La misma nos proporcionará neumáticos desechados para la realización de la suela de nuestro producto. Consideramos que sería apropiado asociarnos con dicha concesionaria, ya que pudimos establecer un contacto que nos expresó su disconformidad con los desechos de neumáticos en dicho predio.

Debido a esto, llegamos a un acuerdo mediante el cual, le ofrecemos a la concesionaria encargarnos de todos sus residuos relacionados con los neumáticos.

Por último, consideramos aliarnos con empresas que promuevan la sustentabilidad medioambiental. La cual nos permite difundir nuestro producto y a cambio, ofrecerles nuestra zapatilla. Una de estas va a ser “Huellas Media”. Esta es una pequeña y mediana empresa que se encarga de transmitir a las personas sobre diferentes problemáticas mundiales para concientizar a la gente y hacerles entender qué juntos tenemos el poder de transformar realidades. Trabajan para hacer visible, comunicar y explicar lo que muchas veces no queremos ver. Son una comunidad que simplemente quieren dejar una huella en esta vida y nosotros vamos a contarles de nuestro proyecto para poder aportar en sus medios y así dejar nuestra huella.

### **Canales de Distribución:**

“Los canales de distribución son las rutas que los productos y los servicios toman en su recorrido desde el fabricante o proveedor de servicios hasta el cliente final.”<sup>14</sup>

Nuestro principal canal de distribución será la venta online. Consideramos que hoy en día, dadas las situaciones de crecimiento tecnológico, es importante promocionar y vender nuestro producto a través de distintos Marketplace. Hoy en día, DABRA cuenta con dos sitios oficiales. Por un lado, el sitio oficial de Dexter (<https://www.dexter.com.ar>) y por el otro, el sitio oficial de Stock Center (<https://www.stockcenter.com.ar/home>). Consideramos que estos sitios se encuentran fuertemente posicionados dentro de la industria y nos permitirán llegar a una mayor audiencia. Una vez realizado el pedido, se enviará una notificación a la central donde se encuentra el depósito, para que se comience a realizar el armado del pedido (ANEXO 3). El envío será tercerizado por medio de la empresa Andreani, la cual ya tiene experiencia trabajando con DABRA.

---

<sup>14</sup>(Sales Force)

A su vez, consideramos que a medida que nuestro producto se posicione mejor en el mercado podremos ofrecerlo en tiendas físicas, las cuales se encuentran en casi todas las provincias de Argentina, logrando así ampliar la base de clientes potenciales. Hoy en día la empresa DABRA cuenta con 79 tiendas físicas. Consideramos que en un futuro es importante introducir nuestro producto en la zona geográfica CENTRO que incluye Buenos Aires, CABA, Córdoba, Santa Fe y Paraná (ANEXO 5).

### **Segmentos de clientes:**

Para poder definir nuestro segmento de clientes hicimos una breve encuesta a personas de distintas edades, género, preferencias de marcas, preguntando si son conscientes de la problemática que queremos resolver, entre otras cosas. Al obtener la mayor cantidad de resultados posibles logramos definir un segmento de clientes. Por un lado, Dabra, por otro lado, consumidor final. Al observar DABRA, podemos analizar que la compañía no solamente nos brinda su espacio para poder realizar nuestro producto, sino que también es nuestro principal cliente. A través de ellos podremos llegar a nuestros consumidores finales. Los mismos se encuentran en un segmento de hombres y mujeres entre 15 y 44 años; sin embargo, la edad no es un factor que consideremos tan significativo, ya que cualquier persona podrá comprar nuestro producto. Sin embargo, consideramos que las personas que se encuentran entre dichas edades son las que hoy en día se encuentran más concientizadas con respecto al medio que las rodea. Este segmento se focaliza en un nivel socioeconómico alto y medio (ABC/C2).

Este grupo de clientes se relaciona con el consumo responsable y su compromiso con la sostenibilidad. Buscan utilizar productos que tengan un menor impacto ambiental. A su vez, observamos que los millennials y la Generación Z, son hoy en día las generaciones más conscientes en lo que respecta al medio ambiente y se mucho de sus pensamientos se alinean con valores ambientales.

Según nuestra estimación de demanda (ANEXO 6), observamos que nuestro segmento es de aproximadamente 6 millones de personas. Sin embargo, es

importante que al principio de nuestro proyecto nos concentramos en el AMBA, donde nuestro segmento de mercado es de aproximadamente 2 millones de personas.

No obstante, las zapatillas sustentables han ganado popularidad en los últimos años debido a la creciente conciencia ambiental y el compromiso de distintos sectores de la sociedad. Debido a lo mencionado previamente, consideramos que a medida que nuestro producto se vaya posicionando en el mercado, sumado al paso del tiempo, vamos a lograr llegar a un mayor número de clientes.

### **Relación con los clientes:**

Consideramos que nuestra relación con los clientes debe ser primordial. Queremos que nuestros clientes se sientan parte del cambio. Es por esto que vamos a prestar atención mediante campañas de publicidad y estudios de mercado para que los clientes se sigan informando con respecto al cambio que genera esta nueva tendencia. Es importante mantener un contacto estrecho con nuestros clientes mediante el cual nos permite expandirnos hacia nuevos horizontes.

Es importante observar que vamos a tener una experiencia personalizada a través del código QR. Este código nos permitirá tener información acerca de nuestro cliente como por ejemplo su nombre, momento de la compra, vida útil de la zapatilla, etcétera. Estos datos nos permitirán mantener una relación constante con los clientes y brindarles nuevas ofertas con respecto a esta nueva tendencia que se está generando en la Argentina. Para proporcionar a los clientes una atención personalizada a través del código QR es importante considerar distintos factores como por ejemplo; transparencia a la hora de la recopilación de datos, establecer que la información recopilada será únicamente para proporcionar atención al cliente con un servicio más personalizado y por último, la facilidad de uso, esto quiere decir que el código pueda leerse y escanearse fácilmente. Creemos que a través de esta nueva experiencia personalizada podemos fomentar ciertos valores como la empatía, solidaridad, la conservación ambiental, el compromiso, entre otras.

Consideramos que este nuevo movimiento permite llegar a nuevos clientes, generando conciencia en los mismos acerca de la moda rápida y el impacto que el mismo genera. A través de esta experiencia invitamos, no solo clientes existentes, sino también a potenciales clientes.

### **Fuentes de ingresos**

Nuestra principal recaudación es la venta de zapatillas. Estas ventas generan ingreso de capital, aunque también tenemos la opción de devolución de las zapatillas con un ingreso que nos permitirá reducir los costos de fabricación.

En segundo lugar, consideramos en un futuro expandirse hacia nuevos segmentos que se relacionen directamente con nuestra misión y compromiso con el medioambiente. Productos tales como; remeras, mochilas, jeans, etcétera que se relacionen con la eco-sustentabilidad.

### **Estructura de costos:**

Al analizar la estructura de costos podemos observar diferentes tipos de costos. Para empezar, observamos el costo de la materia prima, el cual obtendremos mediante distintas alianzas que nos permitirán desarrollar nuestro producto.

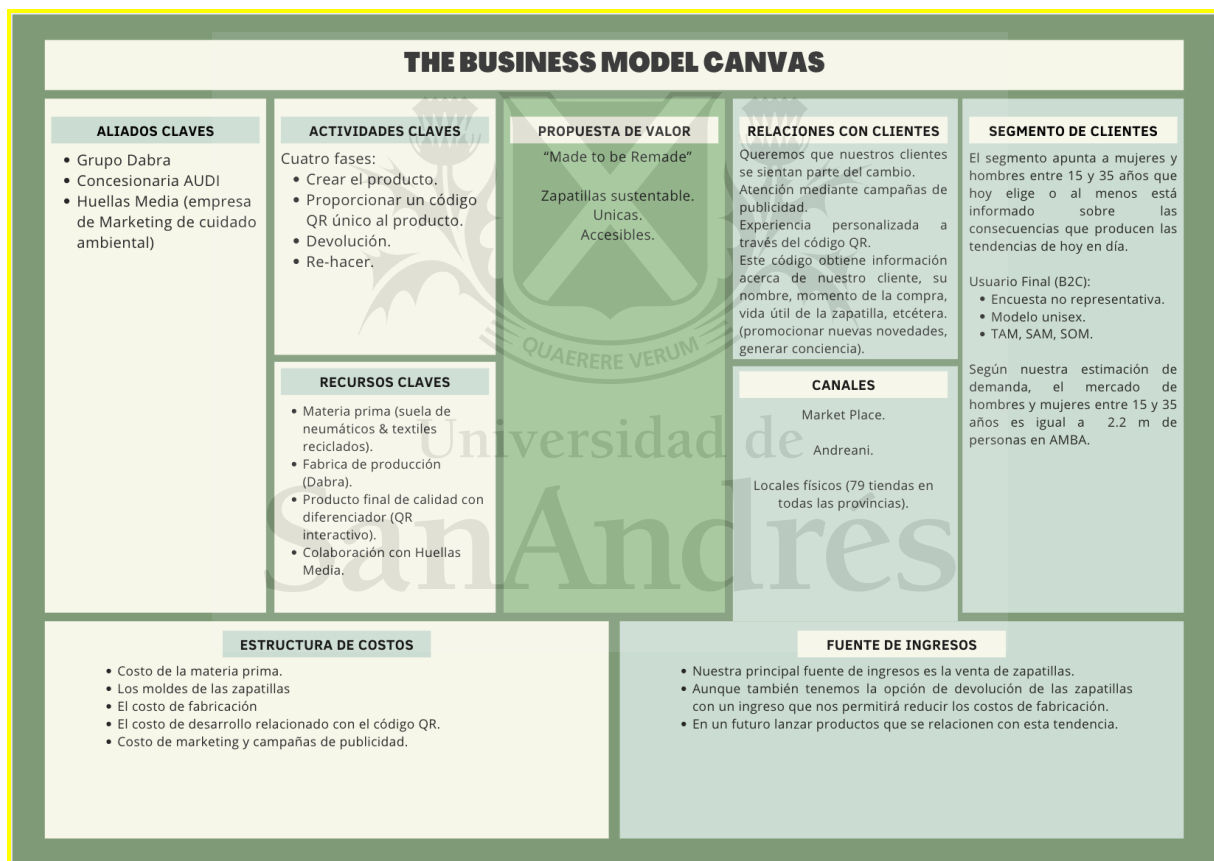
Asimismo, los moldes de las zapatillas, los cuales tienen un costo único dado que es un molde por modelo de zapatilla.

