



Licenciatura En Administración

# Plan de Negocios de un Emprendimiento Social

Trabajo De Investigación

Por: Maria Agustina Boullaude Bianchi

REG. 28089 agustinaboullaudegmail.com

Profesor Tutor:

Maria Eugenia Godoy

Mendoza Febrero de 2023

## Resumen Técnico

Las condiciones de mercado actuales con escasa oferta y creciente demanda y consumo de productos hechos con responsabilidad social y cuidado del medioambiente representan una oportunidad que propicia la creación de un emprendimiento social en la provincia de Mendoza.

En el presente trabajo se describen las bases sobre las cuales una empresa crea, proporciona y capta valor basado en el libro Generación de Modelo de negocios.

Plan de Negocios de un Emprendimiento Social, propone un análisis y solución a este problema en el área de accesorios y complementos de moda.

Nuestro objetivo es fabricar bolsos para diversos usos, realizados con materiales reciclados como lonas de camiones y cinturones de seguridad. Para la mano de obra se propone contratar a personas privadas de su libertad del penal de la provincia de Mendoza.

Abarcando así las dos áreas previamente mencionadas de la RSE: ambiental, por reutilizar materiales que de otra forma se desecharon y social, por contratar y apoyar a grupos más vulnerables.

El desarrollo del negocio propone el canal de ventas online tanto desde una web como desde redes sociales. Y un plan de marketing con una estrategia para cada uno. Se analiza en detalle el contexto externo que lo rodea, y se propone un modelo de negocios con recursos y actividades clave que se requieren para llevarlo a cabo, junto con su estructura de costos, ingresos y riesgos esperados para asegurar la viabilidad del negocio.

**Palabras claves:** generación de modelos de negocio, emprendimientos sociales en Mendoza, moda, marketing.

## Índice

<b>Introducción</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO 1: DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO DEL MODELO DE NEGOCIO. CONTEXTO, FACTORES DE DISEÑO Y RESTRICCIONES.</b>	<b>9</b>
<b>1.1. Fuerzas del Mercado:</b>	<b>9</b>
1.1.A. Cuestiones de Mercado:	9
1.1.B. Segmentos de Mercado:	10
1.1.C. Necesidades y Demandas:	12
1.1.D. Costes de Cambio:	13
1.1.E. Capacidad Generadora de Ingresos:	14
<b>1.2. Fuerzas de la Industria:</b>	<b>15</b>
1.2.A. Competidores:	15
Competidores Directos.	15
Competidores Indirectos:	19
1.2.c. Productos y Servicios Sustitutos:	22
1.2.d. Proveedores y Otros Actores de la Cadena de Valor:	22
1.2.e. Inversores:	25
<b>1.3. Tendencias clave:</b>	<b>26</b>
1.3.a. Tendencias Tecnológicas:	26
1.3.c. Tendencias Sociales y Culturales:	29
1.3.d. Tendencias Socioeconómicas:	29
<b>1.4. Fuerzas Macroeconómicas:</b>	<b>31</b>
1.4.a. Mercados de Capital:	31
1.4.b. Condiciones del Mercado Global:	33
1.4.c. Productos Básicos y Otros Recursos:	34
1.4.d. Infraestructura Económica:	35
<b>Resumen del capítulo:</b>	<b>38</b>
<b>CAPÍTULO 2: EL MODELO DE NEGOCIO</b>	<b>39</b>
<b>2.1. Descripción Del Negocio</b>	<b>39</b>
2.1.a. Segmentos de Mercado:	40
2.1.b Propuesta de Valor:	44
2.1.c Canales:	48

	4
2.1.d Relaciones con clientes:	51
2.1.e Fuentes de Ingresos:	54
2.1.f. Recursos Clave:	58
2.1.g. Actividades clave:	67
2.1.h. Asociaciones clave:	70
2.1.i. Estructura de costes:	71
<b>2.2. Visión, Misión y Valores</b>	<b>74</b>
<b>2.3. Plan de Marketing</b>	<b>75</b>
<b>CAPÍTULO 3: ANÁLISIS FODA – SÍNTESIS DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO E INTERNO</b>	<b>82</b>
<b>CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE CAMPO</b>	<b>84</b>
<b>CAPÍTULO 5: ANÁLISIS FINANCIERO.</b>	<b>87</b>
<b>CAPÍTULO 6: PLAN DE APLICACIÓN.</b>	<b>92</b>
Plan de Aplicación:	92
<b>Conclusión Final:</b>	<b>96</b>
<b>Referencias Bibliográficas</b>	<b>99</b>
<b>ANEXO I</b>	<b>104</b>
<b>ANEXO II</b>	<b>110</b>

## Introducción

La gestión de los residuos se ha transformado en un importante problema ambiental ya que muchos de ellos, generados por una población humana en constante aumento, no son degradables en el corto plazo. Entre los factores que contribuyen a la generación cada vez mayor de residuos se pueden nombrar:

- el sistema de producción,
- el modo actual de consumo que responde al paradigma lineal de usar y desechar,
- la concentración de la población en centros urbanos,
- la utilización de bienes materiales de rápido deterioro
- el uso cada vez más generalizado de envases no degradables, entre otros.

La economía circular suscribe el concepto de que los residuos no son basura sino recursos para gestionar. Es un concepto que se relaciona con la sustentabilidad, cuyo objetivo es procurar que el valor de los productos, los materiales y los recursos se mantengan en la economía durante el mayor tiempo posible, reduciendo al mínimo la generación de residuos.

Este modelo se basa en la reutilización adecuada y eficaz de los residuos en un modelo cíclico, considerándolos materias primas cuya gestión debe llevarse a cabo con el menor gasto energético posible.

El reciclaje es una opción viable y atractiva en términos económicos. Por ejemplo, una botella de agua puede reciclarse hasta 20 veces sin que el material pierda sus propiedades. Sin embargo, más de 90 % de los residuos plásticos que hay en la naturaleza no fueron reciclados ni una sola vez, en Argentina por ejemplo se recicla sólo un 12% del total consumido.

En Argentina, el manejo de los residuos sólidos urbanos (RSU) está regulado por la Ley N.º 25916 de Gestión de Residuos Domiciliarios, que los define como “aquellos elementos generados por procesos de consumo en el ámbito residencial, urbano, comercial, sanitario o industrial, que luego de su uso son desechados y/o abandonados”. (Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable, Presidencia de la Nación. (2017))

Las empresas y consumidores son cada vez más conscientes de esta realidad por lo que comienza a haber una tendencia hacia la economía circular y las marcas que se preocupan por ser sustentables y trabajar con un propósito. También hay quienes encuentran oportunidades de vida gracias al reciclaje.

En el rubro indumentaria podemos ver algunos ejemplos internacionales como el vestido que lució la cantante Billie Eilish en la alfombra roja del reconocido desfile Met Gala 2022. El Met Gala es la exposición de moda anual del Instituto del Vestido del Museo Metropolitano de Arte de la ciudad de Nueva York. Por otro lado en España apostaron por una alfombra roja reciclable en el festival de cine de San Sebastián 2021 para procesarla como materia prima y utilizar el material para crear nuevos productos: el proyecto es un ejemplo de economía circular, dando una segunda vida a un producto que tiene una existencia muy corta.

A nivel local la marca de zapatillas Xınca Eco Shoes que desde el año 2013 realizan zapatillas hechas con materiales reciclados como telas reutilizadas de otros objetos (jeans, retazos o mamelucos) y cubiertas de neumáticos. También esta empresa tiene un compromiso social empleando a personas excluidas del sistema.

Y si de oportunidades laborales se trata nuestra provincia de Mendoza ya creó tres Centros Verdes en los departamentos de Guaymallén, Luján de Cuyo y Las Heras; formalizando el trabajo de

recuperadores urbanos que llevan los residuos reciclables como vidrio, papel y botellas de plástico a centros de tratamiento de los mismos.

Problema de investigación:

- Analizar las características del mercado de productos de moda hechos con materiales reciclados, brindando nuevas posibilidades de trabajo en la sociedad mendocina.
- Analizar la viabilidad del emprendimiento social.
- Determinar el tiempo y elementos necesarios para poner en funcionamiento el emprendimiento.
- Brindar un análisis financiero detallado contemplando todas las variables para determinar la inversión, resultados esperados y el valor del negocio.
- Promover el consumo de complementos de moda hechos en un emprendimiento social.

Objetivos: Los ejemplos previamente expuestos, al igual que muchos otros, sirvieron de inspiración para la creación de nuestra empresa. Una empresa que tiene como objetivo fabricar bolsos con materiales reciclados y brindar oportunidades de trabajo a quienes no las tienen, asumiendo así un compromiso con la sociedad y con el medioambiente simultáneamente.

Hipótesis: Poner en marcha un proyecto de complementos de moda hecho con materiales reciclados y brindando nuevas oportunidades de trabajo a la sociedad, dadas las condiciones actuales de oferta y un consumo en constante crecimiento, podría implicar el desarrollo de un negocio exitoso.

Estrategia metodológica: Recabar información teórica y práctica sobre los temas centrales, realizar una investigación de los emprendimientos sociales en Mendoza, hacer un análisis financiero para determinar el valor del negocio.

Límites del problema:

- Límite temporal entre los años 2017 y 2022.

- Límite espacial: Argentina
- Límite poblacional: Jóvenes entre 20 y 40 años

Los principales contenidos a abordar en el trabajo son describir el modelo de negocio y el entorno de modelo de negocio, analizar mediante entrevistas el mercado objetivo, analizar el modelo financiero y finalmente realizar un plan de aplicación de nuestro negocio.



## **CAPÍTULO 1: DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO DEL MODELO DE NEGOCIO. CONTEXTO, FACTORES DE DISEÑO Y RESTRICCIONES.**

“Un conocimiento profundo del entorno de la empresa te ayudará a concebir modelos de negocio más fuertes y competitivos” (Osterwalder & Pigneur, 2011, 200)

Para realizar un estudio sobre el entorno de la empresa se analizarán las cuatro áreas más importantes del entorno: fuerzas del mercado, fuerzas de la industria, tendencias clave y fuerzas macroeconómicas.

### **1.1. Fuerzas del Mercado:**

#### **1.1.A. Cuestiones de Mercado:**

“Identifica los aspectos que impulsan y transforman el mercado desde el punto de vista del cliente y la oferta” (Osterwalder & Pigneur, 2011, 202/203)

Particularmente Mendoza es la primera provincia con una ley de RSE en el país, publicada en febrero de 2018. “Esta ley tiene como objeto promover conductas socialmente responsables de las empresas y organizaciones en general. Para ello se propone a todas las empresas que operan en Mendoza que presenten de manera voluntaria el balance de Responsabilidad Social y Ambiental Empresaria.” (Gobierno de Mendoza, 2012)

En nuestra provincia desde hace 15 años, un grupo de empresas privadas se unió en una asociación sin fines de lucro llamada Valos con el objetivo de aplicar la RSE en sus empresas y generar impacto en el medio ambiente, economía y la sociedad con 17 objetivos de desarrollo distintos.



Figura 1, Objetivos de desarrollo sostenible, Fuente: Página Web de Valos.

Valos define su accionar de la siguiente forma, *“promueve prácticas de Responsabilidad Empresaria junto a empresas y empresarios que operan en Mendoza, alentando relaciones sinérgicas, en una nueva forma de hacer negocios y promoviendo el desarrollo sostenible de nuestro medio”*.

Lo que hacen las empresas privadas al momento de unirse a Valos es someterse a un cuestionario para obtener en qué grado aplican la RSE en su empresa. Según el resultado del mismo, en Valos los asesoran para mejorar lo que ya están realizando y sobre qué otras cosas podrían hacerse según el rubro al que pertenezca la empresa. Por ejemplo: a una Bodega se la puede asesorar en el uso responsable del agua. Año a año se vuelve a realizar la encuesta para ver mejoras y seguir avanzando en el camino a ser una empresa sustentable. (VALOS, n.d.)

Actualmente, los ciudadanos están cada vez más exigentes en cuanto a que las empresas tengan prácticas de RSE, de a poco migran a comprar productos a empresas que generen algún impacto en contribuir a preservar y cuidar el medio ambiente, la economía y la sociedad, por sobre las que no lo hacen. Las nuevas generaciones son más conscientes de lo que compran y tienen mayor cantidad de información de las prácticas empresariales.

### **1.1.B. Segmentos de Mercado:**

“Identifica los principales segmentos de mercado, describe su capacidad generadora e intenta descubrir nuevos segmentos” (Osterwalder & Pigneur, 2011, 202/203)

### ***Segmento Objetivo.***

El principal segmento de mercado pertenece a los Millennials. Son jóvenes nacidos entre 1981 y 2000. Una generación que creció rodeada de la tecnología (computadoras, internet, celulares, redes sociales).

Gran parte de su vida es *online*, su vida social pasa a través de las redes en las que comparten constantemente lo que hacen ante sus seguidores donde intercambian likes, comentarios y mensajes, y se comunican a través de diferentes Apps desde el E-mail hasta el WhatsApp.

Compran a través de internet comida para llevar, ropa, electrodomésticos, libros, e infinidad de artículos. Toda su vida es prácticamente instantánea, gracias a que están permanentemente conectados con personas, lugares e información proveniente de todo el mundo.

Esta generación es una oportunidad para nuestro negocio ya que confían en las compras por internet y en lo que publican las empresas en las redes. Podremos tener mucha facilidad para acceder a ellos y tener una comunicación casi permanente y personalizada.

### ***Nuevos Segmentos.***

Un nuevo segmento en el cuál se podría enfocar la empresa en una segunda etapa es en el de Generación Z, que son los nacidos entre el 2001 y 2020, del cual todos sus integrantes son nativos digitales.

Próximamente el consumo global se irá adaptando a esta generación, sus compras migran al canal online por sobre las tiendas físicas. Es una generación abrumada por lo visual, exigentes con sus tiempos, independientes y en búsqueda constante de la creatividad. “En el mundo del consumo para todos los expertos y fuentes citadas, aún no es fácil entender cómo serán sus patrones como generación, teniendo en cuenta que hasta ahora no producen y sus gustos no se han definido. Mientras las categorías de consumo se enfocan en entender cómo atraerlos, se vislumbra que a diferencia de la

mentalidad Millennial, este nuevo grupo tiene una aproximación más consumista, teniendo en cuenta que en su mundo no todo lo que hay en internet es gratis.” (Chacón, 2017)

### **1.1.C. Necesidades y Demandas:**

“Refleja las necesidades del mercado y estudia el grado en el que están atendidas” (Osterwalder & Pigneur, 2011, 202/203)

Según el Estudio Anual de Comercio Electrónico 2021 realizado por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) se obtuvieron algunos datos relevantes respecto de las necesidades del mercado.

En Argentina, en cuanto a la demanda, hay más de 20 millones de compradores online en donde un 58% de los adultos conectados compra al menos una vez al mes, con un total de 381 millones de productos vendidos. Y en cuanto a la oferta, cinco de cada diez empresas argentinas venden online representando un promedio del 40% de su facturación.

La ventaja más importante percibida sobre el canal online es que los compradores buscan maneras de simplificar su vida. El ahorro de tiempo y la posibilidad de comprar en cualquier momento ganan relevancia y se ubican como otras de las principales ventajas del canal digital.

Lo más elegido por los compradores es el envío a domicilio y las compras en cuotas sin interés.

La categoría indumentaria se encuentra en el segundo puesto de las categorías más compradas por los argentinos. (Kantar, 2022)



Figura 2, Ranking de las categorías más compradas en Argentina en el 2021, Fuente: Cámara Argentina de Comercio Electrónico.

Con esta información podemos resumir que existe un mercado online en constante crecimiento sobre todo en nuestra categoría que es indumentaria. Es importante que podamos ofrecer una web simple y ágil para los clientes con posibilidad de comprar en cuotas y con envío a domicilio según los estudios realizados por la CACE.

#### **1.1.D. Costes de Cambio:**

“Describe los elementos relacionados con el cambio de los clientes a la competencia”  
 (Osterwalder & Pigneur, 2011, 202/203)

Hay muchas empresas con este tipo de producto y el producto es similar entre sí. Y por otro lado, nuestro producto se podría reemplazar con cualquier tipo de bolso o cartera independientemente si está hecho con materiales reciclados o no.

El coste de cambio es bajo entre empresa y empresa ya que son elegidos por características intangibles como el diseño y la marca. Hay mucha información sobre el producto en internet y los mismos se venden por canales online.

Al ser un producto existente con una marca nueva, el desafío para nuestra empresa será posicionar la marca en la mente del consumidor para que nos elija frente a la competencia. El diseño de nuestros bolsos es uno de los elementos clave que nos diferenciará de la competencia, para ello se analiza mucho este aspecto buscando la estética, comodidad y practicidad de uso. Además es muy importante comunicar los valores de nuestra marca para que los consumidores puedan sentirse identificados con la misma a través de las emociones.

#### **1.1.E. Capacidad Generadora de Ingresos:**

“Identifica los elementos relacionados con la capacidad generadora de ingresos y de fijación de precios” (Osterwalder & Pigneur, 2011, 202/203)

Nuestro segmento de clientes, Millennials, tienen entre 20 y 40 años, son jóvenes quienes algunos todavía viven con sus padres y otros se están insertando en el mundo laboral. Si bien el segmento por sus características en general no tiene ingresos muy altos, nuestro producto está orientado a un nicho de mercado dentro del segmento con un ingreso medio-alto.

Por otro lado, por las características del producto y por ser un negocio naciente tendrá precios similares al de sus competidores, precios de penetración en el mercado. Por lo tanto, los clientes deben tener capacidad de ahorro, ya sea por su salario elevado o porque viven con sus padres.

El producto tiene una demanda elástica, lo que en economía significa que los clientes tienen repercusión sobre los precios por no ser un bien de primera necesidad.

#### **Conclusión del Análisis de las Fuerzas del Mercado:**

Los aspectos positivos a remarcar de las fuerzas del mercado que son una oportunidad para nosotros son: los clientes cada vez más exigentes con las empresas para que tengan buenas prácticas, nuestro segmento objetivo está muy conectado a lo digital y le gusta realizar compras por internet y la categoría indumentaria es una de las más vendidas a nivel nacional en lo que es eCommerce.

Los aspectos negativos que pueden presentar una amenaza para nosotros son: que el coste de cambio de una empresa a otra es muy fácil, especialmente teniendo toda la información de la oferta existente de forma online. Y los ingresos de nuestro segmento no son muy elevados porque son jóvenes sin embargo intentamos apuntar a un nicho de ingresos elevados dentro de este segmento de jóvenes.

## **1.2. Fuerzas de la Industria:**

### **1.2.A. Competidores:**

“Identifica a los competidores incumbentes y sus puntos fuertes relativos” (Osterwalder & Pigneur, 2011, 204)

Los competidores son un conjunto de empresas que participan en un mismo sector con productos similares, sirviendo a un mismo mercado objetivo o satisfaciendo una misma necesidad de dicho mercado.

Luego de realizar una investigación del mercado encontramos las siguientes empresas como competidores:

#### ***Competidores Directos.***

“Son aquellas empresas que operan en el mismo mercado. Es decir, que venden el mismo producto o servicio y se dirigen a los mismos clientes (segmento de mercado)” (Debitoor, 2015)

En el caso de nuestro negocio encontramos que existen otras empresas que tienen un modelo de negocio parecido al nuestro ya que realizan sus productos con elementos reciclados con materias primas de diferentes orígenes, y algunos también incluyen ayuda a la sociedad brindando posibilidades de trabajo a los que más lo necesitan.

Si bien los diseños son diferentes, el destino de uso de estos productos es el mismo: transportar los artículos personales. Además, por lo que se ve en las publicidades de las distintas páginas web competidoras, estos productos están destinados a un público joven que se preocupa por el medio ambiente.

Mafia Bags: Mafia es una empresa que vende bolsos reciclados hechos con velas náuticas que ya no son utilizadas y de otra forma serían basura. Tienen tiendas en Buenos Aires, San Francisco, Londres y Tokio. Esta empresa está preocupada por la sustentabilidad y ayuda a la sociedad contratando población local para hacer los bolsos en cada uno de los países donde se encuentran. (MAFIA BAGS, n.d.)



Figura 3, Competidores directos. Fuente: Mafia Bags.

Baum: Es una empresa de Buenos Aires, creada por un fotógrafo y un diseñador industrial interesados en la integración del diseño y el medio ambiente. Sus modelos son producidos manualmente a partir de la reutilización de velas de parapente en desuso. Comenzaron realizando los bolsos con tela



vinílica de anuncios (pvc) hasta que en el año 2010 cambiaron el material a las velas de parapente. Los productos se realizan artesanalmente en un taller. Actualmente comercializan sus productos en todo el mundo a través de internet y distribuidores exclusivos y shops, pero tienen su base en Buenos Aires. Están dirigidas a un público joven que ama los deportes y tienen una línea especial para niños. (BAUMM, n.d.)



Figura 4, Competidores directos. Fuente: Baummm.

Tincho y Lola: Es una empresa que vende complementos de moda tales como bolsos, mochilas, ropa, billeteras, sobres y accesorios. Los materiales de estos complementos son velas de barcos y cuero vegetal con un tratamiento especial. Su manifiesto resalta la importancia de que sus productos sean responsables con el medio ambiente y la sociedad. Además un 1% de sus ingresos ayudan a fundaciones y programas de cuidado ambiental. Sus diseños son sobrios y elegantes. Sus productos se venden en Argentina, Uruguay y USA tanto en locales como en su tienda online. (Tincho & Lola, n.d.)



Figura 5, Competidores directos. Fuente: Tincho & Lola.

Suahili Fundas: Suahili es nuestro principal competidor, es una empresa que realiza bolsos y mochilas realizados con lonas de carteles de publicidad de la vía pública y en la cual emplean a personas excluidas del sistema laboral formal ya sea por educación incompleta o nula o discriminación. Está radicada en La Plata, Buenos Aires. Además, realizan mochilas para niños hechas con bolsas de alimento para mascotas. Su mercado son jóvenes y niños preocupados por el medio ambiente y el reciclaje. (Suahili, n.d.)



Figura 6, Competidores directos. Fuente: Swahili.

Estos son solo algunos ejemplos de muchas empresas con modelos de RSE que existen en Argentina y en el mundo, por lo que concluimos que:

1. Vemos una tendencia en el mercado a realizar este tipo de productos resultando atractivo para los emprendedores como nosotros.
2. Que haya tanta oferta puede ser un riesgo para nuestra empresa ya que al dirigirnos a un nicho de mercado esto podría generar un exceso de oferta.

***Competidores Indirectos:***

“Son empresas que operan en tu mismo mercado, se dirigen a los mismos clientes, pero ofrecen un servicio o producto sustituto o alternativo” (Debitoor, 2015)

Podríamos mencionar a cualquier empresa que venda complementos de moda tales como bolsos, mochilas o carteras dentro del territorio nacional ya que sirven para la misma función y satisfacer la misma necesidad. Elegimos algunos ejemplos:

RIP CURL Argentina: Es una compañía de indumentaria originaria de Australia reconocida a nivel mundial, que vende una gran variedad de productos para los amantes del surf y la naturaleza. Uno de sus fuertes son las mochilas, bolsos y valijas, para viajes y diferentes actividades deportivas. (Rip Curl Argentina, n.d.)



Figura 7, Competidores indirectos. Fuente: Rip Curl Argentina.

Maxi Mall en Mendoza: Es una empresa familiar que pasó de tener formato retail a formato shopping. El mall está ubicado en el centro de la ciudad y vende ropa deportiva de diferentes marcas para todos los géneros. Por el momento tiene solo tiendas físicas. Algunas de sus marcas que venden mochilas son Adidas, Billabong, Burton, Nike, entre otras. (Maxi Mall, n.d.)



Figura 8, Competidores Indirectos. Fuente: Maxi Mall Mendoza.

En general nuestros competidores indirectos se dirigen a otros nichos dentro de nuestro mismo segmento por lo que consideramos que es una amenaza pero no es muy grave ya que probablemente alguien que compre en estas marcas no tiene interés legítimo en comprar en empresas con RSE.

### **1.2.b. Nuevos Jugadores:**

“Identifica a los nuevos jugadores especuladores y determina si compiten con un modelo de negocios diferente al tuyo” (Osterwalder & Pigneur, 2011, 204)

Hay probabilidades altas de que entren nuevos jugadores al mercado. No hay grandes barreras para entrar ya que los materiales del producto son fáciles de conseguir como así también la mano de obra y la inversión inicial es baja, entre otros aspectos.

Esto presenta un riesgo para nuestro emprendimiento y es donde se ve reflejada la importancia que le daremos a los valores de la marca.

La cantidad de competidores que ingresan afectará nuestra demanda. El diseño y las marcas que estos puedan llegar a tener y lo invasivos que sean con la publicidad es lo que nos diferenciará de ellos.

En general este tipo de productos están orientados al mismo público joven por su innovación, su diseño y sus intereses.

### **1.2.c. Productos y Servicios Sustitutos:**

“Describe los posibles sustitutos de tus ofertas, incluidos los que proceden de otros mercados e industrias” (Osterwalder & Pigneur, 2011, 204)

Los productos que podrían sustituir al nuestro pueden venir de diversos países, lugares, materiales, diseño, formas, entre otros ya que cualquier tipo de bolsos, mochilas, morrales, carteras, riñoneras, bolsas reciclables, pueden cumplir la misma función que nuestros bolsos que es transportar objetos personales de los consumidores.

Por ejemplo: morrales tejidos; bolsas ecológicas; carteras de simil cuero; mochilas de diferentes marcas como Jansport, Fjallraven Kanken, Freitag (quienes son la inspiración de este negocio). También, mochilas y bolsos más elegantes de marcas argentinas como Prune, Juanita Jo, Mishka, entre otros.

Que existan tantos sustitutos es amenazante para nuestra demanda.

### **1.2.d. Proveedores y Otros Actores de la Cadena de Valor:**

“Describe a los principales incumbentes de la cadena de valor de tu mercado e identifica nuevos jugadores emergentes” (Osterwalder & Pigneur, 2011, 204)

**Mano de Obra:** En cuanto a la mano de obra, hay cada vez más empresas privadas interesadas en trabajar con talleres de las penitenciarías, talleres rurales, cooperativas u organizaciones sociales que son capacitados para poder ofrecer un servicio para este tipo de proyectos y les da una oportunidad de vida.

En las penitenciarías las empresas privadas aportaron tecnología y conocimiento, que ayudaron a desarrollar diferentes oficios tales como herrería, carpintería, y calzados. Para los internos fue una motivación que los productos producidos por ellos mismos salgan al mercado y además al momento de salir en libertad tienen una oportunidad laboral en estas empresas ya que conocen el oficio.

**Proveedores de materia prima:** Como nuevos jugadores emergentes se podrían pensar también otros materiales reciclables para realizar los bolsos que no sean solamente lonas. Se podría producir nueva materia prima desde otros materiales como otros plásticos, velas de barcos, tela de parapente, tal como utilizan nuestros competidores directos.

Un ejemplo de otro tipo de productos que se realizan con elementos reciclados se ubica en el departamento de Junín en Mendoza. Cuentan con 80 puntos de recolección de residuos plásticos que luego se procesan, y a partir de esto se construyó la primera casa hecha de ladrillos de plástico reciclado para una familia con bajos recursos. Otros ejemplos son tejas, postes para viña, mangueras para riego por goteo y apliques de llaves eléctricas. Esto nos hace plantearnos que con ayuda de la tecnología las posibilidades que vendrán son infinitas. (Montenegro, 2019)

**Nuevas modalidades de empresas:** Un jugador importante en nuestra cadena de valor es el movimiento global Sistema B al que podríamos pertenecer una vez que esté nuestra empresa en funcionamiento. Este movimiento busca que las empresas tengan un impacto económico, social y medioambiental. Que su misión sea generar rentabilidad económica pero cuidando el planeta y a las personas, asumiendo este compromiso a largo plazo.

Para pertenecer, Sistema B solicita obtener una certificación en donde la empresa es evaluada en 5 áreas: Gobernanza, Trabajadores, Clientes, Comunidad y Medioambiente. Si la empresa tiene menos de 1 año de antigüedad se puede obtener un sello de Empresa B Pendiente que dura 12 meses.

Los beneficios de pertenecer a este grupo de empresas son los siguientes: Movimiento global, mejora continua, transparencia, alianzas comerciales, posicionamiento, protección de la misión y atraer talentos. Los vemos explicados en detalle en la imagen adjunta. (Sistema B, n.d.)



**Movimiento global:**

Las Empresas B son líderes de las nuevas fuerzas económicas, logrando inspirar a muchos a sumarse a una comunidad global Interdependiente.



**Transparencia:**

La Evaluación de Impacto B y la certificación son herramientas para mostrar al mundo cómo se opera internamente y con toda tu cadena de valor de una forma transparente.



**Mejora continua:**

La certificación B es una herramienta de mejora continua, que permite que las Empresas B aumenten su impacto positivo de manera permanente.



**Alianzas Comerciales:**

Las Empresas B tienen la oportunidad de generar alianzas comerciales y de colaboración con otras empresas y también ser muy atractivas para inversionistas de impacto.



**Posicionamiento:**

Las Empresas B tienen características que las hacen diferenciarse y destacar en medios de comunicación, eventos masivos, foros y seminarios.



**Atraen talentos:**

Las Empresas B atraen talentos profesionales, especialmente los llamados Millenials, que cada vez más buscan trabajar en empresas con un propósito.



**Protección de Misión:**

El propósito de las Empresas B perdura en el tiempo, al protegerse legalmente.

Figura 9, “Por qué ser empresa B”, Fuente: (Sistema B, n.d.)

Es muy importante mantener buenas relaciones con nuestra cadena de valor ya que son asociaciones clave para nuestra empresa. Los nuevos jugadores como Empresas B son positivos al darle un marco más formal a empresas que tal vez ya venían trabajando de esta forma.



### **1.2.e. Inversores:**

“Especifica los actores que pueden influir en la empresa y el modelo de negocio” (Osterwalder & Pigneur, 2011, 204)

Actores que participarán directa o indirectamente en nuestro negocio:

- Actores que influyen directamente: En este caso el emprendedor dueño de la empresa ejercerá presión para ver resultados económicos a corto o mediano plazo. Además, podrían presentarse nuevos inversores que ven una oportunidad en nuestra empresa y podrían luego ejercer presión a la hora de tomar decisiones y de esperar resultados económicos.

- Actores que influyen indirectamente: El gobierno exigirá transparencia en cuanto a los aspectos impositivos, tributarios, de recursos humanos y de servicios tercerizados. Puede ocurrir que suban los impuestos y las tasas, o que cambien las condiciones del crédito que queremos solicitar. Nuestra empresa podría verse perjudicada en los resultados que se deben presentar a los accionistas.

La presión de los inversores puede ser una amenaza para nuestro negocio, sobre todo en sus comienzos.

#### **Conclusión del Análisis de las Fuerzas de la Industria:**

Podemos ver que es un mercado en crecimiento, con cada vez mayor cantidad de oferentes con el mismo tipo de producto y de condiciones de elaboración. Esto es muy positivo para nuestra sociedad en el aspecto que cada vez haya más empresas trabajando con Responsabilidad Social Empresaria y también demuestra que cada vez hay más compradores interesados en ella.

Consideramos que es un mercado atractivo para ofrecer nuestros productos sin embargo, al mismo tiempo es muy desafiante ya que es difícil diferenciarse de la competencia y de los productos sustitutos. También corremos el riesgo de que haya un exceso de oferta. Hay un trabajo muy grande a

realizar sobre el posicionamiento de nuestra marca y los valores que comunicamos para poder ser elegidos.

### **1.3. Tendencias clave:**

#### **1.3.a. Tendencias Tecnológicas:**

“Identifica las tendencias tecnológicas que podrían poner en peligro tu modelo de negocio o permitir su evolución o mejora” (Osterwalder & Pigneur, 2011, 206)

Como oportunidad para nuestro negocio podemos mencionar los avances en la tecnología que podrían beneficiar la experiencia del usuario en los canales de venta online, la relación entre el cliente y la empresa o producto: página web, visualización del producto, realizar el pedido, pago y seguimiento del producto hasta ser entregado. Que cada vez estos procesos sean más simples, con menor cantidad de pasos y con mayor seguridad sobre los datos de los usuarios. Hay algunas plataformas de desarrollo de ECommerce que han avanzado con los temas antes mencionados. Lo mismo que según en qué país está ubicada la empresa conviene un sistema operativo o el otro por la facilidad con la que luego se pueden conectar a las plataformas de cobros y de envíos. Por ejemplo en Argentina es conveniente utilizar el sistema Tiendanube ya que está preparado para conectarse con Mercado Pago y con las API de envíos como Andreani, Correo Argentino y OCA. Sin embargo en otras partes del mundo convendría la tienda nube llamada Shopify ya que se conecta mejor con las plataformas del exterior.

En la parte de logística la agilidad y velocidad respecto a los tiempos de envío. En este aspecto hay mucho por mejorar aún en nuestro país, principalmente sería bueno que se avance con mejores flotas de camiones de transporte y con la mejora de las rutas por las que transitan. Por otro lado, se puede avanzar con la tecnología por ejemplo en un futuro se podría comenzar a utilizar un sistema de entrega a través de mini helicópteros llamados dron, definidos por la RAE como “aeronave no tripulada”.

Otro aspecto importante que se encuentra avanzando es a nivel de pautas publicitarias. El avance en la obtención y análisis de datos permitirá una mejor relación con el cliente y poder dirigir la publicidad y los medios con mayor precisión. Las apps que se crean para las empresas a nivel local tiene mucho por mejorar y explorar, en general son estáticas por lo que hay mucho para trabajar junto con la alta creatividad del capital humano local. Se debe escuchar a los usuarios y conocer sus hábitos de consumo, qué experiencia busca, cómo cambian sus gustos y preferencias. Para esto cada día encontramos nuevas aplicaciones por parte de las empresas Google y Meta con estos fines.

En general los avances tecnológicos serán positivos para nuestro negocio y nuestros clientes, presentando muchas oportunidades de mejora continua respecto de la experiencia del usuario, los envíos, la exactitud de la publicidad, entre otros.

Por otro lado, podríamos inferir que el avance en la tecnología puede generar que exista menor cantidad de nuestra principal materia prima a causa de que las publicidades migren de los carteles de lona hacia otros medios como señalética con luminaria y pantallas o en publicidades exclusivas online. Lo mismo pasa con las lonas en los camiones que podrían ser reemplazadas por otro material dejando a nuestro negocio sin materia prima. Sin embargo con creatividad y nuevos materiales reciclados podríamos seguir generando impacto y seguir fabricando nuestros bolsos.

### **1.3.b.Tendencias Normalizadoras:**

“Describe las tendencias normativas y tendencias normalizadoras que afectan al modelo de negocio” (Osterwalder & Pigneur, 2011, 206)

En la actualidad se ve una clara oportunidad para los negocios emprendedores, el estado ha brindado diversas herramientas para fomentar el desarrollo del emprendedurismo.

A continuación enumeramos algunos ejemplos de lo que se está realizando actualmente:

- S.A.S.: Sociedad por Acciones Simplificada. Es un nuevo tipo societario establecido por la Ley de Apoyo al Capital Emprendedor que tiene como objetivo principal propiciar la actividad emprendedora y de generación de capital en el país, así como su expansión internacional. Se puede crear de manera simple y rápida desde una computadora, se constituye con un estatuto modelo, el capital social es de dos salarios mínimos vitales y móviles, el valor del trámite es bajo, al inscribirse se obtiene el CUIT de manera automática, la firma y libros contables son digitales, puede ser unipersonal, se puede pedir factura A en línea y se puede abrir una cuenta en el banco rápidamente. Esto genera que cada vez más personas tengan la posibilidad de construir su propio negocio llevándolo al ámbito legal y de manera sencilla. (Colonnese, 2021)
- Incubadoras de empresas: son organizaciones dedicadas a acompañar y apoyar el desarrollo de empresas emprendedoras tanto con servicios de consultoría sobre financiación, como comenzar con la empresa, viabilidad de la misma. En Argentina ya hay varias empresas que se dedican a esto tanto de capitales privados como públicos. Por ejemplo en la UNCUYO se realiza el programa “La Incubadora de Empresas del Área Desarrollo Emprendedor de la UNCuyo” la cual está dirigida a equipos de emprendedores con ideas proyectos de base tecnológica y/o innovadoras que puedan convertirse en empresas exitosas capaces de contribuir con un desarrollo sustentable.
- Beneficios impositivos: El Gobierno reglamentó el Título I de la ley 27349 de apoyo al capital emprendedor la cuál permite a empresas emprendedoras deducir un porcentaje del impuesto a las ganancias cumpliendo ciertos requisitos, por ejemplo una S.A.S. El beneficio es que el 75% el porcentaje de los aportes de inversión podrán ser deducidos en la determinación del impuesto a las ganancias y en 85% para el caso de aportes de inversión en capital en emprendimientos pertenecientes a zonas de menor desarrollo y con menor acceso al financiamiento, ubicados en las Provincias de Salta,

Jujuy, Tucumán, La Rioja, Catamarca, Misiones, Corrientes, Chaco, Formosa y Santiago del Estero.  
(Boletín Oficial de la República Argentina, 2017)

### **1.3.c. Tendencias Sociales y Culturales:**

“Identifica las principales tendencias sociales que podrían afectar al modelo de negocio”  
(Osterwalder & Pigneur, 2011, 206)

- Mayor conciencia social y ambiental entre los consumidores al hacer sus compras, se puede generar una mala imagen respecto de las empresas que no se preocupan por la sustentabilidad y el bienestar de las personas y sociedades lo que representa un punto a favor para nuestro emprendimiento.
- Gracias a internet los clientes tienen más información sobre los métodos de producción y fabricación en las empresas, sobre cuáles serían las buenas prácticas y sobre lo que se está haciendo actualmente.
- Los clientes tienen más información en cuanto a las marcas y precios de los productos, competidores y sustitutos lo que los hace más exigentes.
- Los jóvenes están más abiertos a recibir publicidad por canales no convencionales, canales online, lo que representa una gran oportunidad para nuestro negocio.

Todas estas tendencias representan oportunidades para nuestro modelo de negocio.

### **1.3.d. Tendencias Socioeconómicas:**

“Describe las principales tendencias socioeconómicas para tu modelo de negocio” (Osterwalder & Pigneur, 2011, 206)

La pandemia por el virus COVID-19 del año 2020 encerró al mundo en su casa. Esto produjo a nivel socioeconómico una estanflación y una crisis ya que mucha gente se vio obligada a dejar sus trabajos y muchas empresas cerraron, mucha gente estaba centrada en sobrevivir más que en disfrutar.

Sin embargo también creemos que fue una oportunidad para que el consumidor argentino se anime a realizar compras online al pasar más tiempo en casa y poder confiar más en este canal que previo a la pandemia estaba poco desarrollado.

Paralelamente el fin de la pandemia marcó que las personas nuevamente vuelvan a salir de sus casas y retomar sus actividades por lo que es positivo para una empresa como la nuestra que se basa en un producto para transportar pertenencias en el día a día y en diferentes actividades.

Si en algún momento existieran nuevas cuarentenas y encierros para nuestro negocio sería muy amenazante.

Por otro lado, la rapidez con la que avanzan las nuevas tecnologías, las redes sociales y la tecnología, predispone a los consumidores a ser más ansiosos y más exigentes con la experiencia en la web y con la experiencia de entrega. Hoy en día en Argentina, el costo de enviar productos por correo es alto y los tiempos de entrega son muy lentos, lo que a veces genera rechazo en el canal online.

Creemos que el contexto socioeconómico está marcado por aspectos tanto positivos como el desarrollo del canal, como negativos como consumidores más exigentes.

#### **Conclusión del Análisis de las Tendencias Clave:**

Creemos que las tendencias tanto tecnológicas, normalizadoras, sociales y culturales, y socioeconómicas marcan un terreno lleno de oportunidades para nuestro emprendimiento.

Gracias al desarrollo creciente del ECommerce, de las tecnologías de entrega, de las facilidades normativas para emprendedores y de que luego de la pandemia muchos compradores se animaron a comprar por internet creemos que son aspectos positivos para nuestro desarrollo.

Como amenazas pueden ser futuras pandemias y las altas exigencias de los consumidores.

#### **1.4. Fuerzas Macroeconómicas:**

El panorama económico en Argentina en general se encuentra marcado por una estanflación, esto significa estancamiento más inflación. Esta consecuencia no está solo producida por la pandemia del año 2020 si no que viene desde tiempo atrás en nuestro país. Nos encontramos en déficit fiscal lo que produce un aumento ininterrumpido de precios y hay mucho empleo informal, además del crecimiento de la pobreza. (IAE Alumni, 2021)

A continuación detallaremos más información sobre mercados de capital, condiciones del mercado global, productos básicos y otros recursos e infraestructura económica teñidos por esta realidad.

##### **1.4.a. Mercados de Capital:**

“Describe las condiciones actuales del mercado de capitales con relación a las necesidades de capital”  
(Osterwalder & Pigneur, 2011, 208)

En cuanto a los Mercados de Capital, el punto que más afecta a nuestro negocio es el otorgamiento de créditos a emprendedores por parte de entidades públicas.

Hay algunas tendencias favorecedoras para los negocios emprendedores, sin embargo no es tan sencilla la postulación ya que hay muchos emprendedores compitiendo por ganar los préstamos.

Mendoza Emprende. “Es un programa del Ministerio de Economía, Infraestructura y Energía, que cuenta con financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), para alimentar y articular el ecosistema emprendedor de la Provincia. El objetivo principal es convertir a Mendoza en un polo de emprendedores comprometidos con la generación de procesos sostenibles. Grandes iniciativas locales se

destacan en Argentina y en el mundo, gracias a la fuerza de los emprendedores y al acompañamiento de las instituciones.

Desde Mendoza Emprende, se concentran los esfuerzos en alcanzar las siguientes metas:

- Fortalecer y articular el ecosistema emprendedor de la Provincia
- Incentivar la creación y el desarrollo de empresas que generen valor económico, social y ambiental
- Promover la cultura de la innovación.”

Mendoza Emprende da apoyo a emprendedores de tres maneras: capacitación, asesoramiento y financiamiento.

En el área de financiamiento hay diferentes programas según el rubro al que pertenece la empresa por ejemplo tecnológico o social. Según la etapa de tiempo en la que se encuentra la empresa, por ejemplo la línea semilla es para empresas que se encuentran en la etapa inicial. (La Dirección de Emprendedores, dependiente de la Subsecretaría de Industria y Comercio del Ministerio de Economía y Energía de Mendoza, n.d.)

Otros programas de financiamiento que existen actualmente:

A nivel nacional existen diferentes líneas de créditos y de ANRS (Aportes No Reembolsables) según el tamaño de la empresa, el rubro, su desarrollo tecnológico, perspectivas de género, entre otros.