En tercer lugar, el costo de fabricación depende de la cantidad de unidades producidas, por ende, lo consideramos un costo variable. Además, gracias a nuestro aliado vamos a poder utilizar su fábrica, lo que nos permitirá ahorrarnos altos costos de fabricación.

En cuarto lugar, el costo de desarrollo relacionado con el código QR, el cual nos permitirá tener información valiosa de nuestros clientes y producto.

En quinto lugar, los costos de distribución y logística. Como mencionamos anteriormente, gracias a nuestra alianza con grupo DABRA, nuestros costos serán muy bajos. Al ser una empresa con una gran infraestructura y una logística que funciona hace años, simplemente debemos introducir nuestro producto dentro de sus plataformas (ANEXO 7)

Por último, el costo de marketing y campañas de publicidad que nos permitirá seguir expandiendo nuestro producto y nuestras ideas para seguir generando un cambio.





## **4. Plan de Marketing**

Es importante reconocer que el marketing es un proceso dinámico en el cual cada empresa puede adoptar diferentes variables según sus necesidades.

Dado nuestro segmento, consideramos que la principal propuesta de valor es el proceso circular que se relaciona directamente con la sustentabilidad y nuestro código QR. El mercado al que apuntamos son consumidores que se encuentran preocupados por la manera en la que se fabrican los productos y cómo este proceso repercute en el medio ambiente. Dado esto, consideramos que la estrategia de marketing debe enfocarse en satisfacer estas necesidades y así lograr atraer a nuestros potenciales compradores/consumidores.

A lo largo de este capítulo, vamos a analizar la estrategia de marketing mix que encasilla cuatro aspectos, llamados “4P”:

- Producto
- Precio
- Plaza
- Promoción

Es importante recordar que el marketing en el que cada empresa debe ajustar y adaptar dichas variables según sus necesidades y objetivos.

### **Producto:**

Nuestro producto principal son zapatillas sustentables elaboradas con materiales reciclados. La suela se fabrica a partir de neumáticos reciclados, y el resto de la zapatilla se compone de textiles reciclados. Estas zapatillas estarán disponibles en un color único (blanco) y una gran variedad de talles para satisfacer las preferencias de nuestros clientes. Además de ser amigables con el medio ambiente, destacan por su diseño atractivo y su comodidad, lo que las hace ideales para los consumidores que buscan productos de moda sostenible. Al observar las materias primas podemos destacar tres procesos. En primer lugar, al obtener los neumáticos de nuestros aliados realizaremos un proceso de trituración, el cual permita que ese material se mezcle con otros y así podremos obtener una mezcla que al colocarla en el molde nos sirva como suela. Es importante observar que este proceso se llevará a cabo en la fábrica de DABRA cuyo personal se encuentra capacitado para realizar dicha función. En segundo lugar, las telas usadas, las cuales se obtendrán a partir

de los clientes existentes que tiene la compañía (alrededor de 5 millones). A partir de su recolección las telas serán clasificadas, durante este proceso, emplearemos un sistema de limpieza sustentable. Este sistema consiste en utilizar agua fría, productos químicos biodegradables, lograr una reducción en el consumo de energía (utilizando equipos más eficientes) y secando las telas al aire libre. Por último, consideramos al algodón orgánico como nuestra materia prima diferencial. El mismo consiste de una fibra natural que es transpirable y cómoda. Esta materia prima no solo nos permitirá crear la parte superior de la zapatilla (empeine), sino que de la misma podremos obtener los cordones. El algodón orgánico ofrece grandes ventajas que se apoyan en el consumo responsable y en la reducción del medio ambiente. Por su parte, reduce el impacto ambiental, ya que en su proceso no se emplean pesticidas y la utilización del agua es muy baja. A su vez, ofrece una alternativa para los agricultores, los cuales no se ven obligados a explotar sus suelos, lo que permite una mayor rotación y por ende una mayor producción.

Imagen 1



Imagen 2



En la primera imagen podemos observar un diseño similar al cual apuntamos con nuestro producto. Utilizamos diferentes productos que se encuentran en el movimiento eco friendly y pudimos lograr combinar nuestra materia prima para lograr este resultado. Por un lado, podemos observar el algodón orgánico, que abarca desde la tela que se observa la imagen hasta los cordones. Por otro lado, en la segunda imagen se puede observar nuestro logo, decidimos lanzar nuestro propio logo para que nuestros clientes puedan identificar nuestra marca y día a día poder lograr una mayor cantidad de clientes que se sienta representada por nuestros valores y nuestra misión.

A su vez, es importante analizar el servicio que ofrecemos a nuestros clientes. Utilizaremos la página web que ya se encuentra disponible, por ende nos aseguramos una página de primer nivel. En la misma, podremos observar una sección que se llame “WEYA” en donde se hará foco único y exclusivo para nuestro producto. Es fundamental observar que una vez que el cliente realice la compra de nuestro producto, el mismo será enviado en una bolsa verde reciclable que se puede utilizar para compost (ANEXO 7). Por otro lado, a la hora de recibir su pedido podrá elegir que su producto sea enviado a través de un medio de transporte verde, el mismo consta de repartidores que realizan sus entregas mediante bicicletas.

**Precio:**

Nuestra estrategia de precios se centra en ofrecer un producto accesible para la clase media-alta, sin comprometer la calidad y sostenibilidad. Los consumidores de dicha clase están dispuestos a pagar por un producto de alta calidad que también

impacte positivamente en el medio ambiente. Hemos realizado un análisis de precios de la competencia en el mercado de la moda sostenible y hemos establecido precios competitivos que se ajustan al rango de precios de productos similares.

Competidores	Precio (USD)
Adidas	120-140
XINCA	25-40
Nike	100

Al analizar nuestros competidores y sus productos, logramos encontrar un precio promedio que se relaciona directamente con sus líneas de productos ecofriendly.

Como empresa debemos considerar que el precio se deberá alinear con nuestros objetivos de crecimiento y de rentabilidad. Además, planeamos implementar descuentos estacionales y promociones especiales para estimular la demanda y atraer a nuevos clientes.

A la hora de establecer un precio nos parece importante considerar la inversión y los costos, los mismos van a ser desarrollados a lo largo de este trabajo.

Sabemos que las zapatillas ecofriendly tienen costos de materia prima elevados, ya que es más compleja. Por un lado, hay que observar que aunque la demanda de dicha materia prima está en crecimiento, hoy en día su porcentaje es bajo. Esto conlleva que los precios se eleven. A su vez, debemos considerar que a medida que crezca la demanda, debemos invertir en investigación para poder encontrar diferentes materiales y procesos que sean amigables con el medio ambiente.

Consideramos que Argentina es un buen lugar para desarrollar nuestro producto, ya que ofrece una mano de obra barata, comparada con países como Estados Unidos, Brasil, Alemania, etc. Dicho esto, es importante observar que nuestra zapatilla no se va a diferenciar por su bajo costo, sino que busca crear conciencia en los

consumidores y crear una conexión con sus clientes que tengan los mismos valores que ofrece nuestro producto. Nuestro proceso circular y el código QR nos brindará un valor agregado que nos permita elevar los costos de nuestra zapatilla.

A la hora de definir un precio, nos parece importante tener en cuenta distintos factores. Es importante observar nuestros costos de producción, nuestro beneficio, los valores de la competencia, las características de nuestro producto y el valor de nuestra marca. Es por esto que consideramos que nuestro producto debe rondar los 30 USD. Dicho precio nos permitirá ser competitivos y nos permitirá insertarnos en el mercado.

### **Plaza:**

Es importante resaltar que nuestro producto se encuentra en la página web de Dexter. Dentro de la misma, habrá una sección que hable de los valores sostenibles a los que apunta la compañía y cómo día a día van adentrándose en el mundo ecofriendly. A su vez, es importante resaltar que la venta online será uno de nuestros principales canales, este medio nos permitirá llegar a clientes de todo el país y clientes potenciales. Cabe destacar que dicho medio ya se encuentra en funcionamiento hace más de 10 años, pero se consolidó luego de la pandemia, donde sus ventas aumentaron exponencialmente. Hoy día, sus ventas online representan el 30% de la venta.

Este medio le brinda comodidad, ya que los consumidores pueden realizar la compra desde donde deseen y en cualquier momento. No es necesario contar con un horario de atención al cliente o incluso trasladarse a una tienda física. A su vez, mediante el método online el cliente podrá sentirse seguro con respecto al producto, ya que podrá comprar el precio del mismo con los precios del mercado y observará que nuestro producto es diferente y su precio está bien establecido. También, mediante este medio, los clientes podrán informarse más acerca de nuestros valores y a su vez, compartir y participar en diferentes medios de comunicación que serán brindados a través de la empresa.

Al mismo tiempo, es importante observar que a medida que nuestro producto gane terreno lo iremos colocando físicamente en los locales ubicados en el AMBA.

### **Promoción:**

Consideramos que la comunicación es fundamental para cualquier plan de marketing, pero es aún más importante para una zapatilla sustentable. Esto se relaciona directamente con la importancia de hacerle llegar a nuestros clientes que producto están consumiendo, de que está hecho y que se empleó para el mismo. Dicha comunicación puede construir una gran relación con nuestros consumidores, educarlos a consumir responsablemente e involucrarse más con el medio ambiente y también generar reflexión.

Para llevar a cabo nuestros objetivos planteados basándonos en la comunicación es importante mencionar ciertos aspectos.

En primer lugar, consideramos que la presencia en redes sociales es fundamental, tanto Instagram como TikTok son plataformas que a través del tiempo se van consolidando generando nuevos consumidores. Es importante trabajar con dichas plataformas comprando publicidad para ampliar nuestro público.

En segundo lugar, utilizaremos distintos influencers que se relacionen con nuestra misión y nuestros valores para seguir creciendo dentro de la comunidad que se convive respetuosamente con el medio ambiente. Cabe destacar que ya mantenemos relación con algunos empresarios e influencers que día a día se involucran más en estos medios, estos son Eduardo Costantini, Giuliano Montepaone, Lucia Villar, Juana Tinelli, Valentina Chait, Fran Rizzaro, entre otros. Estos son unos de nuestros principales candidatos para lograr llevar a cabo este proyecto.

Por último, participar en distintas actividades/ eventos que se relacionen con este mundo para lograr hacer relaciones públicas y posicionarnos dentro del mercado. Para que el público nos escuche es importante que primero nos conozca. En la ciudad, existe una feria llamada "Eco Feria", donde aparecen 25 stands que venden productos con impacto social y ambiental. Nosotros, como empresa, hemos asistido a dichos encuentros para informarnos acerca de la experiencia, para observar los comportamientos de los consumidores y para lograr ser vistos.

## **5. Operaciones del Negocio**

Las operaciones fundamentales para el negocio de zapatillas sostenibles con materiales reciclados se centran en la creación de productos eco-amigables, desde el diseño hasta la entrega al cliente.

### **Diseño y Producción**

En primer lugar, se prioriza un diseño sostenible que estará realizado por Agustín Brahim, utilizando materiales reciclados como suelas de neumáticos y textiles reciclados (algodón orgánico que abarca desde la tela hasta los cordones). En principio el color va a ser blanco. La producción estará tercerizada y se llevará a cabo en colaboración con fábricas del grupo Dabra, especializadas en calzado, comprometidos con prácticas sostenibles, garantizando la coherencia de nuestro compromiso con el medio ambiente.

### **Plataforma web**

Además, la plataforma de e-commerce desempeña un papel clave en nuestras operaciones. No vamos a crear una plataforma WEB desde cero, sino que vamos a colaborar con las páginas de Grupo Dabra y ser como una extensión de su e-commerce. Lo que sí vamos a crear es una sección eco-friendly sobre nuestros productos para proporcionar información detallada sobre la sostenibilidad. Este será el principal medio por el cual la gente realiza sus compras y también se informará acerca de la marca y los productos. Nos comprometemos a integrar prácticas sostenibles en la gestión de la plataforma, desde embalajes ecológicos hasta opciones de donación para proyectos medioambientales. Es por esto que es importante que la web sea estética, clara y fácil de manejar para lograr comunicar el mensaje que se busca comunicar y lograr el objetivo que es que la gente compre.

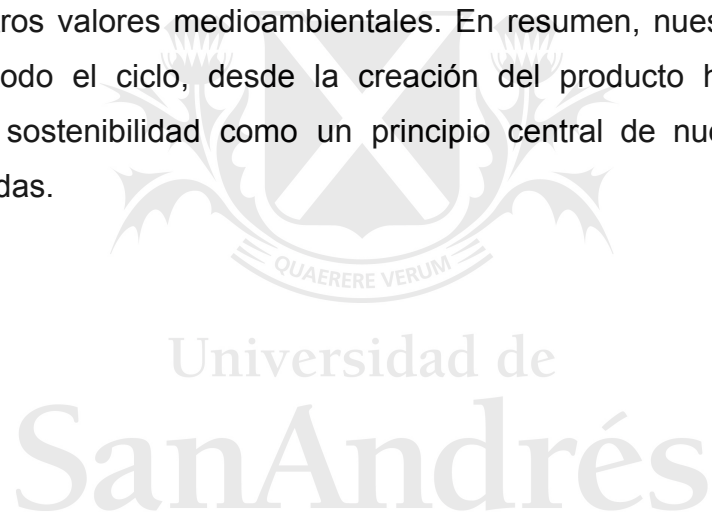
### **Campaña de marketing**

Nuestras estrategias de marketing también reflejarán nuestro compromiso con la sostenibilidad. Planeamos desarrollar campañas que destaquen la historia detrás de

nuestras zapatillas y cómo cada compra contribuye positivamente al medio ambiente. Enfocaremos nuestras campañas en la concientización ambiental, resaltando la importancia de elegir productos que reduzcan los residuos y promoviendo la moda sostenible.

### **Distribución y entrega**

En cuanto a la gestión de stock y entrega, implementaremos prácticas que minimicen el desperdicio y maximicen la eficiencia en el uso de materiales reciclados. Al estar asociados con el Grupo Dabra, la logística de las entregas no debería ser un problema, lo que sí queremos plantear es una logística eco-amigables para asegurar que la entrega de nuestros productos también se alinee con nuestros valores medioambientales. En resumen, nuestras operaciones clave abarcan todo el ciclo, desde la creación del producto hasta la entrega, manteniendo la sostenibilidad como un principio central de nuestro negocio de zapatillas recicladas.





## **6. Costos, financiación e inversión**

En este capítulo, se aborda una perspectiva crítica sobre los aspectos financieros y de inversión relacionados con la producción de zapatillas a partir de materiales reciclados. Este análisis es fundamental para comprender la viabilidad económica y sostenibilidad a largo plazo de este proyecto innovador. Al explorar detenidamente los costos, las finanzas y las inversiones, se pretende ofrecer una visión integral de cómo las decisiones financieras pueden influir en la eficiencia operativa y el impacto medioambiental de la producción de calzado reciclado.

### **Sociedad**

En primer lugar, antes de salir a la venta con el producto, es muy importante conformar una sociedad legal. Vamos a registrarnos como una S.R.L. (Sociedad de Responsabilidad Limitada) constituida por dos socios, Facundo Estevez y Agustín Brahim. Esto se considera como un gasto operativo y sumando al escribano, patentando el nombre, la inscripción en el registro público (Trámite urgente, completo, edicto, póliza, F185, con 5 libros de 100 páginas = 400 U\$D aprox.), registro de marca y logo, sería una operación de aproximadamente 600 U\$D.

### **Costos de producción**

El desglose detallado de los costos de producción revela una comprensión profunda de los elementos económicos involucrados en la fabricación de zapatillas recicladas. Esto incluye la evaluación de los costos asociados con la adquisición de materiales reciclados, la mano de obra especializada requerida, la inversión en tecnología y maquinaria, entre otros aspectos.