En el Fondo para la Transformación y Crecimiento Mendoza: Créditos para impulsar el desarrollo productivo de los sectores económicos de Mendoza. Hay dos líneas importantes: Línea de inversión, equipamiento, maquinarias y mejoras; y Línea Capital de trabajo Insumos y materia prima. (Fondo Para la Transformación y el Crecimiento, n.d.)

Y en algunos bancos como Santander, BBVA, Supervielle, entre otros, también podemos encontrar créditos para emprendedores y/o microempresas.



#### **1.4.b. Condiciones del Mercado Global:**

“Esboza las condiciones generales actuales desde una perspectiva macroeconómica” (Osterwalder & Pigneur, 2011, 208)

Según una entrevista realizada el pasado 17 de Junio de 2022 a Ayhan Kose, Director del Grupo de Perspectivas del Banco Mundial, la situación actual es la siguiente:

“Como agravante de los daños provocados por la pandemia de COVID-19, la invasión rusa a Ucrania ha exacerbado la desaceleración de la economía mundial, que está entrando en lo que podría convertirse en un período prolongado de escaso crecimiento y elevada inflación, según el último informe Perspectivas económicas mundiales elaborado por el Banco Mundial. Este contexto aumenta el riesgo de estanflación, con consecuencias potencialmente perjudiciales tanto para las economías de ingreso mediano como para las de ingreso bajo.

Se prevé que el crecimiento mundial descienda del 5,7% en 2021 al 2,9% en 2022, un porcentaje considerablemente menor que el 4,1% que se anticipó en enero”

Hay múltiples crisis que se vienen superponiendo en los últimos años y esto afecta a todas las economías a nivel mundial. Como primordial habría que detener la guerra que causa crisis humanitarias y crisis a nivel alimentario, si no esto podría causar otros tipos de conflictos a nivel mundial.

A niveles nacionales las diferentes políticas que se apliquen en cada país, como por ejemplo económica, financiera, fiscal, deben tener credibilidad durante estos períodos difíciles y ser pensadas a largo plazo. (Kose, 2022)

#### **1.4.c. Productos Básicos y Otros Recursos:**

“Resalta los precios actuales y las tendencias de precios de los recursos necesarios para tu modelo de negocio” (Osterwalder & Pigneur, 2011, 208)

Para hablar sobre productos básicos y otros recursos analizaremos el Índice de Precios al Consumidor (IPC) nacional.

Este índice es calculado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), en su carácter de rector del Sistema Estadístico Nacional (SEN) integrado por las Direcciones Provinciales de Estadística (DPE).

El IPC nacional se construye a partir de la información que surge del relevamiento de precios que actualmente se lleva a cabo en todas las provincias del país, en el marco de los convenios vigentes que el INDEC sostiene regularmente con las DPE (INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas de Precios, 2022, 108)

En el caso del informe del mes de Diciembre del 2022 las cifras reflejadas son las siguientes:

- Variación mensual es del 5,1%
- Variación % interanual/acumulada nacional es del 94,8%

En países como Estados Unidos y Europa la inflación interanual ha ido disminuyendo, al contrario de nuestro país. La inflación en Argentina sube más de un 50% anual lo que es muy preocupante para todo el país ya que es un número muy alto y continúa subiendo. Esto significa que el poder adquisitivo de los argentinos es cada vez menor ya que los salarios no aumentan a la par de estas tasas. No hay medidas de reestructuración por el momento que sean esperanzadoras para cambiar esta situación a largo plazo. Solo se toman endeudamientos y medidas a corto plazo que nos perjudican en el largo.

Los destacados del mes fueron:

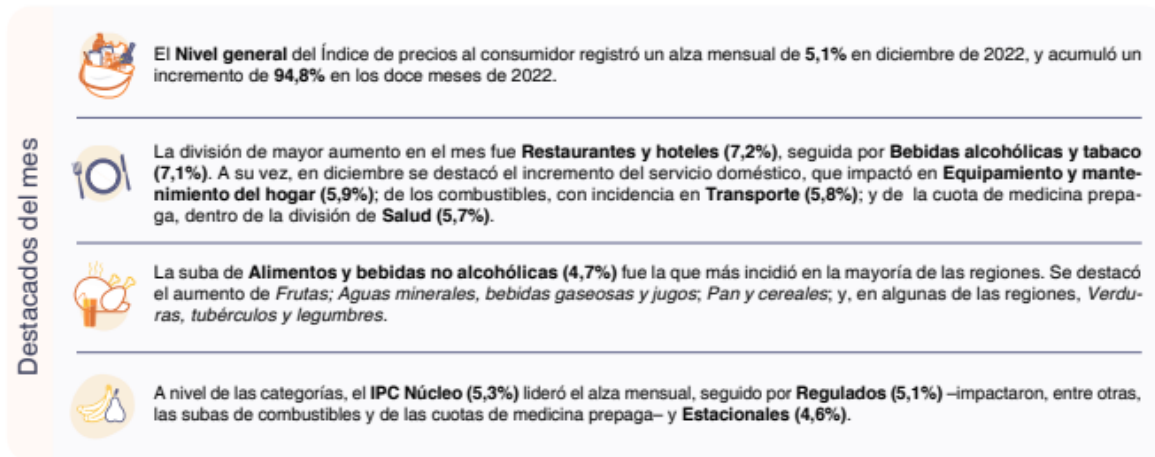


Figura 10: Destacados del Mes, Fuente: INDEC, Dirección de Índices de Precios de Consumo.

La división prendas de vestir y calzados se encuentra en el puesto número 11 del aumento de precios con un 4% en el mes de diciembre de 2022, categoría en la que se encuentra nuestro producto. La inflación interanual de este tipo de productos está en 120,8 %. (INDEC, 2023)

En el caso de nuestro negocio, como consecuencia del contexto del país (la inflación, la suba de precios e impuestos y la caída del PIB), podría verse amenazado por no ser un bien de primera necesidad.

Sin embargo, el nicho de la economía al que apuntamos es una clase media-alta que puede darse el lujo de comprar este tipo de artículos de moda.

#### **1.4.d. Infraestructura Económica:**

“Define la infraestructura económica de tu mercado” (Osterwalder & Pigneur, 2011, 208)

#### **Producto Bruto Interno Argentino:**

La infraestructura económica de nuestro país en la actualidad se puede ver reflejada en el Producto Bruto Interno (PBI) dato que también se obtiene del INDEC.

La estimación preliminar del producto interno bruto (PIB), en el segundo trimestre de 2022, muestra un crecimiento de 6,9% con relación al mismo período del año anterior.

El PIB desestacionalizado del segundo trimestre de 2022, con respecto al primer trimestre de 2022, arroja una variación de 1,0%, mientras que la tendencia ciclo exhibe una variación positiva de 1,4%.

Entre los destacados del informe del último trimestre del año 2022 encontramos:

- “En el segundo trimestre de 2022, el producto interno bruto (PIB) creció 1,0% en términos desestacionalizados respecto al primer trimestre del año.
- En cuanto a la demanda, todos los componentes mostraron un incremento respecto al primer trimestre en términos desestacionalizados: la formación bruta de capital fijo creció 7,8%; el consumo público aumentó 0,2%; el consumo privado, 1,8%; y las exportaciones, 3,5%.
- La serie original del PIB, en comparación con igual período del año anterior, mostró un incremento de 6,9% en el segundo trimestre.
- Entre los componentes de la demanda, el mayor incremento se observó en la formación bruta de capital fijo, con 18,8% interanual (variación interanual). Por el lado de los sectores de actividad, se destacaron los incrementos en Hoteles y restaurantes (53,9% variación interanual), Pesca (24,1% variación interanual) y Explotación de minas y canteras (15,5% variación interanual).” (INDEC, 2022)

Respecto a nuestro proyecto, el sector comercio mayorista, minorista y reparaciones tuvo una suba de 9,7% lo que quiere decir que se puede ver un crecimiento en el sector y lo hace atractivo.

Otro aspecto positivo es que la materia prima obtenida para realizar nuestros bolsos es reciclada y es nacional lo que no implicaría grandes gastos para nosotros.

También en nuestro país cada vez hay más restricciones para hacer compras en el exterior lo que ha aumentado la demanda de productos hechos en Argentina.

**Impuestos:**

Realizaremos un breve resumen de algunos de los impuestos que nos alcanzan como emprendedores y sus montos aproximados según el Ministerio de Economía de Argentina al año 2020.

- Impuesto a los ingresos brutos (IIBB): Obtención de ganancias por personas humanas, jurídicas o demás sujetos. Es un 4% aproximado sobre las ventas del período.
- Régimen para los trabajadores en relación de dependencia: Contribuciones a pagar por el empleador y aportes a pagar por el empleado por estar en relación de dependencia.
- Impuestos sobre los débitos y créditos en cuentas bancarias y otras operatorias: Es un impuesto aplicado por el ingreso y egreso de dinero en la cuenta bancaria de una empresa. Es un 0,8% aproximado por cada operación.
- Impuesto al Valor Agregado (IVA): De tipo consumo estructurado por el método de sustracción sobre base financiera y por la técnica de impuesto contra impuesto. El gravamen recae en todas las fases de los ciclos de producción y distribución e impone en forma generalizada a las prestaciones de servicios. Es el 21% del valor del producto. (Ministerio de Economía de Argentina, 2020)

Un gran desafío para los emprendedores en Argentina son los impuestos que coloca el gobierno para la venta de bienes y servicios ya que estos son muy altos y difíciles de abordar por pequeñas empresas que no tienen economías de escala.

**Conclusión del análisis de las Fuerzas Macroeconómicas:**

Este aspecto lo vemos lleno de desafíos para un emprendedor. La realidad económica del mundo post pandemia, la guerra en Ucrania, la realidad de nuestro país con estanflación, bajos recursos de las personas y las políticas aplicadas en lo económico, político e impositivo presentan una gran amenaza para nuestro negocio siendo muy difícil planificar en un largo plazo con tanta inestabilidad a nuestro alrededor.

**Resumen del capítulo:**

Luego del análisis de las fuerzas del mercado, fuerzas de la industria, tendencias clave y fuerzas macroeconómicas, enumeramos las principales oportunidades y amenazas que hemos detectado.

Tabla 1:

***Análisis de Oportunidades y Amenazas.***

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nuestro segmento de mercado está dispuesto a comprar este tipo de productos y está familiarizado con la tecnología</li> <li>● Avances tecnológicos en el sector de Comercio Electrónico</li> <li>● Avances tecnológicos en la recolección de datos que favorezcan las ventas</li> <li>● Nuevas tendencias clave que favorecen e impulsan a los emprendedores</li> <li>● Oportunidades laborales a los sectores más desfavorecidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gran cantidad de competidores</li> <li>● Es fácil entrar al mercado</li> <li>● Hay una amplia variedad de productos sustitutos</li> <li>● Las fuerzas macroeconómicas son de estanflación (estancamiento más inflación), recesión, políticas gubernamentales que no tienen éxito, tanto a nivel mundial como a nivel nacional</li> </ul>

## CAPÍTULO 2: EL MODELO DE NEGOCIO

En este capítulo se presentará una descripción detallada del modelo de negocio basado en el concepto de los nueve módulos del libro Generación de modelos de negocio.

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las cuales una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder & Pigneur, 2011, 14)

El libro propone una guía práctica para aquellos que quieran desafiar los modelos de negocio obsoletos con técnicas revolucionarias creadas por profesionales de la innovación.

Se expone de manera simple un modelo que se adapta a todo tipo de empresas y que cubre las cuatro áreas básicas de una empresa: clientes, oferta infraestructura y viabilidad económica; con el objetivo de crear valor para la empresa, los clientes y la sociedad.

### 2.1. Descripción Del Negocio

Las actividades a realizar en esta etapa son la definición de objetivos del proyecto; comprobación de ideas preliminares para el negocio; planificación y formación de un equipo.

Para describir el modelo de negocios se utilizarán nueve módulos básicos los cuales cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. (Osterwalder & Pigneur, 2011, 16)

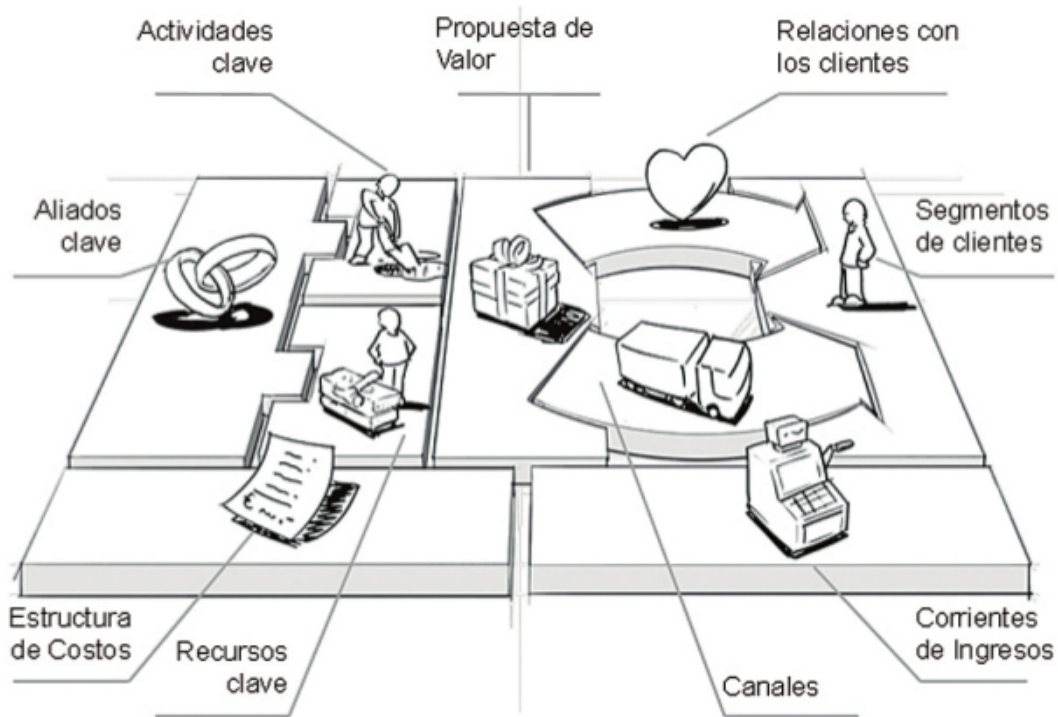


Figura 11: Los nueve módulos (Osterwalder & Pigneur, 2011, 16)

### **2.1.a. Segmentos de Mercado:**

El objetivo es definir a qué clientes vamos a ofrecer nuestro producto y que los mismos sean rentables ya que de otra forma nuestra empresa no sobrevivirá. Segmentar a los clientes quiere decir agruparlos por características, comportamientos y necesidades comunes. Se pueden definir uno o varios segmentos de negocios y nuestra responsabilidad será satisfacer sus necesidades específicas.

Existen varios segmentos de mercado. A continuación se presentan algunos ejemplos:

**Mercado de masas:** Los modelos de negocio que se centran en el público general no distinguen segmentos de mercado. Tanto las propuestas de valor como los canales de distribución y las relaciones con los clientes se centran en un gran grupo de clientes que tienen necesidades y problemas similares.



Nicho de mercado: Los modelos de negocio orientados a nichos de mercado atienden a segmentos específicos y especializados. Las propuestas de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se adaptan a los requisitos específicos de una fracción de mercado. Estos modelos de negocio son frecuentes en las relaciones proveedor-cliente.

Mercado segmentado: Algunos modelos de negocio distinguen varios segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes.

Mercado diversificado: Una empresa que tenga un modelo de negocio diversificado atiende a dos segmentos de mercado que no están relacionados y que representan necesidades y problemas muy diferentes.

Plataformas multilaterales (o mercados multilaterales): Algunas empresas se dirigen a dos o más segmentos de mercado independientes. (Osterwalder & Pigneur, 2011, 21)



Figura 12: El mercado (Kotler, 2002, 144)

A continuación profundizaremos en el significado de Nicho de mercado ya que creemos que es el segmento de mercado que más se adapta a nuestro proyecto.

“En general, un nicho de mercado presenta las siguientes características:

- Es un grupo pequeño: La componen personas, empresas u organizaciones en una cantidad reducida (comparándola con el segmento de mercado al que pertenece).

Tienen necesidades o deseos específicos y parecidos: Por lo general, consisten en necesidades o deseos muy particulares, y que además, tienen su grado de complejidad; por lo cual, este grupo está dispuesto a pagar un “extra” para adquirir el producto o servicio que cumpla con sus expectativas.

- Existe la voluntad para satisfacer sus necesidades o deseos: Es decir, presentan una “buena predisposición” por adquirir un producto o servicio que satisfaga sus expectativas, y en el caso de las empresas u organizaciones, tienen la “capacidad de tomar decisiones de compra”.

- Existe la capacidad económica: Cada componente del “nicho de mercado” tiene la suficiente capacidad económica que le permite incurrir en los gastos necesarios para obtener el satisfactor de su necesidad o deseo. Incluso, están dispuestos a pagar un monto adicional para lograr una mejor satisfacción.

- Requiere operaciones especializadas: Al existir necesidades o deseos con características específicas e incluso complejas, el nicho de mercado requiere de proveedores especializados y capaces de cubrir sus expectativas.

- Existen muy pocas o ninguna empresa proveedora: En aquellos nichos de mercado donde las particularidades y la complejidad de sus necesidades o deseos requieren de una alta especialización, es normal que no existan más de una o dos empresas proveedoras, incluso puede darse que no exista ninguna.

- Tiene tamaño suficiente como para generar utilidades: Según el Prof. Phillip Kotler, un nicho de mercado ideal es aquel que tiene el tamaño necesario como para ser rentable” (Kotler, 2002, 144)



Figura 13: El Mercado de Emprendimiento Social.

En el caso de nuestro negocio, el cliente se encuentra en un nicho de mercado de personas jóvenes que utilizan complementos de moda adquiridos en empresas que practican RSE. Particularmente, bolsos para transportar sus pertenencias diariamente acompañando sus actividades. Además estos jóvenes son nativos digitales por lo que les gusta comprar por internet.

Los llamados generación Millennials son nuestro público objetivo. Según Gutiérrez y Takahashi, esta generación define a los nacidos entre 1981 y 2000. Jóvenes entre 22 y 40 años que se hicieron adultos con el cambio de milenio.

Los Millennials se caracterizan por haber nacido con la tecnología, rodeados de múltiples pantallas como smartphones; laptops; desktops y tablets; pasando gran cantidad de horas del día conectados a través de estos dispositivos y usando uno o varios de ellos a la vez. Ni el prime time ni la publicidad clásica serían buenos medios para llegar a este segmento. Las empresas están obligadas a crear estrategias integradas para atender a todas estas "pantallas" al mismo tiempo.

Son seres sociales ya que la mayoría cuenta con perfiles en las redes sociales que atienden permanentemente compartiendo sus experiencias diarias. Son críticos y muy exigentes debido a que poseen gran cantidad de información a través de internet, una reseña positiva o negativa sobre una empresa, producto o servicio tiene gran impacto sobre ellos a la hora de elegir sus productos de consumo. Les importa no sólo el producto en sí, si no también la experiencia de compra. Además exigen personalización y tienen nuevos valores diferentes a otras generaciones: les importa mucho la transparencia, la sostenibilidad y el compromiso social de las empresas en las cuales son compradores. (Gutiérrez & Takahashi, 2014)

Como conclusión, el poder adquisitivo es medio-alto debido a que los costos que posee la empresa llevarán a tener que vender el producto a un precio alto a cambio de un producto que el cliente considera valioso, y además al ser un pequeño emprendimiento no se podrán lograr economías de escala.

Nuestro nicho de mercado está ubicado geográficamente en Argentina alcanzando a todo el territorio nacional mediante envíos por correo.

### ***2.1.b Propuesta de Valor:***

Los autores del libro explican que una propuesta de valor crea valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento. Los valores pueden ser cuantitativos (precio, calidad del servicio, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc.). Los elementos de la lista siguiente, que no pretende ser completa, pueden contribuir a la creación de valor para el cliente.

- **Novedad:** Algunas propuestas de valor satisfacen necesidades hasta entonces inexistentes y que los clientes no percibían porque no había ninguna oferta similar. Por lo general, aunque no siempre, este tipo de valor está relacionado con la tecnología.
- **Mejora el rendimiento:** El aumento del rendimiento de un producto o servicio solía ser una forma habitual de crear valor. El sector informático utilizó esta técnica durante mucho tiempo, comercializando equipos cada vez más potentes.
- **Personalización:** La adaptación de los productos y servicios a las necesidades específicas de los diferentes clientes o segmentos de mercado crea valor. En los últimos años, los conceptos de personalización masiva y creación compartida han cobrado relevancia. Este enfoque da cabida a los productos y servicios personalizados al tiempo que aprovecha las economías de escala.
- **“El trabajo, hecho”:** También se puede crear valor ayudando al cliente a realizar determinados trabajos.
- **Diseño:** El diseño es un factor importante aunque difícil de medir. Un producto puede destacar por la superior calidad de su diseño. En los campos de la moda y la electrónica de consumo, el diseño puede constituir una parte esencial de la propuesta de valor.
- **Marca/estatus:** Algunos clientes pueden encontrar valor en el sencillo hecho de utilizar y mostrar una marca específica.
- **Precio:** Ofrecer un valor similar a un precio inferior es una práctica común para satisfacer necesidades de los segmentos del mercado que se rigen por el precio. No obstante, las propuestas de valor de bajo precio tienen implicaciones importantes para los demás aspectos de un modelo de negocios.
- **Reducción de costes:** Otra forma de crear valor es ayudar a los clientes a reducir costes.