Materia Prima:

- Suela, tela y algodón.
- Tenemos la oportunidad de conseguir los neumáticos para la suela de las zapatillas de manera gratuita, así que en ese caso nos estamos ahorrando una buena cantidad de dinero. Precio por unidad: 0 u\$d
- Aunque para los cordones y la parte superior de la zapatilla tenemos que conseguir residuos de textiles y algodón orgánico, esto no va a ser gratis,

pero vamos a tratar de pedir donaciones y ayuda a personas o empresas que estén interesadas en el cuidado del medioambiente. Precio por unidad: 3 u\$d.

#### Logística y Distribución:

- Costos de almacenamiento y distribución de productos terminados. Esto se va a estar haciendo cargo Dabra, ya que ellos ya tienen todas las instalaciones preparadas. Esto no tiene un costo fijo, pero influye en nuestro arreglo con Dabra.
- Envío y transporte de materias primas y productos finales. En este caso también se va a estar haciendo cargo Dabra, ya que tienen todos los camiones de logística y sus recorridos definidos para repartir la mercadería en los locales alrededor de Argentina, por lo cual no sería un costo extra para ellos ni para nosotros. En el caso de una compra por la web tampoco sería una logística complicada, ya que se puede tercerizar sin costo adicional o aprovechar la logística por Dabra.

#### Página WEB:

- No vamos a ser una página web desde cero, lo cual implicaría una inversión alta, sino que vamos a armar una categoría en la página web de Dabra como extensión de ellos (ya que vamos a usar sus instalaciones y sus medios de logística). Esto nos favorece porque vamos a estar pagando un costo fijo mensual menor a que si hiciéramos una página propia. Este costo fijo se define en un porcentaje del total que quedamos en negociar con Dabra, pero está alrededor del 10%, ya que ellos también tendrían un beneficio para aumentar sus ventas con nuestro producto. Este porcentaje equivale a un aproximado de 15/20 u\$d mensuales.

#### Costos de Publicidad y Marketing:

- Estos costos son variables. Al principio vamos a estar apostando mucho al marketing en redes sociales como TikTok e Instagram, armando contenido de nuestro nuevo producto que ayuda al medio ambiente, fomentando el cuidado ambiental para así captar la atención del público segmentado.
- Es muy importante la primera instancia de publicidad para tener el mayor alcance posible y la mayor cantidad de ventas para armar una comunidad

desde el principio y fomentar el cuidado ambiental. Es por esto que estamos dispuestos a invertir un precio elevado los primeros meses y que a lo largo del tiempo ya el reconocimiento sea tan grande que no haga falta tener que invertir más y simplemente mantener.

- Además queremos, que los primeros meses, conseguir el apoyo de farándulas o influencers relevantes, conocemos algunos que van a ser claves para nuestro proyecto, pero estamos dispuestos a pagarles a personas con mayor alcance por canje.
- Estos planes pueden tener un costo de 10.000 u\$d en 3 años. Después la estrategia es mantener el marketing mensual pagando pautas publicitarias por aproximadamente 5000 u\$d por los próximos 3 años.

Costo de Maquinaria:

- Este va a ser nuestro mayor costo inicial ya que requiere de unos 15.000 u\$d aunque vamos a poder amortizar toda la tecnología y maquinaria que esto requiere por un estimado de 10 años. Este número podría ser mucho mayor pero al estar asociados con Dabra, logramos ahorrar algunos dólares por las fábricas que ya contamos con sus maquinarias. Aunque a pesar de todo es necesario para nuestro producto específico, invertir en tecnología moderna específica para llevar a cabo el producto final.

Universidad de  
San Andrés

## Inversión inicial y financiamiento

<b>INVERSION INICIAL</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Precio en USD</b>
Pagina Web	20
Registro de marca y logo	200
Sociedad	400
Maquinaria	15.000
<b>Total</b>	<b>15.620</b>

Para poder comenzar con las operaciones de la marca se necesita una inversión inicial de 15.620 U\$D destinada mayormente a maquinarias, luego los gastos preoperativos, como la conformación de la sociedad y el registro de la marca y por último la página web.

Con esta inversión inicial esperamos llevar a cabo los primeros 3 años mínimo (en el “Worst Case Scenario”) con una esperanza de que las ganancias de las ventas de estos tres meses nos den un capital para producir por 3 años más. El objetivo de esta etapa es rectificar la viabilidad del negocio. Los detalles del capital de trabajo podrán ser vistos en el anexo 4 para una mejor comprensión, esto mismo lo vamos a contabilizar en el flujo de fondos más adelante.

### Fuente de financiamiento:

Dado los gastos planeados y la inversión inicial proyectada para el desarrollo del proyecto, la financiación inicial necesaria provendrá en partes iguales, 50/50, de los socios inversionistas Agustín Brahim y Facundo Estevez.

## Proyección de ingresos y Estado de resultados

*Aclaración: todos los valores están expresados en USD.*

Concepto	Cuadro de resultados						Total
	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	
Unidades	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	9000,00
precio venta	\$30,00	\$30,00	\$30,00	\$30,00	\$30,00	\$30,00	\$180,00
<b>Ventas totales</b>	\$45.000,00	\$45.000,00	\$45.000,00	\$45.000,00	\$45.000,00	\$45.000,00	\$270.000,00
Costo variable unitario	-\$13,00	-\$13,00	-\$13,00	-\$13,00	-\$13,00	-\$13,00	-\$78,00
<b>Costo variable total</b>	-\$19.500,00	-\$19.500,00	-\$19.500,00	-\$19.500,00	-\$19.500,00	-\$19.500,00	-\$117.000,00
<b>Contribucion marginal total</b>	\$25.500,00	\$25.500,00	\$25.500,00	\$25.500,00	\$25.500,00	\$25.500,00	\$153.000,00
<b>Contribucion marginal unitaria</b>	\$76,58	\$76,58	\$76,58	\$76,58	\$76,58	\$76,58	\$459,46
<b>Costos fijos</b>							
Publicidad y promociones	\$3.333,00	\$3.333,00	\$3.333,00	\$1.666,00	\$1.666,00	\$1.666,00	\$14.997,00
Pagina web	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Diseñador grafico part time	\$60,00	\$60,00	\$60,00	\$60,00	\$60,00	\$60,00	\$360,00
Amortización	\$2.603,33	\$2.603,33	\$2.603,33	\$2.603,33	\$2.603,33	\$2.603,33	\$15.620,00
<b>Total Costos Fijos</b>	\$5.996,33	\$5.996,33	\$5.996,33	\$4.329,33	\$4.329,33	\$4.329,33	\$30.977,00
<b>Ebitda</b>	\$19.503,67	\$19.503,67	\$19.503,67	\$21.170,67	\$21.170,67	\$21.170,67	\$122.023,00
<b>Impuesto a las Ganancias</b>	\$6.826,28	\$6.826,28	\$6.826,28	\$7.409,73	\$7.409,73	\$7.409,73	\$42.708,05
<b>Resultado neto</b>	\$12.677,38	\$12.677,38	\$12.677,38	\$13.760,93	\$13.760,93	\$13.760,93	\$79.314,95

Al observar el estado de resultados, podemos concluir que no existen muchos gastos fijos, ya que las responsabilidades de producción y distribución son externalizadas y dependen de la demanda, a cargo de Dabra. Sin embargo, somos conscientes que para mantener nuestra relación con nuestros aliados estratégicos es importante realizar una inversión en maquinaria. Durante esta etapa inicial, los socios asumirán la gestión de la producción, administración y otras actividades del negocio, sin considerar salarios para ellos.

Sin embargo, si logramos posicionar el producto y ganar aceptación del cliente en la segunda etapa, la meta es establecer salarios para los socios. También contemplamos la posibilidad de contratar personal adicional para cubrir roles administrativos, quienes recibirán salarios fijos mensuales.

### Cálculo del punto de equilibrio:

El cálculo del punto de equilibrio en unidades se determina dividiendo el costo fijo total entre la diferencia entre el precio de venta unitario y el costo variable unitario (Punto de equilibrio en unidades = Costo fijo total/ (Precio venta unitario - Costo variable unitario).

Este punto indica el nivel en el cual los ingresos y los costos se igualan, es decir, no hay ganancias ni pérdidas.

En nuestro caso, el punto de equilibrio se sitúa en 347 unidades anuales, lo que significa que al vender esta cantidad, se cubren los costos fijos, y el resultado neto y la contribución son cero. Este valor se relaciona con la contribución marginal unitaria

relativamente baja en nuestro negocio. Dado que la meta de producción para los primeros años es de 3000 unidades, estamos operando por encima del punto de equilibrio desde el inicio del proyecto.

En resumen, la estrategia para la primera etapa del proyecto se centra en la producción exclusiva de zapatillas, permitiendo evaluar la reacción del mercado ante la innovación del producto y su material. Las proyecciones de ventas para los primeros 3 años son de 4500 unidades, seguidas de otros 4500 en los siguientes 3 años, pero con menor inversión en publicidad y marketing para maximizar el crecimiento.