- **Reducción de riesgos:** Para los clientes es importante reducir el riesgo que representa la adquisición de productos o servicios. Por ejemplo: una garantía.
- **Accesibilidad:** También se puede crear valor poniendo productos y servicios a disposición de clientes que antes no tenían acceso a ellos. Esto se puede hacer con una innovación en los modelos de negocio, una tecnología nueva o una combinación de ambas.
- **Comodidad/utilidad:** Facilitar las cosas o hacerlas más prácticas también puede ser una fuente de valor.

(Osterwalder & Pigneur, 2011, 22)

La propuesta de valor que ofreceremos en nuestro negocio cumple con características cuantitativas y cualitativas ya que es un producto en donde su diseño, marca y personalización son protagonistas.

Los productos son bolsos para múltiples usos confeccionados con dos materiales reciclados diferentes.

El primer material son las lonas. Este material puede encontrarse en lonas de camiones, carteles publicitarios de las calles de la provincia de Mendoza y banners. Las mismas serán utilizadas para fabricar el cuerpo del producto en base a un molde realizado por una diseñadora de modas. Todas estas lonas plásticas de otra manera serían basura al finalizar su uso, ya que están estampadas con avisos publicitarios o marcas que cumplen un tiempo determinado de exposición.

El segundo material son cinturones de seguridad. Los mismos serán recuperados del depósito de autos secuestrados por la policía de Mendoza. Serán utilizados en nuestro producto para los tirantes y correas de los bolsos.



Figura 14: Bolsos de Freitag (FREITAG, n.d.)

Cuando uno crea un nuevo producto se centra en tres opciones: que sea un producto que pueda solucionar un problema, responder a una tendencia del mercado (económica, social o tecnológica) o rellenar un agujero en el mercado en donde otras empresas no hayan incursionado. Aquí es donde aparecen oportunidades para los emprendedores, en un ambiente en donde hay circunstancias favorables y por lo tanto es atractivo para desarrollar nuestro negocio con posibilidad de ser rentable y perdurar en el tiempo.

El objetivo de nuestra empresa es responder a una tendencia del mercado que se basa en el reciclaje y brinda oportunidades a la sociedad. Ofreceremos un paquete de productos ya existente -bolsos- pero con una característica adicional que es realizarlos con “basura” lo que lo hace atractivo para nuestro segmento objetivo.

Los mismos están confeccionados con materiales reciclables de calidad y con un gran diseño. Los clientes obtendrán un complemento de moda para trasladar sus pertenencias único y original. Al mismo tiempo contribuyendo a solucionar el problema de la acumulación de basura y una actividad potencial de generación de empleo para la comunidad en general, valores que representará nuestra marca.

Además, la misma se podrá relacionar con un producto a la última moda, siguiendo las tendencias de reciclaje que se están dando alrededor del mundo. No sólo será moderno sino también útil ya que cada persona puede transportar en él lo que desee de acuerdo a sus necesidades.

### **2.1.c Canales:**

Los canales tienen 5 fases distintas, aunque no siempre las abarcan todas. Podemos distinguir entre canales directos y canales indirectos, así como entre canales propios y canales de socios comerciales.

A la hora de comercializar una propuesta de valor, es esencial acertar con la combinación exacta de canales para aproximarse a los clientes de modo adecuado. Las empresas, para entrar en contacto con los clientes, pueden utilizar sus propios canales, los canales de socios comerciales o ambos. Los canales propios pueden ser directos -como un equipo comercial interno o un sitio web- o indirectos -como una tienda propia o gestionada por la empresa-. Los canales de socios son indirectos y abarcan un gran abanico de opciones como, por ejemplo, la distribución al por mayor, la venta al por menor o sitios web de socios.

Los canales de socios reportan menos márgenes de beneficios pero permiten a las empresas aumentar su ámbito de actuación y aprovechar los puntos fuertes de cada uno de ellos. En los canales propios, especialmente en los directos, los márgenes de beneficios son mayores, pero el coste de su puesta en marcha y gestión puede ser elevado. El truco consiste en encontrar el equilibrio adecuado entre los diversos tipos de canales para integrarlos de forma que el cliente disfrute de una experiencia extraordinaria y los ingresos aumenten lo máximo posible. (Osterwalder & Pigneur, 2011, 26)

Tabla 2

**Tipos de Canales. (Osterwalder & Pigneur, 2011, 27)**



Tipos de canal		Fases de canal				
Propio	Equipo comercial	<b>1. Información</b> ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	<b>2. Evaluación</b> ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	<b>3. Compra</b> ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	<b>4. Entrega</b> ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	<b>5. Posventa</b> ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
	Ventas en internet					
	Tiendas propias					
Socio	Tiendas de socios					
	Mayorista					

- Tipo de canal propio: la persona que es dueña de la compañía también es dueña del canal.
- Tipo de canal Socio: otra compañía con la que debería asociarse la empresa para poder vender sus productos.
- Tipo de canal Directo: la compañía vende el producto directamente al consumidor final. Puede ser con un equipo comercial propio el cuál es por ejemplo la reconocida marca Avon que tiene sus propias vendedoras quienes toman los pedidos y entregan el producto; y puede ser a través de ventas en internet para lo cual contamos con páginas especializadas para hacerlo; otro canal puede ser a través de redes sociales como por ejemplo Facebook.
- Tipo de canal Indirecto: requiere intermediarios para que el producto llegue al consumidor final. Con intermediarios nos referimos a tiendas propias a las cuáles el cliente puede acudir a comprar nuestros productos; tiendas de socios a las cuáles nosotros les vendemos nuestros productos para que luego sean vendidos al consumidor final y mayoristas los cuales compran nuestros productos en grandes cantidades para obtener un precio accesible, y luego éstos los venden a minoristas que después venden al cliente final.

Para responder a qué tipo de canal se adapta nuestra empresa, vamos a explicar las Fases de canal que proponen los autores:

1. **Información:** La manera en que daremos a conocer nuestro producto será a través de las redes sociales y nuestra página web, esto nos permite hacer visibles nuestros productos, que los clientes conozcan nuestra marca, generar interacciones con los mismos y poder crear comunidades recabando información sobre sus intereses, difundir en tiempo real diferentes tipos de comunicación ya sea lanzar nuevos productos, ofrecer alguna promoción o descuento o contar historias del día a día de nuestra marca.

La empresa Meta fundada por Mark Zuckerberg es un holding que contiene a otras empresas llamadas Facebook, Instagram y WhatsApp. Cada una de las redes engloba a miles de millones de usuarios activos por mes en todo el mundo. En el caso de Argentina un 82,8% del total de la población utiliza redes sociales según el informe Digital Global a octubre de 2022 de Hootsuite y We Are Social. (Hootsuite & We Are Social, 2022)

- La red social Facebook, fundada en 2004 por Mark Zuckerberg, es una herramienta para mantenerse conectado con amigos, conocidos, familiares, empresas, instituciones, celebrities y políticos. Permite enterarse de lo que está pasando en el mundo y opinar por medio de comentarios y actualizaciones de estado, carga de fotos, imágenes, links, notas y videos. Se ha convertido en la red social más popular del mundo con 1650 millones de usuarios activos". (Benedetti, 2016, 83)

- La red social Instagram recientemente también adquirida por Meta "es una red social para editar y compartir fotografías y videos realizados con un smartphone, y la más preferida por las nuevas generaciones" (Benedetti, 2016, 86)

- WhatsApp es una app de servicio de mensajería y es la red social más utilizada por los argentinos.

2. **Evaluación:** Para ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor se enviará un producto a modo de regalo al domicilio indicado por algunos clientes potenciales seleccionados de

nuestro público objetivo y algunos influencers del entorno para poder utilizar el producto y opinar sobre el mismo. Los mismos subirán a las redes sociales videos e imágenes del unboxing y los testimonios con reseñas de la calidad y funcionalidad de los bolsos.

3. **Compra:** La compra podrá ser realizada a través de canal directo: ventas en internet a través de nuestra página Web y de nuestras redes sociales. También venta indirecta a través de Mercado Libre. De esta forma podemos acceder fácilmente a todo el territorio argentino de una forma ágil y que al consumidor le llegue a su casa.

4. **Entrega:** La entrega será por correo postal en el domicilio del cliente a través de una empresa de logística de alcance nacional.

5. **Post venta:** El servicio post venta será a través de WhatsApp y también por una campaña de email marketing a través de una encuesta de satisfacción. También por estos medios se podrá hacer cualquier queja o reclamo respecto del producto o modo de entrega. De esta forma escucharemos a los clientes y sus inquietudes y resolveremos los problemas que surjan con el producto.

#### **2.1.d Relaciones con clientes:**

El libro describe en este módulo los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado. Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:

- Captación de clientes.
- Fidelización de clientes.
- Estimulación de las ventas (venta sugestiva).

El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente.

Existen varias categorías de relaciones con clientes que pueden coexistir en las relaciones que una empresa mantiene con un segmento de mercado determinado:

- **Asistencia personal:** Esta relación se basa en la interacción humana. El cliente puede comunicarse con un representante real del servicio de atención al cliente para que le ayude durante el proceso de venta o posteriormente. Este tipo de relación se establece por ejemplo en los puntos de venta, en los centros de llamada, por correo electrónico, etc.
- **Asistencia personal exclusiva:** En este tipo de relación, un representante del servicio de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado. Se trata de la relación más íntima y profunda con el cliente y suele prolongarse durante un largo período de tiempo.
- **Autoservicio:** En este tipo de relación, la empresa no mantiene una relación directa con los clientes sino que se limita a proporcionar todos los medios necesarios para que los clientes puedan servirse ellos mismos.
- **Servicios automáticos:** Este tipo de relación combina una forma más sofisticada de autoservicio con procesos automáticos.
- **Comunidades:** Cada vez es más frecuente que las empresas utilicen las comunidades de usuarios para profundizar en la relación con sus clientes, o posibles clientes, y facilitar el contacto entre miembros de la comunidad. Muchas empresas tienen comunidades en línea que permiten a los usuarios intercambiar conocimientos y solucionar los problemas de otros. Además, las comunidades ayudan a las empresas a conocer mejor a sus clientes.

- Creación colectiva: Son muchas las empresas que van más allá de las relaciones tradicionales y recurren a la colaboración de los clientes para crear valor. Pueden crear valor con comentarios, diseños, o creación de contenidos. (Osterwalder & Pigneur, 2011, 28)

En el caso de nuestro negocio las relaciones serán de diversas maneras:

Servicios automáticos: En primera instancia de servicios automáticos ya que el cliente podrá entrar en nuestra página web o redes sociales y comprar el producto de forma intuitiva. Allí encontrará una ficha técnica del producto con una descripción detallada de las medidas, materiales, modo de envío y pagos. Se busca que la experiencia de la web sea simple y que la compra sea de una manera ágil. Además, habrá un apartado con preguntas frecuentes en donde se le explicará al cliente todo sobre el proceso y sus tiempos.

Asistencia personal: El cliente podrá encontrar tanto en la web como en nuestras redes sociales un botón que lo conecte con nuestro WhatsApp en donde será atendido por un miembro de nuestro equipo para responder cualquier inquietud y también pueden realizar compras por este medio. Otras formas de atención personalizada será mediante email y mensajes directos en nuestras redes sociales.

Crear comunidades online con nuestros clientes: El objetivo es crear vínculos y una relación de pertenencia mediante las publicaciones que compartamos en donde tendremos en cuenta los temas de interés de nuestros clientes. El contenido que subiremos a nuestras redes está estrictamente relacionado con los intereses de la comunidad y podrán interactuar con me gusta, comentarios y mensajes, creando un sentido de pertenencia. Observaremos y escucharemos lo que los clientes piensan y sienten sobre nuestro producto, a la vez podrán conectarse entre ellos escuchando las experiencias de otros y utilizándose como referencia. Mantendremos siempre actualizadas nuestras redes con el trabajo del día a día, eventos y noticias sobre nuestros productos.

El objetivo no sólo es atraerlos sino fidelizarlos con nuestra marca y nuestros productos para poder crear relaciones a largo plazo, para ello se realizarán estudios sobre sus hábitos, sus intereses y sus costumbres. La idea es crear asociaciones de marca fuertes, favorables y únicas.

El mensaje que se va a transmitir es que nuestra marca es amigable con el planeta, que como sociedad debemos generar conciencia en el daño que le hacemos y de qué manera podemos ayudarlo, a la vez siendo rentables. Buscaremos conectarnos con consumidores quienes llevan una vida amigable con el medio ambiente y a la vez demostrarles, a los que no la llevan, las grandes cosas que pueden hacerse. El mensaje va a ser transmitido con imágenes y videos del making of de nuestro producto; de millennials y clientes utilizando el producto, poco texto explicativo pero con frases y palabras que nos representen y lleguen a causar un sentimiento en nuestros consumidores.

Además conectaremos nuestros productos con influencers que comunicarán sobre nuestra marca, la economía circular y las formas de uso del producto. Los influencers son personas que han logrado generar una comunidad en redes sociales en torno a un tema determinado como por ejemplo lifestyle, moda, foodie, fitness, viajes, entre otros. Publican información o productos sobre estos temas y colaboran a influenciar en las decisiones de compra o modos de pensar de las personas que los siguen. Lo más importante es evaluar la credibilidad del influencer, muchas veces no es necesario que tenga un gran número de seguidores si no unos cuantos que los consideren confiables.

### ***2.1.e Fuentes de Ingresos:***

El presente módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según el mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad.

“Un modelo de negocios puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

1. Ingresos por transacciones derivadas de pagos puntuales de clientes.
2. Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro

de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

Existen varias formas de generar ingresos:

➤ **Venta de activos:** La fuente de ingresos más conocida es la venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico.

➤ **Cuota por uso:** Esta fuente de ingresos se basa en el uso de un servicio determinado. Cuánto más se realiza un servicio, más paga el cliente.

➤ **Cuota de suscripción:** El acceso ininterrumpido de un servicio genera este tipo de fuente de ingresos.

➤ **Préstamo/alquiler/leasing:** Esta fuente de ingresos surge de la concesión temporal, a cambio de una tarifa, de un derecho exclusivo para utilizar un activo determinado durante un período de tiempo establecido. Para el prestamista, la ventaja de este tipo de negocio es que genera ingresos recurrentes. A su vez, los que disfrutan del servicio pagan únicamente por un tiempo ilimitado, no tienen que asumir el coste íntegro de su propiedad.

➤ **Concesión de licencias:** La concesión de permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia también representa una fuente de ingresos. La propiedad genera ingresos para los titulares de los derechos de propiedad, que no tienen que fabricar productos ni comercializar servicios. Esto es habitual en la industria multimedia y tecnológica.

➤ **Gastos de corretaje:** Los gastos de corretaje se derivan de los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes.

➤ Publicidad: Esta fuente de ingresos es el resultado de las cuotas por publicidad de un producto, servicio o marca determinado.” (Osterwalder & Pigneur, 2011, 30)

La fuente de ingresos de nuestro emprendimiento es ingresos por transacciones derivadas de pagos puntuales por la venta de activos, producto físico, a nuestro público objetivo.

Tabla 3:

**Mecanismos de fijación de precios (Osterwalder & Pigneur, 2011, 33)**

<b>Fijo</b> Los precios predefinidos se basan en variables estáticas		<b>Dinámico</b> Los precios cambian en función del mercado	
<i>Lista de precios fija</i>	Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales	<i>Negociación</i>	El precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación
<i>Según características del producto</i>	El precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor	<i>Gestión de la rentabilidad</i>	El precio depende del inventario y del momento de la compra (suele utilizarse en recursos perecederos, como habitaciones de hotel o plazas de avión)
<i>Según segmento de mercado</i>	El precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado	<i>Mercado en tiempo real</i>	El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda
<i>Según volumen</i>	El precio depende de la cantidad adquirida	<i>Subastas</i>	El precio se determina en una licitación

Hay dos tipos de mecanismos de fijación de precios:

➤ Fijos: se basan en variables estáticas para determinar el precio ya sea por lista de precios fija, características del producto (cantidad o calidad), del segmento del mercado o por volumen del mismo (cantidad).

➤ Dinámicos: éstos cambian según el mercado. Pueden ser: por negociación, por la disponibilidad del inventario al momento de compra, en función de oferta y demanda o en una subasta.



En este caso se establece una lista de precios unitarios fija determinando el precio de cada producto según su tamaño (Grande, Mediano, Pequeño). Se aplicará una estrategia de suba de precios cada aproximadamente tres meses de acuerdo a la inflación acumulada mensual del país.

Se realizarán descuentos sobre los precios fijos estipulados para fechas importantes en el calendario de E-Commerce en Argentina (Mercado, 2023). Por ejemplo:

- Hot Sale: Evento online en donde las marcas ofrecen descuentos atractivos durante tres días consecutivos de una fecha predeterminada con el objetivo de multiplicar las ventas. Es una iniciativa de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Se puede participar asociándose a la CACE o bien de forma independiente.
- Cybermonday: Similar a Hot Sale pero con otras fechas. Tiene su origen en Estados Unidos y fue replicado en muchos países del mundo.
- Black Friday: Se realiza el cuarto viernes de noviembre y el objetivo es adelantar las compras navideñas, aumentar el consumo y en lo posible agotar stock. También tiene su origen en Estados Unidos.

Como estrategia de precios se utilizará una estrategia de precios para un negocio naciente.

Esto quiere decir que el cliente deberá pagar un precio de penetración en el mercado el cuál es alto a cambio de un producto que es innovador, como lo son nuestros bolsos reciclados. Este precio elevado nos permitirá recuperar la inversión inicial de la empresa, “los costos incurridos en investigación, desarrollo, incorporación de nueva tecnología e insumos que supone la innovación introducida en el producto, como así también los costos derivados de la alta promoción orientada a hacer conocer el producto”. (Ocaña, 2014, 401)

### **2.1.f. Recursos Clave:**

“En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione”. Estos pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de los socios clave. (Osterwalder & Pigneur, 2011, 34)

Los recursos clave que necesitará nuestra empresa son:

1. **“Recursos físicos:** En esta categoría se incluyen los activos físicos, como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución.”

Recursos propios: materia prima (lonas, cinturones, hilo, cierres) que será obtenida de donaciones. De las empresas de transporte y publicidad, obtendremos los desechos de lonas ya no utilizadas. En el caso de los cinturones de seguridad los obtendremos del depósito de autos de San Agustín. El hilo y los cierres serán parte de los costos variables de la empresa y deberán ser comprados nuevos. Para el caso de los traslados de materiales se utilizará un vehículo propiedad del emprendedor en el cual se tendrá como costo la nafta del mismo como así una parte de la amortización del vehículo.

No habrá oficina ya que el CEO, contador, agencia de marketing y diseñador de indumentaria pueden trabajar desde sus casas y la mano de obra trabaja desde el penal.

2. **“Recursos intelectuales:** Los recursos intelectuales como marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes, son elementos cada vez más importantes en un modelo de negocio sólido.”

Como recursos intelectuales la empresa poseerá la marca y patente de la misma la cual será inscrita en el INPI. El Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI) es el organismo encargado de la protección y promoción de los derechos de propiedad industrial. El INPI analiza las solicitudes de propiedad sobre patentes de invención, modelos de utilidad, marcas, modelos y diseños industriales, y

evalúa el otorgamiento o rechazo de títulos de acuerdo a los registros establecidos en la legislación nacional. (Instituto Nacional de la Propiedad Industrial, n.d.)

Una marca es una palabra, frase, imagen o símbolo para identificar un producto o servicio y diferenciarlo en el mercado. A través de la marca formamos una imagen en la mente del consumidor que le va a generar sentimientos, dar un status, permitir saber de dónde viene ese producto, sentirse identificado con los valores que transmite. Es una herramienta para nuestra empresa ya que le servirá para atraer consumidores. Cuando los consumidores piensan en nuestra marca la asocian a moda, medio ambiente, reciclaje, consciencia con el planeta y la sociedad, funcionalidad.

El Instituto Nacional de la Propiedad Industrial describe los beneficios de patentar una marca de la siguiente manera: “El registro de una marca le garantiza al titular la propiedad y el uso exclusivo de la misma. Lo habilita a ejercer todas las defensas necesarias para impedir que terceros, sin autorización, comercialicen productos idénticos con la misma marca o utilizando una denominación tan similar que pueda crear confusión.

El registro también protege contra imitaciones parciales; ya sea de nombres, palabras, signos o frases publicitarias, como así también de sus dibujos y colores.

El titular de la marca puede autorizar su uso por terceros mediante contratos de licencia, tanto exclusivas como no exclusivas, venderlas en forma total o parcialmente por productos u obtener créditos ofreciéndose en garantía con registro de prenda.” (INPI, n.d.)