La reducción de costos en publicidad, evidenciada en el cuadro, conlleva un aumento tanto en el EBITDA como en el resultado neto.

Es crucial destacar que el enfoque del negocio se orienta hacia la oferta de productos de calidad, diseño atractivo y precio accesible para la clase media/alta. La clave del éxito radica en proporcionar un excelente servicio tanto durante la compra como en la posventa, fortaleciendo la relación con el cliente.

También, es importante observar el flujo de fondos para analizar la viabilidad del proyecto. En el cual podemos notar que el VAN es mayor a 0 (cero), lo que nos permite confiar en nuestro proyecto.

<b>FLUJO DE FONDOS:</b>							
<b>AÑO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Resultado neto		12.677	12.677	12.677	13.761	13.761	13.761
Amortizaciones		2.603	2.603	2.603	2.603	2.603	2.603
capital de trabajo	-18.625	0	0	0	0	0	18.625
Inversion nicial	-15.620						
<b>Flujo de fondos</b>	<b>-34.245</b>	<b>15.281</b>	<b>15.281</b>	<b>15.281</b>	<b>16.364</b>	<b>16.364</b>	<b>34.989</b>
Flujo de fondos desctaondo	-34.245	11.835	9.166	7.099	5.888	4.560	7.552
VAN =	11.854,47						
TIR =	42,82%						
El proyecto se acepta porque tiene VAN positivo y la TIR es superior a la tasa de corte.							

Para el cálculo del WACC, como la empresa no tiene deuda y es financiada 100% con capital propio, entonces el WACC va a estar compuesto por el costo del equity. El equity se calcula por el método CAPM.

La fórmula es:

$$K_e = R_f + \text{Beta} \times (R_m - R_f) + \text{Riesgo país.}$$

Para calcular el Beta a se utilizó el Beta de 3 empresas de calzado: Nike, Adidas y Puma. A esos Betas se los desapalancó, y se los promedió, para utilizarlo para el Beta a de la empresa (suponemos Beta a= Beta e ya que no existe deuda). Dicho cálculo se podrá observar en la sección de Anexos que se encuentra al final del trabajo. (Anexo 4)



Universidad de  
**San Andrés**

## **7. Equipo**

### **Equipo Actual**

En la primera instancia del proyecto el equipo va a ser chico, ya que contamos con una inversión donde nuestros socios del Grupo Dabra van a llevar a cabo la mayoría y nosotros siendo los creadores de la estética, diseño e imagen de la marca (ponele ni idea). Agustín Brahim, Facundo Estevez, Grupo Dabra.

- Facundo Estevez, Licenciado en Administración de Empresas en San Andrés, cumplirá con un rol más administrativo de la empresa, en la cual se encargará de que los números y todas sus partes estén funcionando acordemente en el tiempo y espacio del proyecto, estará atento para resolver cualquier inconveniente y se va a ocupar de compartir toda información con los demás socios de la empresa. Él es el que mantendrá un orden para el funcionamiento de las partes de compra y venta, atención al cliente, críticas de la web, que se mantenga el “norte” de la empresa (no pierda su foco de concientizar a las personas y el uso de las zapatillas).
- Agustín Brahim, también Licenciado en Administración de Empresas en San Andrés, compañero de Facundo Estevez, va a ser el nexo entre Weya y Grupo Dabra, su deber es conseguir los inversores e instalaciones adecuadas para poder llevar a cabo este proyecto, ayudándolo a Facundo a que lo que pasa ahí adentro esté bien medido y no falte nada. Agustín va a tener que negociar con Dabra y tomar un rol de líder de Weya para llegar al mejor arreglo comercial posible y lograr alcanzar varios horizontes a lo largo del tiempo con Weya. Estará a cargo de la imagen y visión de la empresa, debe tener bien en claro nuestro objetivo y hacia dónde liderar.
- Grupo Dabra, serán nuestros socios inversores mayoritarios. Ellos se encargarán de la financiación del proyecto y de facilitarnos la etapa de producción, es decir, conseguir la materia prima para realizar la parte superior de las zapatillas con los residuos de textil de las fábricas, como también la creación del producto. Además, van a ser responsables de la distribución del producto en su página web, como también en sus sucursales alrededor del país. Se constituirá una S.R.L. (Sociedad de Responsabilidad Limitada) entre estas tres partes (Grupo Dabra, Facundo Estevez y Agustín Brahim).



- Audi, será nuestro proveedor principal de materia prima, entregándonos sus restos de neumáticos para hacer la suela de las zapatillas.

### **Futuro Equipo de Trabajo**

En un futuro, si se cumplen las proyecciones del proyecto, lo ideal sería que en un año se agrande el equipo de trabajo y los socios comencemos a delegar algunas tareas.

El escenario perfecto sería poder delegar las tareas de diseño de imagen, web y el de las zapatillas (siempre y cuando antes de publicar sea aprobado por algún socio). Al ser una empresa más grande, Facundo no va a poder hacerse cargo de todas las partes y es por eso que debería delegar algunas patas de la empresa y empezar a tener gerentes de cada sector que le notifiquen todo lo que sucede mensualmente y ante cualquier duda o imprevisto le pregunten a Facundo.

Detallar después qué sectores se pueden delegar. (Stock; Imagen; Diseño; Redes Sociales; Logística; etc.)



## **8. Aspectos Legales**

### **Forma Legal - S.R.L.**

En primer lugar, debemos hablar de la estructura legal de la empresa. La compañía se constituirá como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL). Esta elección brinda protección a los socios, ya que en caso de deudas o responsabilidades, solo se utilizará el patrimonio de la sociedad, sin afectar el patrimonio personal de los socios. Es importante destacar que también se ha considerado la posibilidad de establecer una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), que funciona de manera similar a la SRL, pero con la diferencia de que su capital se divide en acciones. La SAS es una opción más rápida y sencilla para constituir una empresa, especialmente diseñada para emprendedores y pequeñas empresas, debido a sus requisitos de constitución más simples y costos reducidos. El proceso de registro de una SAS puede completarse en 24 horas y en línea. Sin embargo, se ha optado por la SRL debido a la preocupación de que la SAS podría no ser una opción a largo plazo.

### **Registro de Marca**

Uno de los requisitos fundamentales para establecer la SRL es inscribirse en la AFIP para obtener un número de identificación (CUIL/CUIT) como entidad legal y, de esta manera, comenzar las operaciones. No obstante, el tema de la marca es de suma importancia para el negocio. La marca es el nombre que identifica el producto o servicio, crea una imagen de la empresa y comunica su identidad. Es la manera en que los consumidores relacionan el producto o servicio con la empresa.

## **9. Plan de Implementación y Riesgos**

### **Plan de implementación**

Cuando consideramos la implementación de este proyecto, es esencial establecer una lista de prioridades.

En primer lugar, nos enfrentamos a la recepción de la materia prima, que es importada. Debemos tener en cuenta el tiempo necesario para armar el pedido, el proceso de envío hasta que llegue a Argentina y los procedimientos aduaneros, lo que implica un período aproximado de 4 meses.

Durante este período, continuaremos trabajando en el diseño de las zapatillas y la construcción de la imagen de marca. Una vez que recibamos la materia prima, nos ocuparemos de la producción del producto, la cual será tercerizada en un taller específico y tomará alrededor de 45 días.

Al mismo tiempo que se realiza la producción, comenzaremos a diseñar y desarrollar la página web. Este proceso se llevará a cabo de acuerdo con la imagen de marca que hemos definido. La página web será la plataforma principal a través de la cual los clientes podrán explorar el catálogo de productos, conocer sus características y aprender más sobre nosotros, incluyendo nuestra misión, visión y valores. Además, habilitaremos un chat en línea para que los usuarios puedan realizar consultas en tiempo real.

En cuarto lugar, crearemos cuentas en Instagram y TikTok, dos aplicaciones y redes sociales que utilizaremos como herramientas de comunicación y publicidad.

Una vez que todas las plataformas en línea estén listas, desarrollaremos y pondremos en marcha nuestro plan de marketing. Este plan determinará cómo alcanzaremos a nuestro mercado objetivo y cómo anunciaremos el lanzamiento de la marca y el producto. Para esto, realizaremos una campaña de fotografías que no solo mostrará el producto, sino que también transmitirá el mensaje que queremos comunicar. Nuestro objetivo es atraer a los clientes y que se identifiquen con el valor que ofrecemos, creando una conexión con la marca y el producto.

Una vez que esté listo el material de marketing, lanzaremos la campaña de comunicación y publicidad, y activaremos la página web. Comenzaremos a publicar contenido en las redes sociales y utilizaremos publicidad en Instagram para aumentar nuestro alcance. Estimamos que este proceso llevará al menos 1 mes. Durante este período, finalizamos la organización del inventario y configuraremos las tareas administrativas.

## **Riesgos**

En cuanto a los riesgos, es importante tener en cuenta que estamos operando en un mercado y un entorno que son altamente cambiantes. Por lo tanto, la flexibilidad y la adaptabilidad son esenciales para lidiar con cambios en las tendencias y las circunstancias.

No obstante, identificamos algunos riesgos clave para el proyecto:

- Variaciones en el tipo de cambio: Las fluctuaciones en el tipo de cambio pueden afectar nuestros costos y precios de venta. Para reducir este riesgo, invertiremos el doble en materia prima necesaria para la primera producción y estaremos atentos a las oportunidades en el tipo de cambio. Al ser de material reciclado nuestra materia prima, no deberíamos tener un costo muy elevado, aunque el tipo de cambio pueda cambiar en cualquier momento, eso también afecta los salarios, impuestos y retenciones que nos pueda llegar a poner el gobierno. Lo que sí, el proceso de producción puede ser muy caro y al tener una economía muy inestable, puede afectar el precio del producto final y complicarnos la venta comercial.
- Educación del consumidor: Puede ser un desafío educar a los consumidores sobre las ventajas de las zapatillas hechas con materiales reciclados y convencerlos de que valen el precio. La falta de conciencia o comprensión sobre los productos sostenibles puede ser un obstáculo.
- Competidores fuertes ingresando al mercado: Aunque actualmente no tenemos muchos competidores directos en la Argentina, existe el riesgo de que empresas establecidas con más recursos copien nuestro modelo de negocio. Para reducir este riesgo, buscaremos fidelizar a nuestros clientes, haciéndoles sentir que nuestra marca es parte de sus creencias y

necesidades, y ofreciendo productos de alta calidad con el distintivo del QR personalizado para una mejor experiencia para el comprador de parte del vendedor. Así poder diferenciarnos de la competencia y mejorar el servicio de nuestro producto para los clientes.

En resumen, este plan establece una secuencia de actividades clave y considera los riesgos potenciales para el proyecto, mientras destaca la importancia de la adaptabilidad en un entorno cambiante como el actual.



## **10. CONCLUSIÓN**

Finalmente, podemos concluir que el mercado de las zapatillas ecofriendly es un mercado que está en constante crecimiento, dado que los consumidores día a día se involucran más con el cuidado del medio ambiente. “Weya” busca demostrar que podemos seguir consumiendo productos de gran calidad sin la necesidad de afectar al medio ambiente.

Weya es un proyecto que busca reducir la cantidad de residuos que se acumulan en los vertederos. Para eso, es importante resaltar la importancia de su proceso circular que permite que la materia prima se continúe reciclando sin necesidad de generar una contaminación en el medio ambiente.

A su vez, es importante resaltar la importancia del código QR, que no solamente informa a nuestros consumidores, sino que también busca crear una comunidad en la cual ellos puedan intercambiar información y crear un consumo responsable.

Nuestro producto rompe con los métodos tradicionales de producción, llevando a cabo una producción más sostenible y duradera. Nuestra asociación con diferentes empresas/startups que se relacionan con el cuidado del medio ambiente nos permite insertarnos en el mercado de manera favorable. Además, cabe destacar que al producir nuestro producto con un material de alta calidad, permite que la zapatilla tenga menos desgaste y sea más duradera.

Consideramos que esta nueva tendencia nos permite posicionarnos dentro de un mercado donde existe una posibilidad de ingreso. Nos parece importante resaltar que es un gran momento para crear una reputación de marca y potenciar a nuestro principal aliado DABRA para desarrollar productos sostenibles.

## **11. Bibliografía**

.... (2023, March 2). .... - YouTube. Retrieved October 4, 2023, from

[https://www.somosohlala.com/calidad-de-vida/sustentabilidad/respiro-cual-es-el-impacto-positivo-de-la-pandemia-en-el-medio-ambiente-nid04052020?gad\\_source=1&gclid=CjwKCAiAg9urBhB\\_EiwAgw88mfbPBAUcMyDRPhVyB1RVtvMfpzw\\_eIFzeRwX2zS7dgFGyLP2R70pyBoCu-AQAvD\\_BwE](https://www.somosohlala.com/calidad-de-vida/sustentabilidad/respiro-cual-es-el-impacto-positivo-de-la-pandemia-en-el-medio-ambiente-nid04052020?gad_source=1&gclid=CjwKCAiAg9urBhB_EiwAgw88mfbPBAUcMyDRPhVyB1RVtvMfpzw_eIFzeRwX2zS7dgFGyLP2R70pyBoCu-AQAvD_BwE)

Cuidemos Nuestra Arg. (2022, June 3). *Reciclado textil*. Cuidemos Nuestra

Argentina. Retrieved November 15, 2022, from

<https://cuidemosnuestrarg.com.ar/reciclado-textil/>

Deliberty. (2021, June 14). *Las industrias más contaminantes: 4 sectores y 1*

*destino*. Deliberty. Retrieved November 15, 2022, from

<https://www.delibertyprimemailbox.com/2021/06/14/las-industrias-mas-contaminantes-solucion-buzones-inteligentes/>

DW Made for minds. (2022, January 13). *Moda rápida - El oscuro mundo de la moda barata*. DW. Retrieved November 15, 2022, from

<https://www.dw.com/es/moda-r%C3%A1pida-el-oscuro-mundo-de-la-moda-barata/a-60351421>

Ecogestos. (2016). *La industria del calzado y su impacto ambiental*. Ecogestos.

Retrieved November 15, 2022, from

<https://www.ecogestos.com/la-industria-del-calzado-y-su-impacto-ambiental/>

Huitema, J. (2020, December 29). El impacto de la producción textil y de los

residuos en el medio ambiente | Noticias | Parlamento Europeo. Retrieved

November 15, 2022, from

<https://www.europarl.europa.eu/news/es/headlines/society/20201208STO93327/el-impacto-de-la-produccion-textil-y-de-los-residuos-en-el-medio-ambiente>

Mindlin, A. (2020). CICLO. (4), 20.

<file:///Users/Facu/Desktop/Udesa%20Plan%20de%20negocios/CICLO.pdf>

Nike. (2022). *MOVE TO ZERO*. Nike. Retrieved November 15, 2022, from

<https://www.nike.com/ar/sportswear/move-to-zero>

*“Nuestras zapatillas son basura”: la fábrica argentina que crea calzado con*

*neumáticos*. (2022, November 10). EL PAÍS. Retrieved agosto 2, 2023, from

<https://elpais.com/america-futura/2022-11-10/nuestras-zapatillas-son-basura-l-a-fabrica-argentina-que-crea-calzado-con-neumaticos.html>

Sales Force. (n.d.). *¿Qué es un canal de distribución?* Salesforce. Retrieved November 15, 2022, from

<https://www.salesforce.com/es/learning-centre/sales/distribution-channels/>

Xinca. (2021, June 2). *MANIFIESTO – Xinca*. Xinca. Retrieved November 15, 2022, from

<https://xinca.com.ar/web/home/manifiesto/27/el-impacto-de-la-produccion-textil-y-de-los-residuos-en-el-medio-ambiente>. Accessed 15 November 2022.



## 12. ANEXOS

### Anexo 1:



### Anexo 2:



## ¿Cómo comprar?

---

¡Comprar en *Dexter/Stockcenter/Moov* es fácil y seguro!

Si no estás registrado, lo primero que tenés que hacer es completar el formulario con todos tus datos. Te aseguramos absoluta confidencialidad y seguridad. Si ya lo hiciste, ingresá con tu email y contraseña.

Para comprar podés buscar por categoría, género o marca.

Si ya sabés lo que querés, podés utilizar la barra buscadora y escribir directamente el nombre del producto. Cuando estés dentro de la lista de productos, podés utilizar los distintos filtros que te ayudarán a agilizar la búsqueda. Una vez que elijas el producto que querés, seleccioná el talle.

Si no sabés cuál elegir, podés consultar nuestra tabla de talles. Recordá que nuestros talles corresponden a numeración argentina.

Hacé click en "agregar al carrito". Cuando hayas terminado de elegir los productos que quieras, ingresá al carrito. Ahí vas a poder calcular el costo de envío ingresando tu código postal y, en el caso de que tengas un cupón de descuento, lo vas a poder validar. Para finalizar tu compra hacé click en comprar. Automáticamente podrás agregar o seleccionar la dirección a la que se va a enviar el pedido. Podés elegir un domicilio particular o el de alguna de nuestras sucursales. El próximo paso es seleccionar el tipo de entrega. Luego, hacé click en la forma de pago que más te convenga: tarjeta de crédito, débito o Mercado Pago (efectivo) y completá los datos requeridos. Por último, confirmá tu orden. ¿Viste qué fácil es? Te esperamos.

## ¿Cómo seguir tu pedido?

---

Para tu mayor comodidad, tenemos a disposición una herramienta que te permite acompañar todo el proceso del pedido, desde la aprobación del pago hasta la entrega por parte del correo.