3. **“Recursos humanos:** Todas las empresas necesitan recursos humanos, aunque en algunos modelos de negocio las personas son más importantes que en otros. En los ámbitos creativos y que requieren un alto nivel de conocimientos, los recursos humanos son vitales.” (Osterwalder & Pigneur, 2011, 35)

Nuestra empresa es una pequeña empresa, un emprendimiento y los recursos humanos que necesita para las diferentes áreas se ven reflejados en el siguiente organigrama. Las 3 actividades de producción, comercialización y finanzas son tercerizadas:

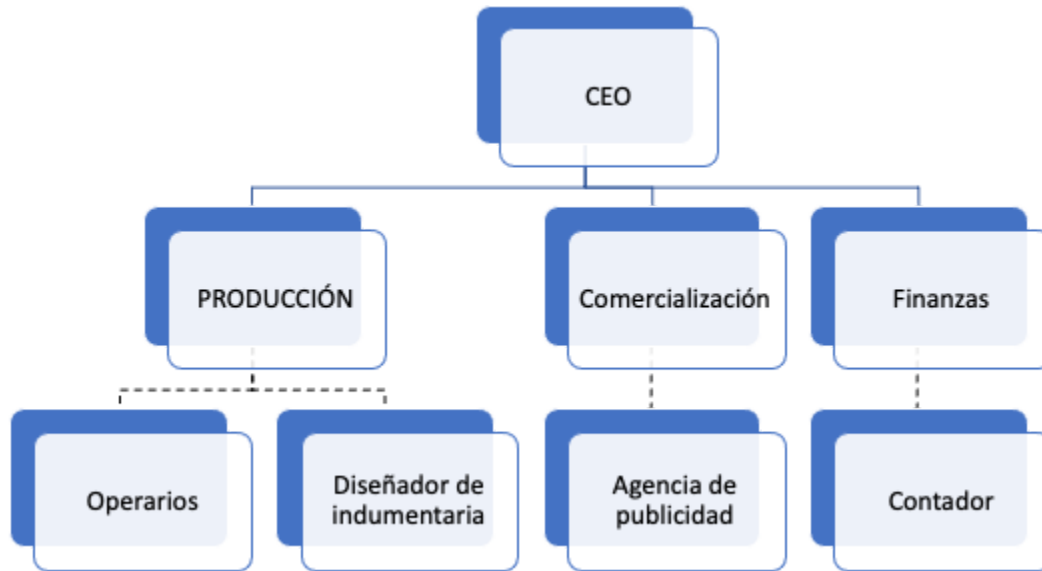


Figura 15: Organigrama de la Empresa

***Producción:***

Contaremos con un diseñador de indumentarias que será contratado para la realización del diseño y los moldes de los bolsos por única vez al cuál se le pagará una prima inicial por el diseño de 3 bolsos de diferentes tamaños, y se estima que el diseño durará aproximadamente 6 meses en el que se le volverá a contratar para realizar cambios sobre los diseños actuales o nuevas creaciones según las necesidades del mercado.

Tareas del diseñador de indumentaria:

- Confección del molde de los productos vendidos con el fin de que este producto tenga funcionalidad, durabilidad y al mismo tiempo sea un producto estético y con diseño hecho con los materiales reciclables deseados.

- Entregar los diseños en tiempo y forma.
- Capacitar a los operarios para enseñarles cómo coser el molde.

Debe ser una persona creativa, que esté siempre informado a la vanguardia del mercado y las nuevas tendencias. A esta persona se le paga por la confección y diseño de los mismos, pero no es un empleado permanente en la planta.

También contratamos a 2 operarios del penal de la provincia de Mendoza que se encargan de la fabricación del producto.

Tareas de los operarios:

- Recibir la materia prima.
- Lavar, cortar y coser la materia prima para crear el producto.
- Cumplir con los plazos de producción del producto y entregarlo en tiempo y forma.
- Además deben velar por el manejo responsable y cuidado de la materia prima y materiales.
- Mantener el lugar de trabajo limpio y ordenado.
- Cumplir con sus horarios de trabajo.

Deben ser personas responsables y dedicadas ya que el producto tiene que verse prolijo y de primera calidad. En lo posible que tengan experiencia en costura, de lo contrario serán capacitados para ello.

La cantidad de empleados contratados puede variar en función de la demanda.

**Comercialización:**

En el área de comercialización contratamos los servicios de una agencia de publicidad que brinda los servicios de Marketing digital.

Tareas de la agencia de marketing:

- Desarrollar conceptualmente la marca en 3 aspectos: el tono de comunicación, el lenguaje, y la estética de las publicaciones.
- Adaptar estos componentes visuales a distintos tipos de medios, géneros, redes sociales.
- Diseñar las campañas de marketing y el Plan de Social Media.
- Trabajar el SEO<sup>1</sup> de la empresa.
- Publicar los contenidos en cada una de las redes sociales.
- Realizar las pautas en Meta y en Google Adwords.
- Tareas de Community Manager
- Tareas de Social Media Manager.
- Reportar métricas y analíticas de las campañas realizadas online.

Este equipo debe ser creativo para conceptualizar y ejecutar un mensaje que atraiga al público objetivo.

Algunas definiciones a tener en cuenta en relación al Marketing Digital:

El objetivo del Marketing 3.0 según Philip Kotler es satisfacer las necesidades de los consumidores con base a conciencia social y medioambiental, los consumidores esperan ver en las marcas valores que los identifiquen. Las herramientas para llegar a estos consumidores son las de Tecnología New Wave (computadoras, celulares, internet y social media), las cuales deben servir para recabar información sobre sus necesidades y en base a ello crear un sólido plan de marketing estratégico. (Kotler, 2012, 17)

Community Manager (acciones tácticas) vs. Social Media Manager (acciones estratégicas).

---

<sup>1</sup> Search Engine Optimization, optimización en motores de búsqueda en español.



Figura 16: Social Media Manager vs. Community Manager.

**Finanzas:**

Se contratará a un estudio contable.

Tareas a realizar por el contador:

- Planificación y control de la inversión y el presupuesto.
- Asesoramiento comercial.
- Llevar registros contables de la empresa.
- Facturación.
- Impuestos.
- Realización de Balances.

Esta persona debe ser calculador, prolijo, habilidoso con los números, detallista. Debe tener capacidad para la toma de decisiones y capacidad de análisis.

**Depósito y Distribución:**

Contrataremos un alquiler de un depósito de una empresa de distribución para el almacenamiento y posterior envío de productos al consumidor final.

- Acopio
- Inventario
- Picking

4. **Recursos económicos:** *Algunos modelos de negocio requieren recursos o garantías económicas, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar a empleados clave.*

Hay muchas instituciones que otorgan préstamos para emprendedores como por ejemplo: bancos, organismos gubernamentales, aceleradoras, entre otros.

En todos los casos se solicita documentación al emprendedor. Datos personales, acta constitutiva de la empresa, estados contables, formularios que incluyan información de métricas e indicadores como características del mercado, estrategia de negocios, estrategia comercial, financiamiento, plan financiero (costos e ingresos), cronograma de inversiones y etapas del proceso, proyecciones de crecimiento. (Ministerio de Producción, Presidencia de la Nación, n.d.)

Una de las posibilidades de inversión para nuestro emprendimiento sería inscribirlo en un Fondo Semilla Impacto:

“Si tenés un proyecto con impacto social y/o ambiental positivo, podés acceder a un préstamo de hasta 700 mil pesos a tasa 0% con un período de 5 años para devolverlo y a capacitaciones y mentoreo por parte de instituciones reconocidas.

Esta edición especial de Fondo Semilla tendrá una modalidad de concurso donde serán seleccionados 15 emprendimientos finalistas para participar de un certamen ante un jurado de especialistas y exponer sus proyectos.



Los emprendimientos finalistas podrán acceder a los siguientes beneficios:

- Sello distintivo de “Emprendimiento Sustentable”, otorgado por la Secretaría de Gobierno de Ambiente y Desarrollo Sustentable, destacando la calidad del emprendimiento y el vínculo con el desarrollo sustentable (siempre que el impacto ambiental y social positivo esté explícitamente demostrado);
- Capacitación sobre Emprendimientos y Sustentabilidad, dictada por la Secretaría de Gobierno de Ambiente y Desarrollo Sustentable,
- Capacitación brindada por la Fundación Universidad de San Andrés, a través de su Centro de Entrepreneurship.
- Los ganadores del certamen, además, accederán a un Préstamo de Honor de hasta 700 mil pesos.

¿Qué necesito?

- Ser argentino o extranjero con residencia permanente.
- Ser mayor de 18 años.
- Contar con Trámites a Distancia (TAD) asociado a AFIP.
- Tener un emprendimiento dinámico con impacto social y/o ambiental positivo que no supere los 24 meses de antigüedad, computados a partir de la inscripción ante la AFIP de la actividad económica correspondiente al proyecto presentado.

### **Proyectos Dinámicos**

Los proyectos dinámicos deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Tener potencial de tasas de crecimiento de al menos un 35% durante los primeros 5 años.
- Contar con elementos innovadores.

- Tener un alto grado de diferenciación, que otorguen ventajas comparativas únicas.
- Apuntar a una necesidad clara que genere clientes dispuestos a pagar por su solución.
- Tener el potencial de ser al menos una mediana empresa. (Escalabilidad)
- Contar con un equipo multidisciplinario con características emprendedoras.

### **Proyectos con Impacto**

Son proyectos que combinan crecimiento económico con inclusión social y/o protección ambiental. Generan soluciones innovadoras y estrategias de largo plazo para resolver problemáticas en estos sectores:

- Gestión ambiental urbana
- Innovación para el desarrollo sustentable
- Energías renovables
- Acceso al agua
- Movilidad sustentable
- Salud
- Inclusión socioeconómica
- Inclusión financiera
- Educación
- Hábitat social”

Contar con una Carta de Recomendación de una de las instituciones habilitadas por el Programa.

Podrán presentarse las emitidas por: Aceleradoras, Universidades, Institutos Terciarios, Organizaciones Gubernamentales, Fondos de Capital Emprendedor, Institutos o Centros de Investigación y Organismos Descentralizados del Estado. (Ministerio de Economía, Gobierno de la Nación, n.d.)

Somos candidatos con altas posibilidades de obtener este tipo de préstamos ya que cumplimos con los requisitos para la documentación y además somos un emprendimiento sustentable que cumple con la gestión ambiental urbana y también inclusión socioeconómica. Creemos que podríamos solicitar un préstamo de \$700.000 para poder costear los gastos de lanzamiento del negocio.

### **2.1.g. Actividades clave:**

“En el presente módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione. Estas actividades son las acciones más importantes que debe comprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocios.

Hay tres categorías en las que puede dividirse este módulo:

**Producción:** Estas actividades están relacionadas con el diseño, la fabricación, y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior. La actividad de producción es la predominante en los modelos de negocio de las empresas de fabricación.

**Resolución de problemas:** Este tipo de actividades implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente. El trabajo de consultoras, hospitales, y otras empresas de servicios suele estar supeditado a la solución de problemas. Sus modelos de negocio exigen actividades como la gestión de la información y la formación continua.

**Plataforma o red:** Los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave están subordinados a las actividades clave relacionadas con la plataforma o la red. Las redes, las plataformas de contactos, el software e incluso las marcas pueden funcionar como una plataforma.”  
(Osterwalder & Pigneur, 2011, 36)

En el caso de nuestro negocio, abarcamos dos módulos, producción y plataforma. Nuestra empresa se encargará del diseño, fabricación y entrega de los artículos de moda reciclados a través de una página web y de redes sociales.

En el módulo de producción las tareas serán las siguientes:

1. Diseño: La actividad de diseño se llevará a cabo junto con el diseñador de indumentaria quién deberá realizar diferentes diseños de bolsos en base a la materia prima elegida y realizará prototipos de los mismos para demostrar la funcionalidad de los materiales.

2. Recolectar materiales reciclables: en este punto se realiza la recolección de las lonas y los cinturones con el vehículo del emprendedor y luego son llevadas al penal para su posterior utilización en el producto final.

3. Compra de hilos y cierres.

4. Producción: Luego los operarios realizan la fabricación de los mismos. Los pasos a seguir son:

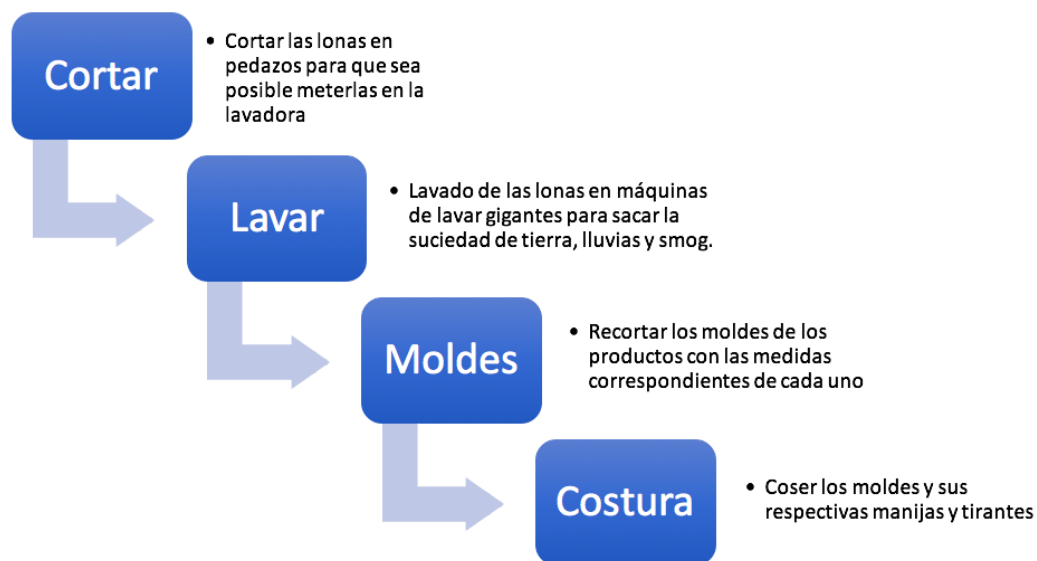


Figura 17: Actividades clave de fabricación.

5. Llevar los productos terminados al depósito.

6. Gestionar el stock.

En el módulo de plataforma las tareas serán las siguientes:

1. Creación de una plataforma de ECommerce en la web de Tiendanube [www.tiendanube.com](http://www.tiendanube.com)

En Tiendanube creamos nuestra propia plataforma de ventas mediante plantillas preestablecidas en donde podemos agregar elementos personalizados como el logo de la marca, los colores, diferentes secciones como por ejemplo dividir las categorías por tamaños o colores. En esta instancia se suben las fotos y las fichas de los productos y se integran los medios de cobro, los envíos y la unión con redes sociales. (Tiendanube, n.d.)

2. Crear una cuenta en la plataforma de pagos de Mercado Pago<sup>2</sup> con los datos de nuestra empresa para integrar con la tienda. Aquí seleccionaremos los medios y plazos de cobro que queremos recibir tanto en nuestra tienda online, como también un link de pago para ventas por WhatsApp.

3. Darnos de alta como clientes en una plataforma de envíos para también unirlo a nuestra tienda.

4. La tienda puede unirse directamente con las plataformas de venta de artículos online: Mercado Libre, Instagram Shops y Facebook Shops. De esta forma cargamos los productos en un sólo lugar pero se ven reflejados en muchos canales de ventas.

5. Gestionar las ventas.

---

<sup>2</sup> Mercado pago es una billetera y pasarela de pagos virtual.

### **2.1.h. Asociaciones clave:**

“En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos.

Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
2. Coopetición: Asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
3. Joint ventures (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios.
4. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Existen tres motivaciones para establecer asociaciones:

Optimización y economías de escala: La forma más básica de asociación o relación cliente-proveedor tiene como objetivo optimizar la asignación de recursos y actividades. Las asociaciones movidas por la optimización y la economía de escala suelen establecerse para reducir costes y es habitual que impliquen una infraestructura de externalización o recursos compartidos.

Reducción de riesgos e incertidumbre: Las asociaciones también pueden servir para reducir riesgos en un entorno competitivo donde prima la incertidumbre. Es frecuente que los competidores creen alianzas estratégicas en un área a la vez que compiten en otra.

Compra de determinados recursos y actividades: Son pocas las empresas que poseen todos los recursos necesarios o realizan todas las actividades especificadas en su modelo de negocio. Por lo general, las empresas recurren a otras organizaciones para obtener determinados recursos o realizar ciertas actividades y aumentar así su capacidad. Estas asociaciones pueden tener su fundamento en la necesidad de obtener información, licencias o acceso a clientes.” (Osterwalder & Pigneur, 2011, 38)

En el caso de nuestra empresa se realizan alianzas estratégicas con empresas no competidoras buscando un beneficio conjunto para las empresas, la sociedad y el medio ambiente:

- Penal de San Felipe en Mendoza: nuestra empresa brinda oportunidades laborales a personas privadas de su libertad que pertenecen al penal y en el mismo se realizará la fabricación de nuestro producto.
- Depósito de autos San Agustín: recolección de cinturones de seguridad que de otra forma se convierten en basura.
- Empresas de publicidad, de transporte, supermercados, empresas de turismo, entre otros: recolección de lonas/banners que de otra forma serían residuos.

El taller de fabricación está ubicado en el Penal de Mendoza. La materia prima será trasladada en el vehículo propiedad del emprendedor al penal para que allí en los talleres sean lavadas, cortadas y cosidas formando el producto final. Los lavarropas y las máquinas de coser también pertenecen a los talleres del penal. Luego el producto terminado será trasladado en el vehículo del emprendedor semanalmente hacia un depósito en alquiler para luego realizar la venta online.

### **2.1.i. Estructura de costes:**

“En este último módulo se describen los principales costes en los que se incurre a trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. No obstante, algunos modelos de negocios implican más costes que otros.

Clases de estructuras de costes:

- Según costes: El objetivo de los modelos de negocio basados en los costes es recortar gastos en donde sea posible. Este enfoque pretende crear y mantener una estructura de costes lo más reducida posible, con propuestas de valor de bajo precio, el máximo uso posible de sistemas automáticos y un elevado grado de externalización.

- Según valor: Algunas empresas no consideran que los costes de un modelo de negocio sean una prioridad, sino que prefieren centrarse en la creación de valor. Normalmente, las propuestas de valor premium y los servicios personalizados son rasgos característicos de los modelos de negocio basados en el valor.

Características de la estructura de costes:

- Costes fijos: Este tipo de costes no varía en función del volumen de bienes o servicios producidos.

- Costes variables: Este tipo de costes varía en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos.

- Economías de escala: Este término se refiere a las ventajas de los costes que obtiene una empresa a medida que crece su producción. El coste medio por unidad disminuye a medida que aumenta la producción.

- Economías de campo: Este término se refiere a las ventajas de costes que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación. Por ejemplo: Una actividad que sirve para diversos productos, marketing. “ (Osterwalder & Pigneur, 2011, 40)

En el caso de nuestra empresa:

- La estructura de costos de nuestra empresa es la creación de valor. Ya que se entregará un producto de calidad, personalizado, hecho a mano. No se lograrán economías de escala ni de campo



ya que es una pequeña empresa con productos hechos a mano. Tiene un solo producto en 3 versiones y no tiene procesos industrializados.

- Los costos fijos serán: el salario de CEO, diseño, contabilidad, agencia de marketing; cuotas del crédito solicitado; Tiendanube (la cuota fija de la web); celular e internet; gastos en publicidad y promociones; registro de marca; constitución de la sociedad por acciones simplificada.

- Los costos variables son: Insumos, Packaging, honorarios fabricación, comisión Tiendanube por cada compra, gastos de envío del producto al consumidor, nafta del vehículo utilizado para transportar materia prima/productos terminados; impuestos IIBB e IVA.

Como conclusión del capítulo presentamos un cuadro que contiene los nueve módulos anteriormente descritos en conjunto. Esto nos permite tener una descripción general de la empresa y del negocio.

Tabla 4

**Lienzo de Modelo de Negocio** (Osterwalder & Pigneur, 2011, 44)

<b>Key Partners</b>  Penal de San Felipe Depósito de autos de San Agustín Proveedores de materia prima reciclada	<b>Key Activities</b>  Marketing Redes Almac/Transp Ruteo/Picking/ Delivery Programación y Diseño  <b>Key Resources</b>  Físicos: Materia prima reciclada Intelectuales: Marca relacionada a RSE R. Humanos Tercerizados: mano de obra, contabilidad, agencia de marketing, diseño, depósito y distribución	<b>Value Propositions</b>  Bolsos realizados con materiales reciclados Mano de obra inclusiva Diseño Calidad Comodidad	<b>Customer Relationships</b>  Automatización en la web y redes sociales Personalización en WhatsApp y mailing Crear comunidades para intercambiar información Contenido de interés en redes sociales (propio y de influencers)  <b>Channels</b>  Web Redes Sociales WhatsApp	<b>Customer Segments</b>  Nicho de Mercado Consumidores Finales (B2C) ABC1 Millennials entre 22 y 40 años. Consumidores con interés en consumir marcas con RSE a través de internet. Ámbito Todo el país.
<b>Cost Structure</b>  Según el valor del producto final Salarios, materia prima, comisión y mantenimiento Tiendanube, marketing y pautas en redes sociales, depósito y picking, packaging, nafta y amortización vehículo, celular e internet		<b>Revenue Streams</b>  Ingresos por ventas de bolsos a un precio fijo Web y Redes Sociales a través de la API de Mercado Pago WhatsApp a través de link de pago de Mercado Pago		

## 2.2. Visión, Misión y Valores

Misión: “Somos una empresa de confección y venta de bolsos realizados con materiales reciclados, comprometida en entregar un producto de valor que sea único y de calidad a nuestros clientes realizados con procesos sustentables ubicados en la provincia de Mendoza, Argentina”

Visión: “Buscamos ser la Empresa de complementos de moda sustentables, más reconocida y con mayores ventas en el país”.

Valores:

- Integridad: ser transparentes
- Pasión: estar comprometidos con el corazón y la mente
- Calidad: búsqueda de la excelencia
- Compromiso: con entregar lo mejor a nuestros clientes

- Responsabilidad: con el medio ambiente y la sociedad
- Unidad: trabajar en equipo es indispensable para nuestra existencia

### **2.3. Plan de Marketing**

El plan de marketing se realizará en conjunto con la agencia de publicidad y abarca las siguientes etapas y tareas:

1. Estudio del mercado y desarrollo de la marca: El objetivo de esta etapa es conocer en profundidad el mercado y trabajar sobre la imagen de nuestra marca, qué es lo que queremos comunicar y de qué forma.

a. Análisis del mercado: Realizar encuestas preliminares de donde se obtendrá información de los potenciales clientes.

b. Estudio en profundidad sobre nuestros competidores: En qué son fuertes, en qué nos diferenciamos, qué podríamos imitar.

c. Creación de la imagen y la marca: que sea llamativa y tenga los colores y el estilo adecuados para los clientes a los cuales está dirigido.

La imagen de marca se creará desde la empresa en un plataforma online llamada Tailor Brands en donde con pocas habilidades para el diseño se puede crear un logotipo que se adapte a diferentes formatos y haga que la marca se vea profesional. Se crea el logo colocando el nombre y el slogan y luego se contestan una serie de preguntas como a qué rubro pertenece, describe tu empresa, elige entre estos tipos de logos. Entonces la plataforma hace una sugerencia de muchas opciones de logos y los muestra presentados en diferentes superficies y formatos online y offline. Al momento de tener el logo listo se paga por el mismo y se puede descargar.

“Un logo profesional de una empresa tiene seis características: debe llamar la atención y causar una excelente primera impresión, debe ser simple y memorable, debe ser apropiado para la industria y versátil” (*Tailor Brands - Diseña Un Logo Y Crea Tu Marca*, n.d.)

2. Desarrollo de la tienda nube: El objetivo es crear nuestro canal directo de ventas que tenga el diseño y la funcionalidad adecuada, para que sea amigable con el usuario.

a. Creación de la página web + e-commerce: La web será una Tienda Nube muy sencilla donde se ponga en venta el producto y contamos su historia, cuál es su inspiración, los materiales utilizados y el modo de fabricación, además de una descripción detallada del producto.

Una tienda nube se define como una plataforma de e-commerce a través de la cual una empresa puede ofrecer y vender sus productos de forma online. Las facilidades que ofrece es poder tener una web propia, con el dominio de la marca, rápidamente se puede poner en funcionamiento, y además brinda integradas soluciones de cobros y logística. En este caso Tienda Nube se integra con la pasarela de pago de Mercado Pago para los cobros; y convenios con Correo Argentino y OCA para los envíos de los productos.

Una pasarela de pago se entiende como una aplicación que permite que se realice una transacción monetaria entre dos personas a través de internet, permitiendo al cliente pagar de distintas formas, con tarjetas de crédito y débito, en cuotas, en cuenta de Mercado

Pago, transferencia bancaria o en efectivo por pago fácil.

3. Lanzamiento del producto online: En esta etapa lanzaremos nuestra marca y producto al mercado a través de diferentes canales para llegar a la mayor cantidad de público objetivo posible. Esto será a través de redes, influencers y clientes seleccionados, la idea de esta etapa es dar a conocer el producto y lograr que los clientes identifiquen y recuerden nuestra marca y sus productos.

a. Lanzamiento del producto y la marca: para ello se realizarán campañas en redes sociales Facebook e Instagram a través de diferentes anuncios dirigidos al público objetivo que luego nos brindarán resultados y métricas para saber su alcance, su interacción con los clientes y qué tipo de anuncios funcionan mejor y tuvieron más repercusión.

El segmento objetivo necesita una aceptación social permanente a través de las redes. Es por ello que postean todo sobre sus gustos, lo que usan, las actividades que realizan, entre otros. Siguen fervientemente a las marcas que son de su interés y se empeñan en demostrarlo a través de comentarios, fotos y videos. Mostrar que usan una determinada marca les da cierto estatus y sentido de pertenencia a un grupo de personas con características similares. Particularmente se interesan mucho por las modas. Nuestra empresa eligió trabajar con influencers quienes son personas que cuentan con muchos seguidores en las redes en las cuáles postean lo que piensan o hacen respecto de un tema. Existen influencers de moda, de viajes, de arte, de periodismo o bien de una marca determinada, entre otros. No hace falta ser famoso para ser influencer, si estar dedicado a las redes y sus espectadores.

Trabajar con ellos sería una gran ventaja para nuestra empresa ya que impulsa a que los clientes quieran ser vistos usando nuestro producto y lo suban a las redes orgullosos de portar nuestra marca.

Con nuestros bolsos podrían demostrar atributos como juventud, moda, preocupación por el medio ambiente y la sociedad, y a la vez podrían mostrar cierto status ya que el segmento al que destinamos nuestro producto es medio-alto.

b. Evento online para dar a conocer el producto: se envía un producto de forma gratuita a potenciales clientes e influencers para que muestren el unboxing, puedan observarlos y tener contacto con los mismos, mostrar sus materiales y las diferentes formas de combinarlo con un look. Esta acción se conecta con un call to action a nuestras redes y nuestra web.

4. Remarketing: El objetivo de esta etapa es que el cliente tenga en cuenta nuestro producto entre sus opciones de compra y crear una comunidad web en donde los clientes que ya compraron recomienden nuestro producto. En esta etapa se realizan campañas de consideración que están dirigidas a usuarios que ya conocen la marca y están explorando entre distintas opciones de compra.

a. Realizar una campaña dirigida al público objetivo: Subir a las redes diferentes imágenes de millenials usando nuestro producto en distintas situaciones como por ejemplo trabajo, viajes, ocio, deportes, con amigos, con su pareja, entre otros. Y además subir imágenes de la producción del mismo, detalles de cómo se cortan y cosen los bolsos. Todas las publicaciones deberán seguir la misma estética y colores de la marca.

5. Campaña de fidelización: El objetivo de esta etapa es hacer una campaña de fidelización de los clientes actuales participando de las fechas de temporadas de descuento como “Black Friday” y “Cyber Monday” para tiendas online, y las fiestas de fin de año. En esta etapa se realizarán campañas de conversión orientadas a lograr la compra y recompra del producto.

El objetivo de este plan de marketing para el primer año es dar a conocer la marca, fidelizar a los clientes, conseguir asociaciones con influencers a través de canje (intercambio de un producto por un número determinado de publicaciones en las redes sociales), crear una comunidad para mostrar el producto.

Para realizar nuestro plan de marketing en Redes Sociales tendremos en cuenta el embudo sugerido por Facebook Business, el cuál se divide en cuatro etapas las cuales requieren una acción específica según en qué etapa se encuentra la marca.

Estas son:

## EMBUDO DE VENTAS

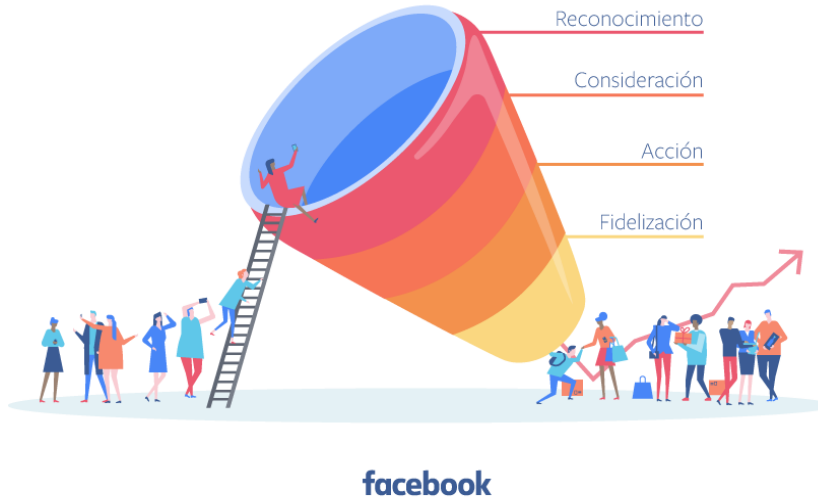


Figura 18: Embudo de ventas de Facebook (Meta, 2019)

### “1. Reconocimiento

Esta es la primera etapa del embudo, el comienzo, y donde es momento de dar a conocer tu marca, atraer la mayor cantidad de usuarios y empezar a conocer más sobre sus intereses.” (Meta, n.d.)

En esta etapa armaremos la correcta segmentación de los clientes, armaremos anuncios que sean de interés para nuestra audiencia y luego mediremos los resultados con diferentes aplicaciones de Facebook, como por ejemplo Facebook Pixels que brinda resultados de quién es nuestra audiencia, qué publicaciones funcionan mejor, para poder optimizar los anuncios, entre otros.

### “2. Consideración

Ahora que las personas conocen tu producto o servicio, el siguiente paso es asegurarte que lo consideren a la hora de elegir. En esta etapa es donde el embudo se vuelve más estrecho y donde se define cuáles son los usuarios que se convertirán en clientes y cuáles no” (Meta, 2019)

Aquí se realizan estrategias de retargeting que significa volver a mostrar anuncios a aquellos que se mostraron interesados con los anuncios de la etapa anterior.

### “3. Acción

En esta etapa, es donde alcanzas las ventas y los nuevos clientes, por lo cual tu estrategia debe concentrarse en darle a las personas el último impulso para que concreten sus compras, dirigiendo el mayor tráfico posible a tu e-commerce o tienda física” (Meta, 2019)

En esta etapa nos centraremos en anuncios que muestran nuestros productos y lleven al usuario rápidamente a la compra.

### “4. Fidelización

Incrementar tus ventas es recién el comienzo: ahora debes fidelizar a las personas que ya compraron para que sus compras se vuelvan recurrentes, y por qué no, embajadoras de tu marca recomendándole a sus amigos y conocidos, y así seguir ampliando tus ventas” (Meta, 2019)

En esta etapa se realizarán campañas de remarketing para generar la repetición de compra y programas de referidos para fomentar que recomienden nuestra marca.

En el Anexo II encontramos un ejemplo del tipo de publicaciones con fechas y tipos de posteos que realizaremos en un mes.

### **Resumen del capítulo:**

En este capítulo describimos el modelo de negocios de nuestro emprendimiento social de venta de bolsos realizados con materiales reciclados.

Describimos detalladamente los nueve módulos que lo componen: recursos clave, actividades clave, relación con los clientes, asociaciones clave, canales, estructura de costos, estructura de ingresos, la propuesta de valor y el segmento objetivo, basados en los módulos que propone el libro generación de modelos de negocios.



Además describimos nuestra misión, visión y valores y cómo llevaremos adelante nuestro plan de marketing para poder comercializar los mismos.

En general el balance es positivo para llevar a cabo el negocio.

Tenemos como fortaleza nuestro canal de ventas; la facilidad de llevar a cabo una venta de forma online; las nuevas tendencias de marketing y redes, tanto en nuevos canales como en recolección y análisis de datos cada vez más precisos.

Nuestra propuesta de valor es buena y está aprobada por el mercado objetivo ya que es un producto existente.

Realizamos una planificación detallada de marketing mes a mes y en diferentes plataformas con el objetivo de captar a nuestros clientes objetivo y trabajar mucho en nuestra comunidad y relación con los clientes.

Nuestra asociación clave con el penal y el depósito de autos creemos que es beneficiosa para nuestra sociedad y el medioambiente.

Tenemos como debilidad la posible escasez de nuestra materia prima ya que dependemos de otros agentes para obtenerla.

La eficacia de nuestros recursos humanos es desafiante en cuanto a contratar a gente que realmente sea idónea para cada puesto para no perder el tiempo.

La propuesta de valor a pesar de ser buena es fácil de imitar y tiene alta competencia.

En cuanto a nuestra estructura de ingresos estamos atados a la parte de comisiones de la plataforma de pagos, más la parte impositiva.

El dinero necesario para crear el emprendimiento en general es alto en un comienzo y requiere de un préstamo.

**CAPÍTULO 3: ANÁLISIS FODA – SÍNTESIS DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO E INTERNO**

Luego de haber analizado detalladamente tanto el entorno externo como el entorno interno de nuestro emprendimiento, presentamos la síntesis de las conclusiones a las que hemos llegado en los capítulos anteriores.

Tabla 5

**Análisis FODA**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ RSE en todos los procesos.</li> <li>○ Propuesta de valor con diseño, calidad y moda circular.</li> <li>○ Nuestras propuestas de valor en consonancia con las necesidades de los clientes.</li> <li>○ Canales de venta propios.</li> <li>○ Planificación de actividades y recursos clave.</li> <li>○ Materia prima costo cero.</li> <li>○ Bajos Costos Fijos.</li> <li>○ Oportunidades laborales a aquellos que más lo necesitan.</li> <li>○ Cartera de clientes bien segmentada.</li> <li>○ Estrategia de marketing sólida.</li> <li>○ Tienda online simple y ágil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Única fuente de ingresos.</li> <li>○ Necesidad de financiamiento externo.</li> <li>○ Ingresos impredecibles.</li> <li>○ Alto costo en comisiones de la tienda online.</li> <li>○ Recursos clave fácilmente imitables.</li> <li>○ Actividades clave fáciles de copiar.</li> <li>○ Potenciales relaciones conflictivas con las asociaciones clave.</li> <li>○ Dificultades para encontrar RRHH de alta productividad.</li> <li>○ El coste de cambio para los clientes es bajo.</li> <li>○ Logística.</li> <li>○ Marca nueva no conocida en el mercado.</li> </ul>

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pandemias con encierros</li> <li>○ Inflación</li> <li>○ Estanflación</li> <li>○ Recesión</li> <li>○ Guerras</li> <li>○ Exceso de oferta de nuestro producto</li> <li>○ Amplia cantidad de productos sustitutos</li> <li>○ Costo de entrar al mercado bajo</li> <li>○ Servicios de logística poco desarrollados a nivel nacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Avances tecnológicos en las comunicaciones</li> <li>○ Avances tecnológicos en los canales online</li> <li>○ Demanda creciente por productos y empresas que apliquen RSE</li> <li>○ Políticas estatales favorecedoras para emprendedores</li> <li>○ Venta de indumentaria en crecimiento en los últimos años.</li> <li>○ Oportunidades laborales para sectores desfavorecidos</li> </ul>

## CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE CAMPO

Para realizar nuestro análisis de campo utilizamos la metodología de encuestas.

Se realizó una encuesta que obtuvo 320 respuestas que se encuentra adjunta en el Anexo I. Y realizamos algunas conclusiones sobre los resultados de las mismas:

### Datos Demográficos:

- La mayoría de las personas que contestaron la encuesta fueron de sexo Femenino, un 65.8% por lo que el sexo masculino fue de 34.2%.
- En cuanto a la edad la mayoría de los que respondieron la encuesta fueron del segmento etario de los Millennials, un 67.2% que como previamente mencionamos tienen entre 18 y 36 años, casualmente es nuestro público objetivo por lo que esta información es de gran ayuda para nuestro análisis. Dejando para el resto de los rangos 31% entre 38 y 57 años y el 6,3% mayor a 57 y menor a 18 años.
- La mayoría de los que contestaron la encuesta vive en la provincia de Mendoza 86.9% y el resto en otras provincias.

### Datos Relevantes para el Negocio:

- Las personas compran ropa y accesorios de la siguiente forma por orden de importancia:
  1. En tiendas en mi provincia de residencia
  2. En tiendas cuando viajo al exterior
  3. Por internet en el país
  4. Por internet en el exterior

Por lo que podemos observar que será un gran desafío para nuestro negocio lograr que compren los bolsos por internet, debemos enfatizar mucho en la publicidad y en que el proceso de compra y entrega de los bolsos sea eficiente.

- El tipo de bolso que más utilizan para trasladar sus pertenencias es una mochila, seguido de una cartera grande y una cartera pequeña. Tanto morral, portafolio o aquellos que no usan ningún tipo de bolso tuvieron un puntaje insignificante. Este dato nos ayuda a decidir el tipo de bolso que nos conviene producir, en este caso será importante realizar un diseño tipo mochila y cartera grande principalmente y también podríamos hacer menor cantidad de una cartera pequeña.
- La mayoría de los encuestados compra cualquier tipo de bolso cada un año o más de un año por lo que para nuestra empresa será importante captar una gran cantidad de clientes y el desafío será tratar de vender nuestro producto más de una vez por año. Para ello debemos fidelizar a nuestros clientes y tratar de que los compren ellos mismos, sus amigos y también tratar de que se lo regalen.
- Están dispuestos a pagar entre \$1.600 y \$4.000 pesos. Esto nos permite saber cuál es nuestro precio mínimo ideal que sería a partir de los \$1.600 pesos y el máximo sería \$4.000 pesos.
- La importancia de que las empresas en que compran practican RSE fue la siguiente: no es un punto importante en el momento de la compra 47.2%, seguido por un 29,1% que preferiría comprar productos de una empresa que trabaje con estas prácticas y por último un 23,8% no sabía lo que significa que una empresa tenga Responsabilidad Social Empresaria. Debemos poner énfasis en qué significan estas prácticas y alcanzar ese nicho al que le importa que la empresa las practique.
- La mayoría de los encuestados tiene redes sociales (311 encuestados), de las cuales las más importantes son Facebook (94%) e Instagram (75%), por lo que será muy importante realizar nuestras campañas publicitarias a través de las mismas como anteriormente se comentó en el presente trabajo.

- Al 94% de los encuestados le parece importante que la empresa tenga página web y redes sociales para ver los productos que ofrecen, las publicidades y descuentos, y los comentarios de otros clientes sobre el producto. Se debe trabajar mucho con estas herramientas para mostrar nuestro producto, empresa, calidad y estilo.

Con estos resultados concluimos que nuestro público objetivo previamente seleccionado está receptivo a comprar este tipo de productos en el segmento millennials. Lo más utilizado son las mochilas, las compran una vez al año, hay un 30% interesado en empresas que trabajan con RSE y buscan información en internet para sus decisiones de compras. Si debemos trabajar mucho sobre el canal online que está en crecimiento.

## CAPÍTULO 5: ANÁLISIS FINANCIERO.

Para realizar el análisis financiero de nuestra empresa se utilizaron los siguientes datos numéricos en pesos argentinos: las ventas esperadas, los costos fijos y variables del proceso, y el aporte de capital inicial solicitado en un préstamo para comenzar con el proyecto. Todos los valores se ajustan con un 100% de inflación cada año.

Característica	Tasa de inflación
2022	94,80%
2021	50,90%
2020	42,02%
2019	53,55%
2018	34,28%
Ultimos 5 años	55,11%
<b>Ultimos 3 años</b>	<b>62,57%</b>

Figura 19: Promedio de la Inflación en los últimos años (INDEC, 2022)

El requisito de financiación inicial es un aporte de \$500.000 mediante ANR más un aporte propio de la empresa de \$200.000. Eso cubrirá los costos para poner en marcha el negocio.

Los costos fijos y variables están calculados según el valor de la materia prima, mano de obra y otros procesos de producción y comercialización.

Tabla 6

### Costos Variables y Fijos

COSTOS VARIABLES	COSTOS FIJOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Insumos - \$/Unidad</li> <li>● Mtl Empaque - \$/Unidad</li> <li>● Mano de obra variable - \$/Unidad</li> <li>● Servicios o sucripciones - \$/Unidad (electricidad + Tiendanube)</li> <li>● Impuestos: IIBB %/Unidad</li> <li>● Sueldos y Jornales variables (Diseño de Indumentaria, Agencia de Publicidad, Estudio contable)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Costos Fijos de Producción y Logística (Depósito y Seguros)</li> <li>● Costos Fijos de Comercialización (Publicidad, Tiendanube, Comunicaciones (tel, cel, internet))</li> <li>● Costos Fijos de Administración + Dirección (Registro de marca, Costo constitución Sociedad por Acciones Simplificadas, Comunicaciones (tel, cel, internet), Impuestos)</li> </ul>

	y tasas (Prov, Munic), Gastos bancarios
	● Sueldos y Jornales y Cargas Sociales del CEO

### **Proyecciones de ventas**

Las ventas esperadas están basadas en un caso hipotético de ventas según lo investigado durante todo el trabajo. El crecimiento anual en ventas se estima en un 100%, cifra basada en el crecimiento anual del comercio electrónico en Argentina, según el estudio de la CACE previamente mencionado. Siempre acompañado del Plan de Marketing.