Lo primero que tenés que hacer es ingresar a tu usuario de *Dexter/moov/ stock center* utilizando tu email y contraseña. Para hacer el seguimiento de tu compra, posícionalte sobre tu nombre e ingresá a "Mis pedidos" en el menú desplegable. Ahí vas a poder ver todas las compras que hiciste. Cuando encuentres el pedido, hacé click en "ver detalle". Ahí vas a visualizar el estado de tu compra, incluso cuando esté en manos del correo. Cada modificación en el estado de tu pedido será notificado vía email. ¡Quedate tranquilo! Trabajamos siempre para cumplir con la agilidad de tu entrega.

Y recordá, si tu paquete te llegó abierto o dañado, ¡no lo aceptes! Comunicate con nuestro centro de atención al cliente. ¿Viste que fácil es?

## ¿Cómo realizar un cambio o devolución?

Si recibiste tu compra y el producto no te quedó o no es lo que esperabas, no te preocupes que podés realizar un cambio.

Por favor, verificá nuestras políticas de cambio en: <https://www.stockcenter.com.ar/cambios.html> / <https://www.dexter.com.ar/ayuda/cambios.html> / <https://www.moovbydexter.com.ar/cambios.html> **(ojo que la url de Dexter es distinta!!!)**

El primer cambio por pedido no tiene costo. Recordá que contás con 30 días corridos posteriores a la entrega para realizar la solicitud. En el caso de tratarse de una falla, contás con 180 días corridos, desde la recepción del producto, para realizar el reclamo correspondiente.

Primero tendrás que elegir una forma de cambio

a) Cambio en tienda: si tu cambio es por falla, talla o modelo, podés acercarte con el producto que recibiste a cualquiera de nuestras sucursales (Dexter/ stock center/ moov) junto con la factura de compra y el packaging original, y realizar el cambio en forma presencial.

b) Cambio y devolución en domicilio: podés solicitar que retiremos el producto por tu domicilio. Una vez retirado, cuando llegue a nuestro depósito, se gestionará el cambio y se despachará el nuevo producto que elegiste o la devolución solicitada.

Si elegís esta opción, ingresá a la página y hacé click en el botón de cambios que se encuentra al pie, en el margen izquierdo.

Una vez solicitado, envolvé el paquete en su embalaje original, sin indicios de uso, con el lacre original del fabricante, manual y todos los accesorios envueltos en el mismo envoltorio del lado reverso, dejando la parte negra hacia afuera. (Si no tenés la bolsa original podés envolverlo con papel madera o con una bolsa negra, pero sin dibujos. El envoltorio debe ser liso).

Tenés que acompañarlo con una nota manuscrita en donde se indique el motivo del cambio o devolución, como también el comprobante de despacho o la factura recibida a través del email.

Por fuera del paquete, colocá nuestro domicilio y tu número de orden:

Mozart s/n  
Parque Industrial Garín.  
Garín, Buenos Aires.  
C.P.: 1619  
N° de Orden: XX-xxxxxxx

El plazo de retiro puede ser de 7 a 10 días hábiles.

El correo a cargo te dará un envoltorio para finalizar el embalaje que realizaste.

Siempre verificá que la bolsa quede correctamente sellada para la seguridad de los productos enviados.

**NO TE OLVIDES DE SOLICITAR EL COMPROBANTE DE RETIRO AL TRANSPORTISTA**

Podrás visualizar tu gestión de cambio a través de la página ingresando a: Mi cuenta/Mis ordenes/Ver detalle.

En el caso de solicitar la devolución del importe de la compra, recordá que el reintegro se realiza al mismo medio de pago que utilizaste para hacer la compra.

### Anexo 4

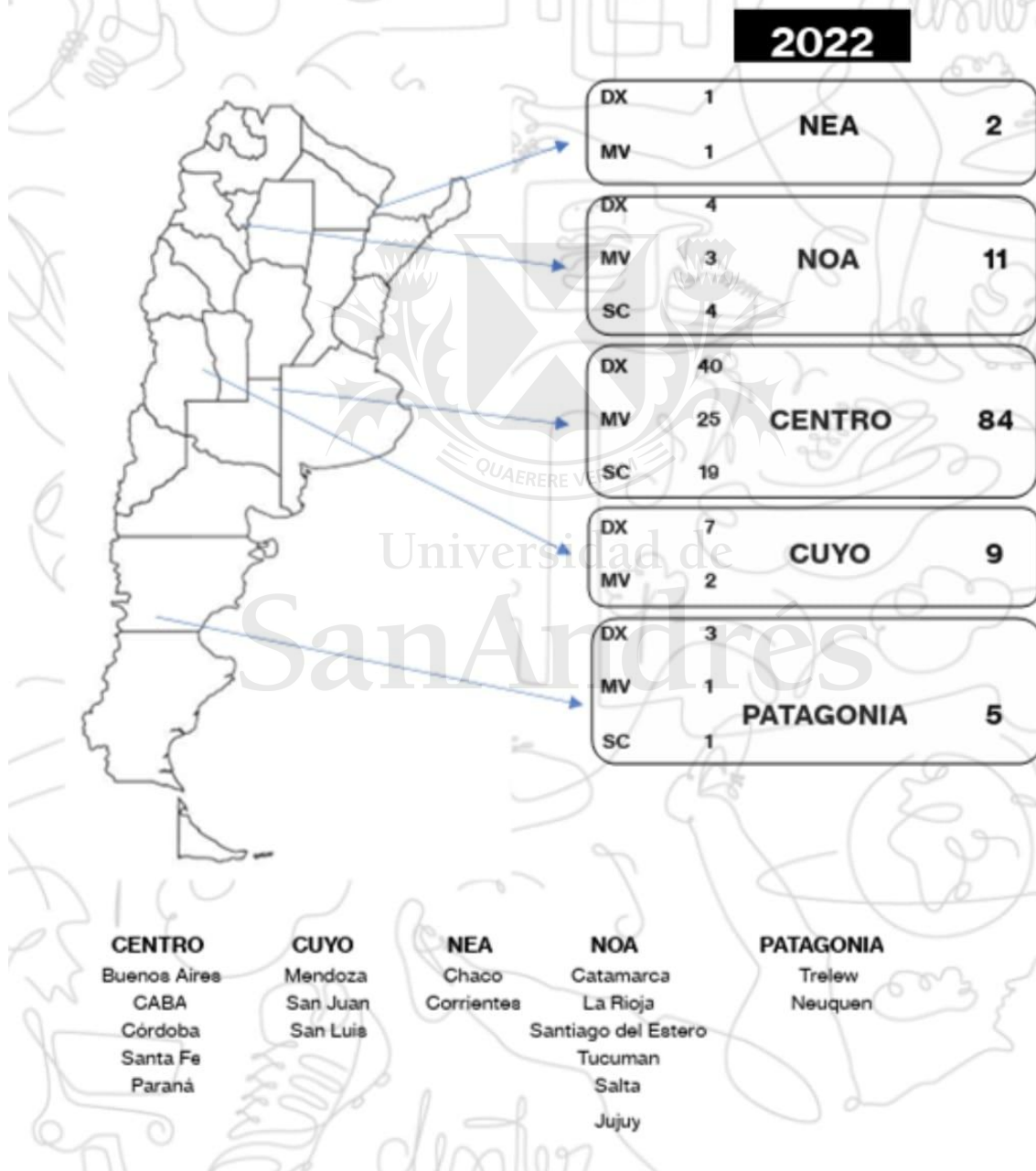
#### Capital de trabajo:

AÑO	0	1	2	3	4	5	6
Caja	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	
Inventario 3 meses	4.875	4.875	4.875	4.875	4.875	4.875	
Deudores por venta (30 días)	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750	
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>18.625</b>	<b>18.625</b>	<b>18.625</b>	<b>18.625</b>	<b>18.625</b>	<b>18.625</b>	
<b>Variación Capital de Trabajo</b>	<b>18.625</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-18.625</b>
<b>Flujo de Capital de Trabajo</b>	<b>-18.625</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>18.625</b>

#### Cálculo del WACC:

Calculo del Ke:						
Risk Free:	3,80%		Fuente:	<a href="https://au.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield">https://au.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield</a>		
Retorno del mercado:	10,13%		Fuente:	<a href="https://www.investopedia.com/ask/answers/042415/what-average-annual-return-sp-500.asp">https://www.investopedia.com/ask/answers/042415/what-average-annual-return-sp-500.asp</a>		
Riesgo país:	1,894					
	Levered	Unlevered				
Beta nike:	1,08	1,01	Fuente:	<a href="https://finance.yahoo.com/quote/NKE/">https://finance.yahoo.com/quote/NKE/</a>		
Beta addidas	1,16	1,01	Fuente:	<a href="https://finance.yahoo.com/quote/ADDYY/">https://finance.yahoo.com/quote/ADDYY/</a>		
Beta puma	1,15	1,00	Fuente:	<a href="https://finance.yahoo.com/quote/pum.de/">https://finance.yahoo.com/quote/pum.de/</a>		
Monto en miles:					Beta a =	1,01
Nike:					<b>Ke = Rf + Beta x (Rm -Rf) + riesgo país =</b>	<b>29,12%</b>
Deuda:	12.144.000	6,93%				
Equity:	163.000.000	93,07%				
Adidas:						
Deuda:	6.459.000	14,91%				
Equity:	36.849.000	85,09%				
Puma:						
Deuda:	1.306.400	14,68%				
Equity:	7.591.000	85,32%				