Tabla 7

### **Proyecciones de Ventas en Cantidades y Precios**



VENTAS	2022				2022	2023	2024	2025	2026
	Trim I	Trim II	Trim III	Trim IV					
<b>VOLUMEN DE VENTAS</b>									
Bolso Grande			150	150	300	660	726	799	878
Bolso Mediano			75	75	150	330	363	399	439
Bolso Pequeño			200	200	400	880	968	1.065	1.171
<b>PRECIOS DE VENTA (\$/unidad, Para los años subsiguientes ejemplo considerando un 50% inflación para cada año)</b>									
<b>Bolso Grande</b>									
Precio de Venta Bruto			7.000,00	7.000,00	14.000	30.800	46.200,00	69.300,00	103.950,00
Tasa Impuesto Ingr Brutos - %			4,0%	4,0%	0	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
Descuentos / Bonificaciones - %			10,0%	10,0%	0	40,0%	40,0%	40,0%	40,0%
Precio de Venta Neto			6.020,00	6.020,00		17.248,00	25.872,00	38.808,00	58.212,00
<b>Bolso Mediano</b>									
Precio de Venta Bruto			4.000,00	4.000,00	8.000	17.600	26.400,00	39.600,00	59.400,00
Tasa Impuesto Ingr Brutos - %			4,0%	4,0%	0	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
Descuentos / Bonificaciones - %			10,0%	10,0%	0	40,0%	40,0%	40,0%	40,0%
Precio de Venta Neto			3.440,00	3.440,00		9.856,00	14.784,00	22.176,00	33.264,00
<b>Bolso Pequeño</b>									
Precio de Venta Bruto			2.500,00	2.500,00	5.000	11.000	16.500,00	24.750,00	37.125,00
Tasa Impuesto Ingr Brutos - %			4,0%	4,0%	0	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
Descuentos / Bonificaciones - %			10,0%	10,0%	0	40,0%	40,0%	40,0%	40,0%
Precio de Venta Neto			2.150,00	2.150,00		6.160,00	9.240,00	13.860,00	20.790,00

VENTAS (\$)	2022				2022	2023	2024	2025	2026
	Trim I	Trim II	Trim III	Trim IV					
<b>Bolso Grande</b>									
Venta Bruta			1.050.000	1.050.000	2.100.000	20.328.000	33.541.200	55.342.980	91.315.917
Impuesto Ingresos Brutos			(42.000)	(42.000)	(84.000)	(813.120)	(1.341.648)	(2.213.719)	(3.652.637)
Descuentos / Bonificaciones			(105.000)	(105.000)	(210.000)	(8.131.200)	(13.416.480)	(22.137.192)	(36.526.367)
Venta Neta Prod/Serv 1			903.000	903.000	1.806.000	11.383.680	18.783.072	30.992.069	51.136.914
<b>Bolso Mediano</b>									
Venta Bruta			300.000	300.000	600.000	5.808.000	9.583.200	15.812.280	26.090.262
Impuesto Ingresos Brutos			(12.000)	(12.000)	(24.000)	(232.320)	(383.328)	(632.491)	(1.043.610)
Descuentos / Bonificaciones			(30.000)	(30.000)	(60.000)	(2.323.200)	(3.833.280)	(6.324.912)	(10.436.105)
Venta Neta Prod/Serv 2			258.000	258.000	516.000	3.252.480	5.366.592	8.854.877	14.610.547
<b>Bolso Pequeño</b>									
Venta Bruta			500.000	500.000	1.000.000	9.680.000	15.972.000	26.353.800	43.483.770
Impuesto Ingresos Brutos			(20.000)	(20.000)	(40.000)	(387.200)	(638.880)	(1.054.152)	(1.739.351)
Descuentos / Bonificaciones			(50.000)	(50.000)	(100.000)	(3.872.000)	(6.388.800)	(10.541.520)	(17.393.508)
Venta Neta Prod/Serv 3			430.000	430.000	860.000	5.420.800	8.944.320	14.758.128	24.350.911
<b>TOTAL VENTAS</b>									
Venta Bruta			1.850.000	1.850.000	3.700.000	35.816.000	59.096.400	97.509.060	160.889.949
Impuesto Ingresos Brutos			(74.000)	(74.000)	(148.000)	(1.432.640)	(2.363.856)	(3.900.362)	(6.435.598)
Descuentos / Bonificaciones			(185.000)	(185.000)	(370.000)	(14.326.400)	(23.638.560)	(39.003.624)	(64.355.980)
<b>Venta Neta</b>			<b>1.591.000</b>	<b>1.591.000</b>	<b>3.182.000</b>	<b>20.056.960</b>	<b>33.093.984</b>	<b>54.605.074</b>	<b>90.098.371</b>

Con todos estos datos recabados se armó un Estado de Resultados, un Presupuesto Financiero y un Flujo de Fondos en donde se reflejan las proyecciones de los dos últimos trimestres del primer año y luego con valores anuales a cinco años.

El Estado de Resultados refleja la ganancia neta para la empresa lo que quiere decir, ventas menos costos e impuestos. En el caso de nuestra empresa, los primeros dos años el resultado neto es negativo ya que los costos de puesta en marcha y lanzamiento del negocio son altos. Esta situación se regulariza en el tercer año de ejercicio donde ya se podrá obtener una ganancia positiva.

Tabla 8

**Estado de Resultados**

	2022				2022	2023	2024	2025	2026
	Trim I	Trim II	Trim III	Trim IV					
<b>Ventas Netas</b>	-	-	<b>1.591.000</b>	<b>1.591.000</b>	<b>3.182.000</b>	<b>20.056.960</b>	<b>33.093.984</b>	<b>54.605.074</b>	<b>90.098.371</b>
<b>Costos Variables</b>									
Costo de Mercaderías Vendidas	-	-	630.136	630.136	1.260.272	8.317.795	13.724.362	22.645.197	37.364.576
<b>Total Costos Variables</b>	-	-	<b>630.136</b>	<b>630.136</b>	<b>1.260.272</b>	<b>8.317.795</b>	<b>13.724.362</b>	<b>22.645.197</b>	<b>37.364.576</b>
<b>Contribucion Variable</b>	-	-	<b>960.864</b>	<b>960.864</b>	<b>1.921.728</b>	<b>11.739.165</b>	<b>19.369.622</b>	<b>31.959.876</b>	<b>52.733.796</b>
<i>Margen de Contribucion (%)</i>			60%	60%	60%	59%	59%	59%	59%
<b>Costos Fijos</b>									
Personal Rel Dependencia	-	-	814.500	724.500	1.539.000	4.347.000	6.520.500	9.780.750	14.671.125
Costos Fijos de Producción/Logística	-	-	9.600	9.600	19.200	46.080	69.120	103.680	155.520
Costos Fijos de Comercialización	-	-	109.497	109.497	218.994	656.982	985.473	1.478.210	2.217.314
Costos Fijos de Admin/Dirección	-	-	168.000	18.000	186.000	108.000	162.000	243.000	364.500
Amortización de Bienes de Uso	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Costos Fijos</b>	-	-	<b>1.101.597</b>	<b>861.597</b>	<b>1.963.194</b>	<b>5.158.062</b>	<b>7.737.093</b>	<b>11.605.640</b>	<b>17.408.459</b>
<i>Total Costos Fijos / Ventas (%)</i>			69%	54%	62%	26%	23%	21%	19%
<b>Resultado antes de Impuestos</b>	-	-	<b>(140.733)</b>	<b>99.267</b>	<b>(41.466)</b>	<b>6.581.103</b>	<b>11.632.529</b>	<b>20.354.237</b>	<b>35.325.336</b>
Impuesto a las Ganancias	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Resultado Neto</b>	-	-	<b>(140.733)</b>	<b>99.267</b>	<b>(41.466)</b>	<b>6.581.103</b>	<b>11.632.529</b>	<b>20.354.237</b>	<b>35.325.336</b>
<i>Resultado Neto / Ventas(%)</i>			-9%	6%	-1%	33%	35%	37%	39%
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO (EN \$ DE VENTA NETA POR MES) Cuánto es lo mínimo que tengo que vender para cubrir los gastos fijos y variables</b>									
Ventas mensuales en \$ necesarias para tener ganancia = a cero									
			\$ 608.009	\$ 475.545		\$ 734.401	\$ 1.101.601	\$ 1.652.402	\$ 2.478.603

El Presupuesto Financiero se realiza para ver los movimientos de ingresos y egresos estimados a largo plazo. En este caso, lo presupuestado es muy similar al análisis que realizamos para el estado de resultados estimado.

Tabla 9

**Presupuesto Financiero**

	2022				2023	2024	2025	2026
	Trim I	Trim II	Trim III	Trim IV				
<b>Ingresos</b>								
<b>Saldo Inicial</b>				\$0				
Cobranzas por ventas			\$1.591.000	\$1.591.000	\$20.056.960	\$33.093.984	\$54.605.074	\$90.098.371
Ingresos por préstamos								
<b>Total Ingresos</b>			<b>\$1.591.000</b>	<b>\$1.591.000</b>	<b>\$20.056.960</b>	<b>\$33.093.984</b>	<b>\$54.605.074</b>	<b>\$90.098.371</b>
<b>Egresos</b>								
Pago a Proveedores de mercaderías			\$605.900	\$605.900	\$7.997.880	\$13.196.502	\$21.774.228	\$35.927.477
Pago de proveedores Activos Fijos			\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Sueldos			\$814.500	\$724.500	\$4.347.000	\$6.520.500	\$9.780.750	\$14.671.125
Pago de Costos Fijos			\$287.097	\$137.097	\$811.062	\$1.216.593	\$1.824.890	\$2.737.334
<b>Total Egresos</b>			<b>\$1.707.497</b>	<b>\$1.467.497</b>	<b>\$13.155.942</b>	<b>\$20.933.595</b>	<b>\$33.379.868</b>	<b>\$53.335.936</b>
<b>Saldo final</b>			<b>-\$116.497</b>	<b>\$123.503</b>	<b>\$6.901.018</b>	<b>\$12.160.389</b>	<b>\$21.225.206</b>	<b>\$36.762.435</b>

El Flujo de Fondos y financiamiento expresa las formas de financiar a nuestra empresa tanto si es con capital propio como con capital adquirido mediante terceros. En nuestro caso en la inversión inicial tenemos el préstamo ANR. No se invertirá en bienes físicos (oficina/auto/otro), como consecuencia no se presentan amortizaciones de bienes.

Tabla 10

### Flujo de Fondos y Financiamiento

FLUJO DE FONDOS	Periodo 0	2022				2022	2023	2024	2025	2026
		Trim I	Trim II	Trim III	Trim IV					
Resultado Neto		-	-	(140.733)	99.267	(41.466)	6.581.103	11.632.529	20.354.237	35.325.336
+ Amortización		-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Inversiones en Activos Fijos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+/- Variación del Capital de Trabajo		-	-	786.529	(240.000)	546.529	3.571.809	1.903.210	2.753.442	317.897
<b>Flujo de Fondos Libre</b>	-	-	-	645.796	(140.733)	505.063	10.152.911	13.535.739	23.107.679	35.643.234
<b>Flujo de Fondos Libre Acumulado</b>	-	-	-	645.796	505.063	505.063	10.657.974	24.193.713	47.301.392	82.944.626

FUENTES DE FINANCIAMIENTO	\$	\$	%
<b>Capital propio</b>			
Aporte de socios	\$ 200.000	\$ 200.000	29% Propio
<b>Préstamos</b>		\$ 500.000	71% Terceros
- familiares, amigos	\$ -		
- tarjetas de crédito	\$ -		
- bancos comerciales	\$ 500.000		
- proveedores			
- otros (aclarar)			
<b>TOTAL FINANCIAMIENTO</b>	\$ 700.000	\$ 700.000	100%

### Conclusiones financieras

Luego de realizar los análisis financieros concluimos que el negocio sería rentable.

Presentará un resultado positivo a partir del tercer año por lo que se debe tener en cuenta que los primeros años serán de inversión. La inversión inicial no es alta por lo que sería un negocio accesible para un emprendedor y podrá recuperarla por completo en el tercer año.

## CAPÍTULO 6: PLAN DE APLICACIÓN.

En el presente capítulo se describe el proceso de puesta en marcha del negocio, explicando detalladamente cuáles serán sus procedimientos, actividades y tareas.

### **Plan de Aplicación:**

#### ***Procedimiento 1: Preparación y Desarrollo del Producto.***

##### **Actividad 1: Preparación.**

Tareas:

- Agencia de Marketing: Estudio del mercado y desarrollo de la estrategia.
- Diseñador: Sesión de brainstorming para el diseño de los productos y creación de prototipos.
- CEO: relaciones con los distintos actores de la cadena de valor para conseguir la materia prima, desarrollo Tienda Nube y marca.

Con la información obtenida hasta el momento de los clientes, la moda, los competidores y el análisis de campo realizado, comenzaremos a trabajar con el diseñador de indumentaria en el diseño del bolso. Realizaremos una actividad de brainstorming para definir qué tipo de bolsos o mochilas podemos crear. De estas ideas realizaremos una pre-selección.

Con los diseños elegidos en el paso anterior el diseñador de indumentaria deberá preparar las medidas, moldes y modo de costura de cada uno de los bolsos. El objetivo es crear un prototipo con los materiales que disponemos (lonas, cinturones, cierres) para poder observar cómo queda el producto terminado.

##### **Actividad 2: Desarrollo.**

Tareas:

- Diseñador: Probar el prototipo, seleccionar los diseños finales y realizar la capacitación a las personas que confeccionarán el producto.

- CEO: traslados de la materia prima, organizar y realizar el focus group.

Para probar el prototipo realizaremos una sesión de focus group con potenciales clientes de nuestra marca para que critiquen el mismo. El objetivo de la sesión es consultar lo que piensa el cliente sobre los diseños y seleccionar 3 de los 5 que luego serán lanzados al mercado.

Luego de la sesión de focus group se seleccionarán 3 bolsos que serán lanzados al mercado. Y se comenzará con la capacitación de los empleados que fabricarán los bolsos. La capacitación será de 4 horas por día de 1 semana de duración.

***Procedimiento 2: Producción y Ventas.***

**Actividad 1: Producción.**

Tareas:

- CEO: traslados de la materia prima y producto terminado, supervisión del proceso, supervisión tienda nube.

- Taller del Penal: fabricación de los bolsos con los pasos previamente mencionados.

**Actividad 2: Ventas.**

La actividad de ventas comenzará en el momento en que se encuentren aprobados los modelos definitivos (realizados en la primera etapa). Esto a veces puede presentar algunas demoras, por lo que comenzará en cuanto estén listos y aprobados los bolsos.

Tareas:

- CEO: traslado de los bolsos terminados al depósito en el Correo, supervisión ventas, atención al cliente.

- Agencia de marketing: Aplicación del plan de marketing, Campañas de Lanzamiento.

**Procedimiento 3: Evaluación.**

**Actividad: Medición y Corrección de Desvíos.**

Tareas:

- CEO: Realizar mediciones de las proyecciones vs. la realidad utilizando KPIs y corregir posibles desvíos.

- Marketing: Campañas de Remarketing y Fidelización estipuladas en el Plan de Marketing.

**Actividades de Soporte:**

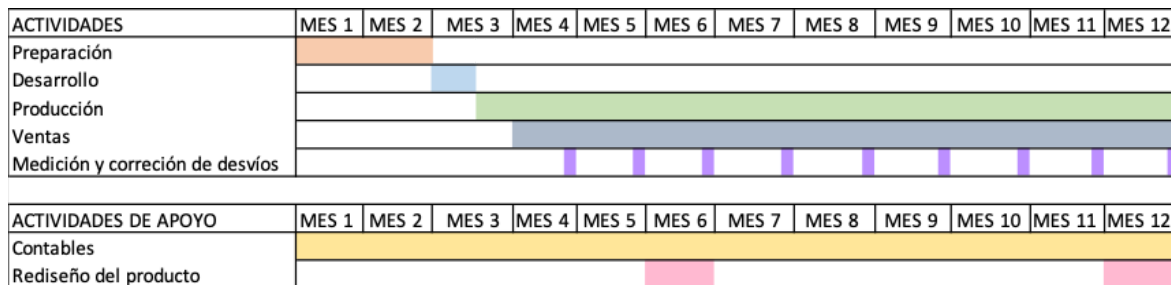
- Contador: apoyo contable indefinido en todo el proceso.
- Diseñador: rediseño de bolsos y nuevos lanzamientos.

**Diagrama de Gantt con las Actividades Propuestas:**

Presentamos un diagrama de Gantt con las duraciones estimadas aproximadas para cada uno de los pasos anteriormente expuestos.

Tabla 11

**Diagrama de Gantt**



Metodología de puesta en marcha del negocio:

La metodología que utilizaremos para llevar a cabo los procesos en la organización es la metodología Agile: Las metodologías son métodos y técnicas que se aplican de manera sistemática para

eficientar tiempos de creación, producción y venta. Las metodologías ágiles están muy relacionadas al desarrollo de software y su diferencia es que son más flexibles y adaptables que las tradicionales. Se pueden realizar cambios en el medio de los procesos anteriormente planificados modificando dicha planificación.

Además, esta metodología sirve para que la organización pueda adaptarse rápidamente a los cambios en sus procesos o en factores externos como el mercado o los clientes.

Particularmente dentro de esta metodología utilizaremos el Kanban Board que supone la creación de un tablero para mejorar un proceso o producto existente. En dicho tablero se coloca el paso a paso de todos los procesos de la empresa plasmados en tarjetas que contienen tareas y se dividen por lo menos en 3 columnas: “To Do” (planes de acción), “Doing” (en proceso) y “Done” (hecho). Esto ayuda a visualizar qué tareas son las más importantes, en qué estado se encuentran e identificar los cuellos de botella que ralentizan la productividad. Todas las tareas comienzan en la columna “To Do” y se van moviendo a medida que se trabaja sobre ellas. Cada tarjeta se puede identificar con diferentes colores según el nivel de importancia o la persona del equipo encargada de realizar la tarea. (Rehkopf, n.d.)

Para mejorar la productividad en nuestro negocio y que se cumpla lo planificado en tiempo y forma nos ayudamos creando un tablero en Trello que será supervisado por el CEO.

Trello es una aplicación online de planificación en la que se puede aplicar el Kanban Board y se puede plasmar desde un proyecto empresarial hasta unas vacaciones. En esta se crea un tablero con el nombre del proyecto y luego se crean tarjetas con las diferentes tareas que realizaremos y luego serán movidas entre los diferentes estados To Do, Doing, Done. A su vez a cada una se le puede asignar diferentes colores para identificar por ejemplo equipos de trabajo, temas, nivel de importancia y fechas límite. Este tablero se puede compartir con todas las personas que deseemos a través del mail. (Trello, n.d.)



Figura 20, Tablero de Trello (Trello, n.d.)

Lo más importante a la hora de poner en marcha nuestro negocio es seguir con la planificación propuesta en los siguientes pasos: preparación y desarrollo, producción y ventas, evaluación y corrección de desvíos.

Todas las actividades tienen su tiempo estimado de desarrollo presentados en el gráfico de Gantt, y además trabajaremos con un tablero Kanban que es un marco que proviene de metodologías ágiles para intentar corregir los desvíos durante la marcha y obtener una visión rápida de todas las tareas que se están realizando y sus tiempos.

### Conclusión Final:

Por lo anteriormente expuesto y luego de analizar el entorno, la empresa, el análisis FODA, realizar un análisis financiero y un análisis de campo, concluimos que se cumple nuestra hipótesis:



“Poner en marcha un proyecto de complementos de moda hecho con materiales reciclados y brindando nuevas oportunidades de trabajo a la sociedad, dadas las condiciones actuales de oferta y un consumo en constante crecimiento, podría implicar el desarrollo de un negocio exitoso”

Describimos las fuerzas del mercado, fuerzas de la industria, tendencias clave y fuerzas macroeconómicas.

Detallamos los nueve módulos que componen el negocio: recursos clave, actividades clave, relación con los clientes, asociaciones clave, canales, estructura de costos, estructura de ingresos, la propuesta de valor y el segmento objetivo, basados en los módulos que propone el libro generación de modelos de negocios.

Además de nuestra misión, visión y valores y cómo llevaremos adelante nuestro plan de marketing para poder comercializar los mismos.

Realizamos un análisis de Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades de nuestro negocio basado en el análisis del entorno y del negocio.

Nuestro análisis de campo arrojó los siguientes resultados generales: concluimos que nuestro público objetivo previamente seleccionado está receptivo a comprar este tipo de productos en el segmento millennials. Lo más utilizado son las mochilas, las compran una vez al año, hay un 30% interesado en empresas que trabajan con RSE y buscan información en internet para sus decisiones de compras.

Propusimos una planificación: preparación y desarrollo; producción y ventas; evaluación y corrección de desvíos. Además, trabajaremos con un tablero Kanban que es un marco que proviene de metodologías ágiles para intentar corregir los desvíos lo antes posible y durante la marcha.

Creemos que podemos lograr una empresa exitosa con un propósito muy positivo para nuestro país colaborando con aspectos medioambientales y sociales. Reutilizando basura y convirtiéndola en un

producto funcional, de calidad y a la moda; y además brindando oportunidades a personas que en general están excluidas laboralmente del sistema.

Creemos que nuestro producto será bien recibido por nuestro nicho de mercado y que las personas se identificarán con nuestros valores que comunicaremos en nuestras redes. Formaremos una gran comunidad que se contagie este tipo de prácticas y valores.