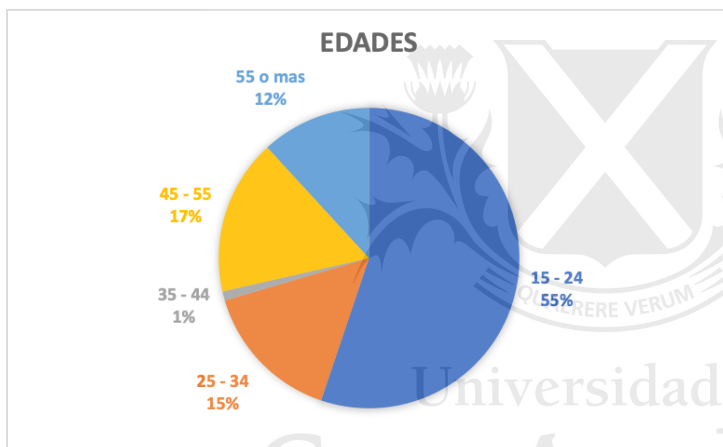
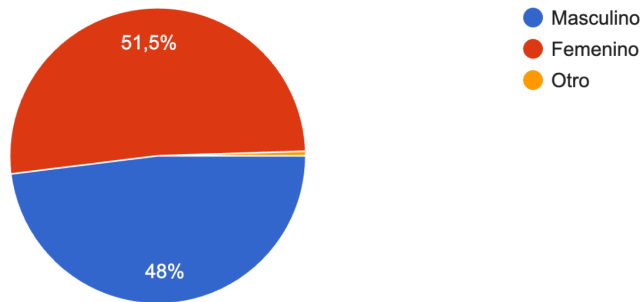
## Puertas DABRA por Banner



## Anexo 6

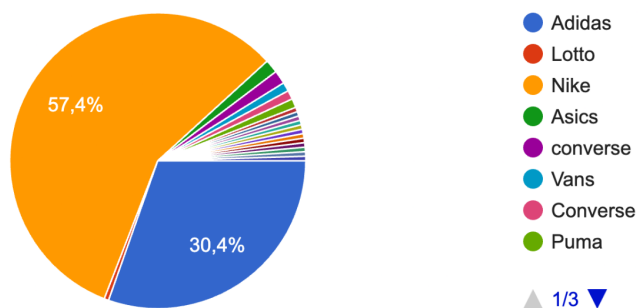
### Genero

204 respuestas



Si tenés que elegir entre estas marcas para comprar zapatillas, ¿cuál elegís?

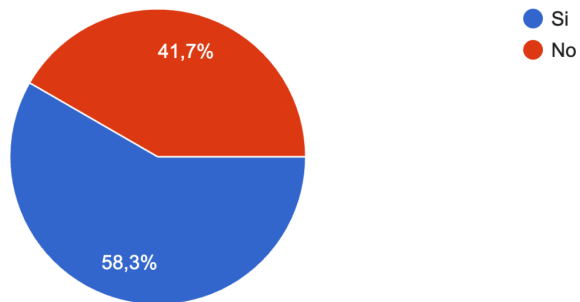
204 respuestas





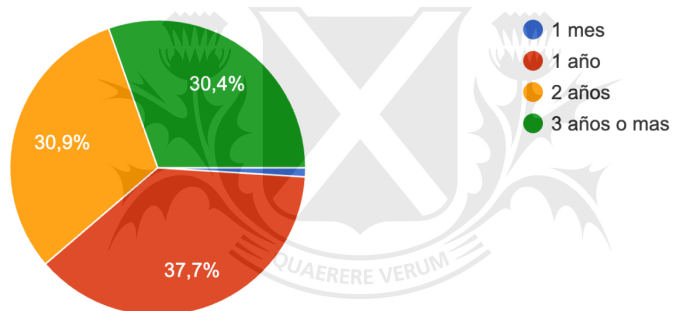
### ¿Conocés la marca Lotto?

204 respuestas



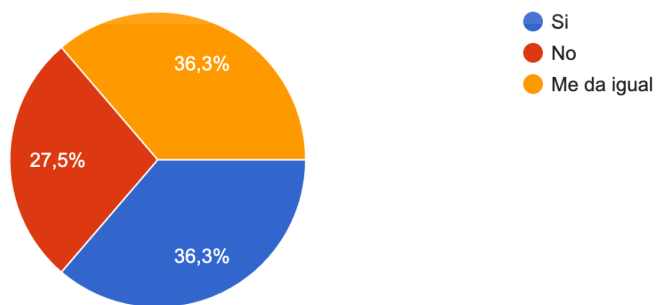
### ¿Cada cuanto cambias tus zapatillas?

204 respuestas



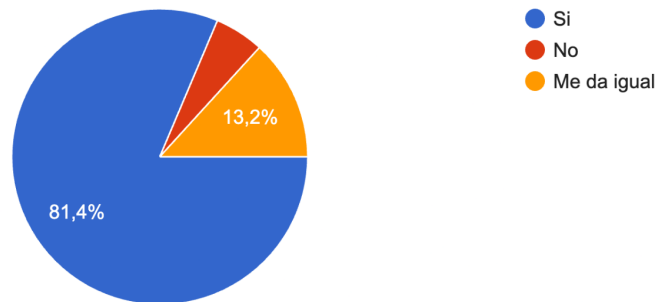
### ¿Elegis tus zapatillas dependiendo del material por el cual fue fabricado?

204 respuestas



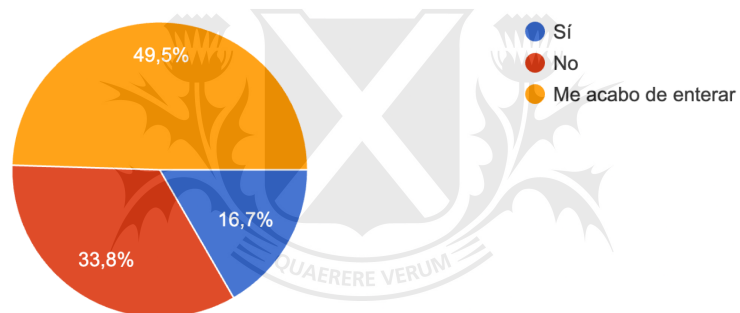
¿Te preocupa el medioambiente?

204 respuestas



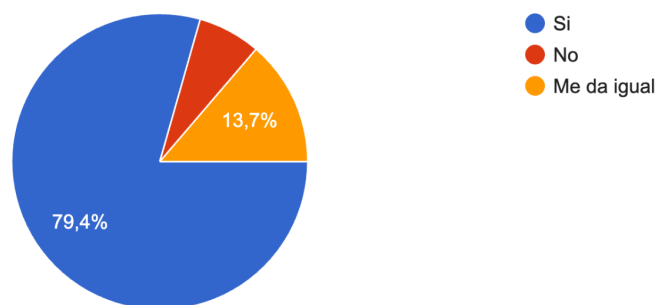
¿Sabías que la industria de calzado es una de las más contaminantes del mundo?

204 respuestas



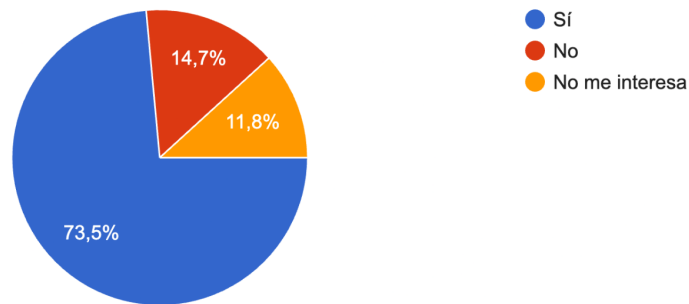
Sabiendo que la industria del calzado es una de las mayores contaminantes de agua, plástico y CO2 en el mundo, ¿comprarias zapatillas recicladas?

204 respuestas



Sabiendo que comprando una zapatilla de material reciclado de Lotto estas ayudando al medio ambiente, ¿La comprarías?

204 respuestas



Para ver la encuesta completa ingresar al siguiente enlace:

[https://docs.google.com/forms/d/1cWJPjK\\_tRSxpLOaGr9FjoLIQzdwQFVx4Gtr0\\_LS/NZI/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1cWJPjK_tRSxpLOaGr9FjoLIQzdwQFVx4Gtr0_LS/NZI/edit#responses)



Universidad de  
**San Andrés**



ANEXO 7