“Crear un negocio fuerte y construir un mundo mejor no son metas contradictorias: ambas son ingredientes indispensables para el éxito a largo plazo.” - William Clay Ford Jr

### Referencias Bibliográficas

- BAUMM. (n.d.). BAUMM. Retrieved January 31, 2023, from <https://tienda.baumm.com/>
- Benedetti, A. M. (2016). *Marketing en Redes Sociales, Detrás de Escena* (Segunda Edición ed.). Freddy Rosales.
- Boletín Oficial de la República Argentina. (2017, April 12). *APOYO AL CAPITAL EMPRENDEDOR - Ley 27349*. BOLETIN OFICIAL REPUBLICA ARGENTINA. Retrieved January 31, 2023, from <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/162162/20170412>
- Chacón, L. C. (2017, August 2). *La Generación Z resulta ser más ambiciosa que la Millennial*. Forbes México. Retrieved January 30, 2023, from <https://www.forbes.com.mx/la-generacion-z-resulta-ser-mas-ambiciosa-que-los-millennials/>
- Colonnese, F. (2021, octubre 4). *Sociedad Por Acciones Simplificada*. <https://prezi.com/view/SWkdpSBEEApPYP2FPhKG/>
- Debitoor. (2015, febrero 12). *La competencia, ¿cómo analizarla?* Debitoor. Retrieved January 31, 2023, from <https://debitoor.es/guia-pequenas-empresas/marketing/como-analizar-la-competencia>
- Fondo Para la Transformación y el Crecimiento. (n.d.). FTyC – Fondo para la Transformación y el Crecimiento de Mendoza. Retrieved January 31, 2023, from <https://www.ftyc.gob.ar/>
- FREITAG. (n.d.). FREITAG | One-off pieces made from recycled truck tarps. Retrieved January 31, 2023, from <https://www.freitag.ch/en>
- Gobierno de Mendoza. (2012, octubre 24). *Presentaron la Ley Provincial nº 8488 de Responsabilidad Social Empresaria* : Prensa Gobierno de Mendoza. Gobierno de Mendoza. <https://www.mendoza.gov.ar/prensa/presentaron-la-ley-provincial-no-8488-de-responsabilidad-social-empresaria/>

- Gutiérrez, A., & Takahashi, H. (2014, December 22). *6 rasgos clave de los millennials, los nuevos consumidores*. Forbes México. Retrieved January 31, 2023, from <https://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/>
- Hootsuite & We Are Social. (2022, October 28). *THE GLOBAL STATE OF DIGITAL EN OCTUBRE 2022*. We Are Social. Retrieved January 31, 2023, from <https://wearesocial.com/es/blog/2022/10/the-global-state-of-digital-in-october-2022/>
- IAE Alumni. (2021, octubre 29). *Repensar la economía: Un análisis del panorama mundial, regional y local tras el impacto de la pandemia*. IAE Alumni. <https://revistaalumni.iae.edu.ar/repensar-la-economia-un-analisis-del-panorama-mundial-regional-y-local-tras-el-impacto-de-la-pandemia/>
- INDEC. (2022, September 20). *Informe de avance del nivel de actividad. Segundo trimestre de 2022*. INDEC. Retrieved January 31, 2023, from [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib\\_09\\_2250938E28EA.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_09_2250938E28EA.pdf)
- INDEC. (2023, January 12). *Índice de Precios al Consumidor (IPC). Cobertura nacional. Diciembre 2022*. INDEC. Retrieved January 31, 2023, from [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_01\\_23891D383E4F.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_23891D383E4F.pdf)
- INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas de Precios. (2022, Diciembre). *Índice de Precios al Consumidor*. [https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/publicaciones/indecinforma/indec\\_informa\\_12\\_22.pdf](https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/publicaciones/indecinforma/indec_informa_12_22.pdf)
- INPI. (n.d.). *Marcas*. Argentina.gob.ar. Retrieved January 31, 2023, from <https://www.argentina.gob.ar/inpi/marcas>
- Instituto Nacional de la Propiedad Industrial. (n.d.). *El INPI*. Argentina.gob.ar. Retrieved January 31, 2023, from <https://www.argentina.gob.ar/inpi/institucional/el-inpi>

Kantar. (2022, Marzo). *CACE | Archivo de Informes - CACE*. Cámara Argentina de Comercio Electrónico.

Retrieved January 31, 2023, from <https://cace.org.ar/archivo-de-informes/>

Kose, A. (2022, June 17). *Perspectivas económicas mundiales: Escaso crecimiento y riesgos de*

*estanflación | Banco Mundial*. YouTube. Retrieved January 31, 2023, from

[https://www.youtube.com/watch?v=GzO\\_ie3SKZc](https://www.youtube.com/watch?v=GzO_ie3SKZc)

Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing - Conceptos Escenciales* (Primera Edición ed.). Prentice Hall.

Kotler, P. (2012). *Marketing 3.0* (4ta ed.). Editorial Almuzara.

La Dirección de Emprendedores, dependiente de la Subsecretaria de Industria y Comercio del Ministerio

de Economía y Energía de Mendoza. (n.d.). *Mendoza Emprende*. Mendoza Emprende – Crecemos

Innovando. Retrieved January 31, 2023, from <https://mendozaemprende.org/>

MAFIA BAGS. (n.d.). MAFIA. Retrieved January 31, 2023, from <https://mafiabags.com/>

Maxi Mall. (n.d.). Maxi Mall: Ropa Deportiva en Mendoza. Retrieved January 31, 2023, from

<https://www.maximall.com.ar/>

Mercado, A. (2023, enero 15). *Fechas importantes del e-commerce ¡con calendario 2023 gratis!*

Tiendanube. Retrieved January 31, 2023, from

<https://www.tiendanube.com/blog/fechas-importantes-ecommerce/>

Meta. (2019, mayo 22). *Construye un embudo de ventas para tu negocio y alcanza el éxito en cada una*

*de sus etapas con Facebook*. Facebook. Retrieved January 31, 2023, from

<https://www.facebook.com/business/news/construye-un-embudo-de-ventas-para-tu-negocio-y-alcanza-el-xito-en-cada-una-de-sus-etapas-con-facebook>

Ministerio de Economía de Argentina. (2020, June 30). *TRIBUTOS VIGENTES EN LA REPUBLICA*

*ARGENTINA A NIVEL NACIONAL (Actualizado al 30 de junio de 2020)*. Argentina.gob.ar. Retrieved

January 31, 2023, from

[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/tributos\\_vigentes\\_al\\_30-06-2020.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/tributos_vigentes_al_30-06-2020.pdf)

Ministerio de Economía, Gobierno de la Nación. (n.d.). *Acceder al Fondo Semilla Impacto*.

Argentina.gob.ar. Retrieved January 31, 2023, from

<https://www.argentina.gob.ar/produccion/acceder-al-fondo-semilla-impacto>

Ministerio de Producción, Presidencia de la Nación. (n.d.). *Formulario Editable Para Emprendedores*.

Argentina.gob.ar. Retrieved January 31, 2023, from

[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/formulario\\_pn\\_2019\\_-\\_editable\\_para\\_emprendedores.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/formulario_pn_2019_-_editable_para_emprendedores.pdf)

Montenegro, F. (2019, August 24). *En Mendoza fabrican Viviendas de plástico reciclado*. Winfo Santa Cruz. Retrieved January 31, 2023, from

<https://winfo.ar/sociedad/2019/08/en-mendoza-fabrican-viviendas-de-plastico-reciclado/>

Ocaña, H. R. (2014). *Dirección estratégica de los negocios* (Segunda Edición ed.). Editorial Dunken.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). In *Generación de Modelos de Negocio* (p. 280). DEUSTO.

Rehkopf, M. (n.d.). *¿Qué es un tablero kanban?* Atlassian. Retrieved January 31, 2023, from

<https://www.atlassian.com/es/agile/kanban/boards>

Rip Curl Argentina. (n.d.). Rip Curl Argentina. Retrieved January 31, 2023, from

<https://www.ripcurlargentina.com/index.html>

Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable, Presidencia de la Nación. (2017). Informe del Estado del Ambiente 2017. *Informe del Estado del Ambiente*, 1(3), 612.

<https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/completo-compressed.pdf>

Sistema B. (n.d.). Sistema B | Sistema B América Latina. Retrieved January 31, 2023, from

<https://sistemab.org/>

Suahili. (n.d.). Tienda Online de SUAHLI GLOBAL. Retrieved January 31, 2023, from

<https://www.suahili.com/>

*Tailor Brands - Diseña un logo y crea tu marca.* (n.d.). Tailor Brands. Retrieved January 31, 2023, from

<https://www.tailorbrands.com/es>

Tiendanube. (n.d.). Tiendanube | Creá gratis tu tienda online. Retrieved January 31, 2023, from

<https://www.tiendanube.com/>

Tincho & Lola. (n.d.). Tincho & Lola: Compañía de oficios desde 2012. Retrieved January 31, 2023, from

<https://www.tinchoandlola.com/>

Trello. (n.d.). Trello: Manage Your Team's Projects From Anywhere. Retrieved January 31, 2023, from

<https://trello.com/home>

VALOS. (n.d.). VALOS. Valos – RESPONSABILIDAD SOCIAL DESDE Y PARA EMPRESAS, EMPRENDEDORES Y

PROFESIONALES. Retrieved January 30, 2023, from <http://www.valos.org.ar/>

## ANEXO I

### Encuesta: Trabajo de Investigación - UNCUYO

La presente encuesta se utilizará con fines educativos para enriquecer el trabajo final de investigación titulado "Plan de Negocios de un emprendimiento social".

1. Sexo:

Femenino

Masculino

2. ¿Cuántos años tenés?

Más de 57

Entre 38 y 57

Entre 19 y 37

18 o menos

3. Provincia de residencia:

1.Mendoza

2.Otro

4. ¿Dónde comprás ropa y accesorios? Se puede marcar más de una opción.

En tiendas en mi provincia de residencia

En tiendas cuando me voy de viaje al extranjero

Compro por internet en el país

Compro por internet en el extranjero

5. ¿Qué tipo de bolsos usás para trasladar tus pertenencias? Se puede marcar más de una opción.

Cartera grande



Cartera pequeña

Mochila

Morral

Portafolio

No uso

6. ¿Cuántas veces al año comprás un bolso nuevo(carteras, mochilas u otros)?

Una vez al año o más de un año

Cada seis meses

Cada cuatro meses o menos

7. ¿Cuánto estás dispuesto a pagar por este tipo de productos?

\$0 - \$1600

\$1600 - \$2400

\$2400 - \$4000

Más de \$4000

8. ¿Te interesa comprar productos de empresas que practican Responsabilidad Social Empresaria?

No sé qué significa RSE

Me da igual, elijo los productos por otras razones

Sí, los elijo por sobre productos de empresas que no lo practican

9. ¿Qué redes sociales tenés? Se puede marcar más de una.

Facebook

Instagram

Twitter

Otros

Ninguna

10. ¿Te parece importante que una empresa tenga página web o redes sociales?

Si. Me gusta ver los productos que ofrecen, las publicidades y descuentos, y los comentarios de otros clientes sobre el producto.

Me da lo mismo, de todas formas siempre visito los comercios más cercanos.

**Respuestas:**

**Sexo:**

321 respuestas

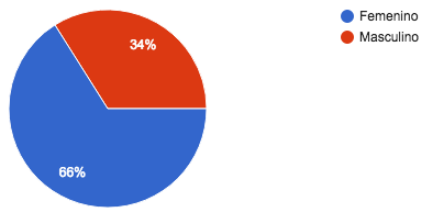


Figura A1: Sexo de los encuestados

**¿Cuántos años tenés?**

321 respuestas

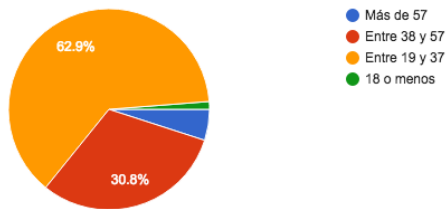


Figura A2: Edad de los encuestados

**Provincia de residencia:**

321 respuestas

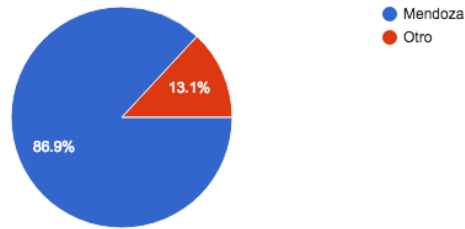


Figura A3: Provincia de residencia de los encuestados

**¿Dónde comprás ropa y accesorios? Se puede marcar más de una opción.**

321 respuestas

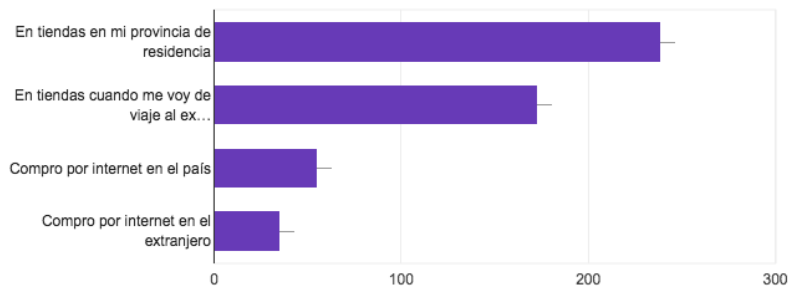


Figura A4: Lugares de compra del producto

**¿Qué tipo de bolsos usás para trasladar tus pertenencias? Se puede marcar más de una opción.**

321 respuestas

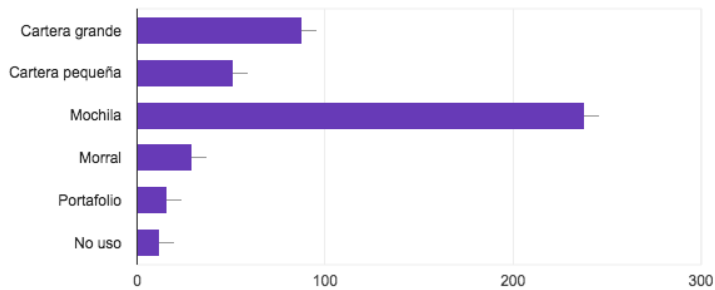


Figura A5: Tipo de productos elegidos

¿Cuántas veces al año comprarás un bolso nuevo (carteras, mochilas u otros)?

318 respuestas

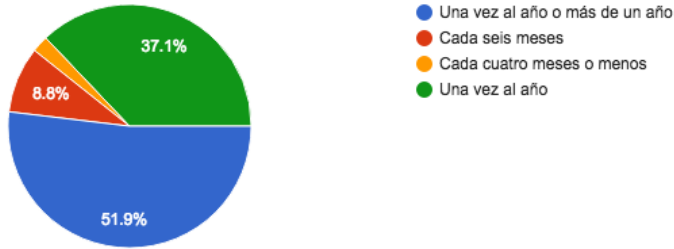


Figura A6: Frecuencia de compra

¿Cuánto estás dispuesto a pagar por este tipo de productos?

321 respuestas

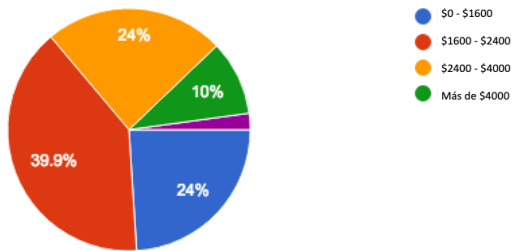


Figura A7: Precio de los productos

**¿Te interesa comprar productos de empresas que practican Responsabilidad Social Empresaria?**

321 &nbsp;respuestas

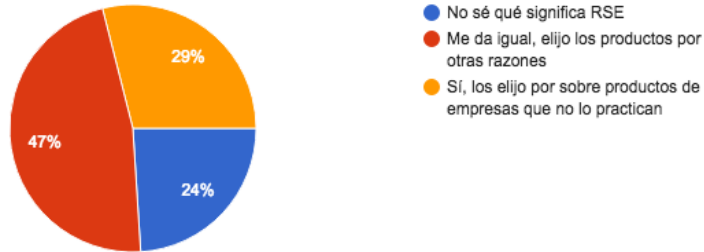


Figura A8: Empresas con RSE

**¿Qué redes sociales tenés? Se puede marcar más de una.**

321 &nbsp;respuestas

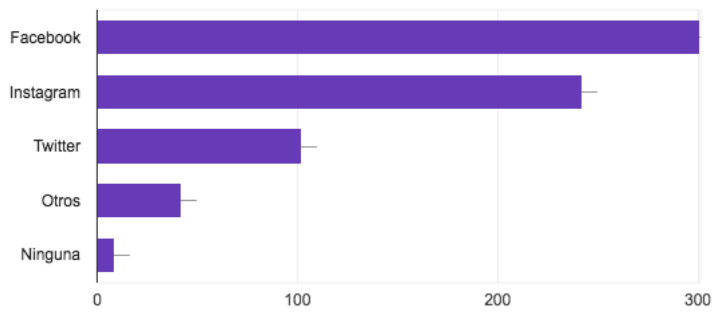


Figura A9: Redes Sociales

### ¿Te parece importante que una empresa tenga página web o redes sociales?

321 respuestas



Figura A10: Consulta Página Web

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSek6mQiMBbYo3MRduTir1oPW4dfo85WmMLZcL8f22XHzPwuzA/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSek6mQiMBbYo3MRduTir1oPW4dfo85WmMLZcL8f22XHzPwuzA/viewform?usp=sf_link)

## ANEXO II

Calendario mensual de publicaciones ejemplificado con el mes de octubre.

## CALENDARIO OCTUBRE

Sección	Fecha	Di	Hora	Red Social	Tipo de publicación	Estado	Objetivo	Copy	Hashtags	Tipo de formato	Tipo de contenido	URL	Colección Pasado	Especificaciones	
S1	Lunes		17:00	Facebook & Instagram	Historias	Para publicar	Ventas	No aplica		Imagen	Casos de Éxito		No	Stories de imágenes de personas utilizando nuestros bolsos para diferentes fines (trabajar, hacer deporte, salida con amigos). Estas stories incluirán links a los diferentes productos.	
	Martes														
	Miércoles		22:00	Facebook & Instagram	Vivo	Pendiente	Engagement	No aplica		Vídeo en vivo	Marca		No	Realizaremos un vivo del CEO contando a cerca de los valores de la marca, el making off y que los clientes puedan hacer preguntas.	
	Jueves														
	Viernes		12:00	Facebook & Instagram	Feed	Programado	Branding	Nuestro taller se encuentra dentro del Penal San Felipe y nuestros bolsos son fabricados por internos. Incluirlos en estas actividades promete un futuro mejor el día que salgan. Vos podés ser parte de este gran cambio.	#moda #resea #comodaa #modacircular #reciclar	Vídeo corto	Making Of		NO	Reel con videos con un total de duración de menos de 15 segundos. Los videos incluyen: Proceso de fabricación de los bolsos dentro del penal.	
	Sábado														
	Domingo														
S2	Lunes														
	Martes		10:00	Facebook & Instagram	Feed	Programado	Engagement	Le damos un segundo uso a aquellos materiales que de otra forma serían desechados y los convertimos en unos bolsos muy cancheros. Únete a las tres R: reciclar, reusar y reducir y provocá un impacto en nuestro planeta.		Imagen + Texto	Citas o Frases		No	Imagen de la actividad de recolección en la que sale una persona juntando las lonas + Texto: Le damos una segunda oportunidad a los residuos.	
	Miércoles														
	Jueves														
	Viernes		10:00	Facebook & Instagram	Feed	Programado	Fidelización	¡SORTEO! Venimos a compartirles esta gran noticia. Con @influencer vamos a sortear 3 bolsos en sus diferentes tamaños REQUISITOS PARA PARTICIPAR: 1. Seguí nuestra página. 2. Etiqueta a dos amigos en los comentarios. 3. Compartí esta publicación en tu historia y tendrás más chances de ganar. No te olvides de etiquetarnos! Si tenes una cuenta privada, envíanos una captura por mensaje directo!		Imagen	Concursos o Sorteos		Si	Campaña Sorteo con Influencers: Video del Influencer usando nuestro producto y contando nuestra historia brevemente.	
	Sábado														
	Domingo														
S3	Lunes														
	Martes														
	Miércoles		17:00	Facebook & Instagram	Feed	Programado	Ventas	Si tu mamá es canchera y además le interesan los proyectos con causas regalale un bolso grande con un 20% OFF por tiempo limitado.	#diadelamadre #madre #mama #bolsosreciclad os	Vídeo	Descuentos		Si	Promo Mamá: Vídeo de una mujer usando uno de nuestros bolsos.	
	Jueves														
	Viernes														
	Sábado														
	Domingo		11:00	Facebook & Instagram	Feed	Programado	Branding	@CEO te cuenta por qué elegimos el nombre de nuestra marca. Mirá el video y enterate qué hay detrás de estos grandiosos bolsos.		Reel	Making Of		NO	Reel de 30 segundos entrevistando al CEO contando por qué elegimos e nombre de nuestra marca.	
S4	Lunes														
	Martes														
	Miércoles														
	Jueves														
	Viernes														
	Sábado														
	Domingo		10:00	Facebook & Instagram	Feed	Programado	Engagement	¡Feliz día de la Madre! Hoy brindamos por su amor incondicional y sus abrazos sanadores. Contanos cómo es tu Mamá y qué tipo de bolsos usa para todos los días grande, mediano o pequeño. Valen todos los adjetivos que se le ocurran	#diadelamadre #madre #madre #madre #madre #madre	Imagen + Texto	Fechas especiales		No	Foto de la misma mujer del video con el bolso + Texto: ¡Feliz día Mamá!	
S5	Lunes														
	Martes														
	Miércoles		10:00	Facebook & Instagram	Feed	Para publicar	Branding	Nuestros bolsos son para usar en tu día a día compartiendo todas tus actividades y con la compañía de tus seres queridos ¿Ya compraste el tuyo?		Reel corto	Producto		No	Vídeo de grupo de chicos y chicas usando los bolsos y compartiendo. Biblioteca 120x 1.80x30 - Estructura en Hierro ángulo - Madera Paraiso	
	Jueves														
	Viernes		10:00	Facebook & Instagram	Historias	Programado	Ventas	No aplica		Vídeo animado de imagen + texto	Descuentos Cybermonday			Cibermonday 40% Off en todo el sitio	
Sábado															
Domingo		10:00	Facebook & Instagram	Feed	Programado	Ventas	40% OFF en todo el sitio. Aprovechá esta gran oferta por tiempo limitado y llevate un producto que significa mucho más que un bolso.	#bolsosreciclad os #moda #modacircular #reciclar	Vídeo animado de imagen + texto	Descuentos Cybermonday			Cibermonday 40% OFF en todo el sitio		

## DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 3 de febrero de 2023

Mario Agustino Ballade Blauchi

Firma y aclaración

LA 23089

Número de registro

36 859 658

DNI