



PLAN DE NEGOCIOS
ANALISIS DE VIABILIDAD ECONOMICO
FINANCIERA

Sartor Federico
Tutor: Martin Gradel
19 de Diciembre de 2020

INDICE

1. SUMARIO EJECUTIVO	1
2. INDUSTRIA.....	3
2.1 Competencia local.....	3
2.2 Oportunidad de negocio	4
3. OFERTA, PROPUESTA DE VALOR Y POSICION COMPETITIVA.....	5
4. MERCADO.....	6
4.1 Tamaño del mercado y estimación de la demanda en Argentina	6
4.1.1. Top-Down Analysis	6
4.1.2. Bottom-Up Analysis	8
4.2 Expansión: Brasil	9
4.3 Estimaciones de ventas y crecimiento.....	10
5. PLAN DE MARKETING	12
6. PLAN OPERACIONAL	13
6.1 Infraestructura y ubicación	13
6.2 Descripción del proceso de producción	13
6.2.1 Procesos internos	13
6.2.2 Procesos Externos	15
6.2.3 Cuellos de botella.....	16
6.3 Flujo de operaciones.....	17
6.4 Gestión de stock	18
6.5 Proceso de venta.....	18
6.6 Presupuesto de gastos operacionales	18
7. PLAN ORGANIZACIONAL.....	22
7.1 Estructura	22
7.2 Principales actividades por área.....	22
7.3 Presupuesto de gastos de administración y finanzas	23
7.4 Forma Legal	24
8. ANALISIS Y PLAN FINANCIERO	25
8.1 Valuación y Capitalización.	25
8.1.1 Supuestos	25

8.2 Estado de Resultado Proyectados	26
8.3 Calculo de la tasa de descuento	27
8.4 Free Cash Flow descontado.....	28
8.5 Análisis de Sensibilidad	28
9. CONCLUSIONES	30
10. ANEXOS E INFORMACION SOPORTE.....	31
10.1 Paginas de consulta.....	31
10.2 Programas para descargar información - Mercado.....	32
10.3 Anexos	32

1. SUMARIO EJECUTIVO

La oferta

Bolna es un proyecto de empresa sostenible que reutilizará materiales en desuso para darle una nueva oportunidad. El objetivo es reciclar y transformar lonas ya utilizadas, pero con vida útil disponible, en mochilas con diseños únicos, de estilo urbanas, que generen una conexión/identificación con el cliente proporcionando una combinación de moda + utilidad + sostenibilidad. Una vez consolidados estos productos, pensamos extendernos a otras líneas, como billeteras, porta notebooks y demás accesorios para transportar objetos. El negocio se llevará a cabo vía e-commerce a través del propio sitio web y Mercado Libre

El Mercado

Bolna se orienta a hombres y mujeres entre 25-50 años, con capacidad adquisitiva (NSE C2), que considera al producto como un accesorio personal que identifica su estilo pero que al momento de la búsqueda y selección también tienen en cuenta el impacto ambiental, ya que son consumidores quienes de alguna manera empiezan a tener (o ya tienen arraigada) una conciencia social relacionada en como sus decisiones de compra pueden contribuir a la sociedad. Estos consumidores se ubicarán en Argentina, cuyo tamaño de mercado objetivo se estima en aproximadamente 850.000 unidades el equivalente en pesos serían unos \$ 2.975.039.054 (USD 18.748.671). Luego en una segunda etapa incursionar a través de una prueba piloto en Brasil cuyo mercado objetivo se estima en aproximadamente 4.265.000 unidades, equivalente a \$ 22.449.298.610 (USD 141.475.287)

Competencia

En cuanto a la competencia, el mercado de mochilas y accesorios es amplio, pero a nivel sostenible y de diseño único es mucho más acotado, por lo cual podemos distinguir entre: competidores directos, son aquellos del segmento de "green business" o eco emprendimientos, estos producen de manera "artesanal" (donde es difícil encontrar dos iguales) y comercializan mochilas y accesorios eco friendly, como ser Baumm, Swahili Eco, Silobag y Awka; luego tenemos competidores indirectos, que son aquellos que están en el mercado general de mochilas, mayormente importadas, y se producen en cantidad, por lo cual hay productos iguales, y su objetivo principal no es ofrecer principalmente sostenibilidad entre ellos podemos mencionar Jansport, Primicia, Adidas, Nike, Delsey, Fjallraven kanken, entre otras.

Ventajas competitivas

Bolna no solo ofrece mochilas basadas en el upcycling de lonas, sino que cada diseño es único, pensado para armonizar y proporcionar al cliente una combinación perfecta de sustentabilidad, moda y utilidad del producto. Además,

se trabajará bajo el lema de “si no existe, la inventas”, brindándole la oportunidad al cliente de que participe y experimente la creación del diseño de su producto sin cargos extras.

Valuación del proyecto

El proyecto requiere de una inversión inicial de \$2.749.285 (USD 17.326) y su método de valuación de flujo de caja descontado (DCF) arroja que el VAN del mismo es de USD 178.755, su TIR del 119% y el periodo de repago es de 3 años.

2. INDUSTRIA

La descripción de la Industria se explica en el documento “**Investigación de Mercado**”. Sin embargo, es importante mencionar cuales son los competidores a nivel local.

2.1 Competencia local

La estructura empresarial Argentina en el segmento de **producción y comercialización de mochilas y accesorios eco friendly** está constituida por un número pequeño de micro y medianas empresas. A nivel general, dentro del rubro mochilas y accesorios, la competencia es alta y muy variada, ya que, por el objeto, pueden ser de origen nacional o importada, y pueden ser diseñadas en distintas bases, como por ejemplo en cordura, que es un derivado de la poliamida, este es el material más utilizado actualmente, ya que está dotada de una excelente relación peso y resistencia a la abrasión y al desgarró. Otro ejemplo es a base de cuero, así como también en distintas bases recicladas, como lona, cubiertas de camión y silobolsas.

En relación a la importación, en los últimos 5 años, las importaciones de mochila (sin tener en cuenta las de campamento) se incrementaron, pasando de 838.067 unidades en el 2015 a 1.163.559 unidades en el 2019 sin embargo, en función a las restricciones gubernamentales a las importaciones, a partir de abril del 2020 se comienza a observar un freno a las mismas Nos extenderemos más sobre estos datos en el capítulo **4. MERCADO**.

En cuanto a la producción nacional, pero que no entra en el segmento sustentable, se menciona al jugador más importante a nivel local que es “Legión Extranjera” orientada a lo urbano y simple, con una producción anual de más de 12.000 unidades, pudiendo transformarse en un potencial competidor. En cuanto a la competencia local directa en el segmento de “green business” o eco emprendimientos en Argentina podemos encontrar a los siguientes:

- **BAUMM** : es una empresa pyme de CABA creada en 2005. Sus modelos son producidos de forma manual y en Argentina, a partir de la reutilización de materiales en desuso, como las velas de parapentes, una vez que cumple el ciclo de horas de vuelo. En el 2018 la producción era de 1800 unidades, es un producto único y con diseño. El mercado al que apunta son jóvenes de la ciudad, pensada para estudiantes que puedan andar en bici o viajes de fin de semana. Se comercializa actualmente en un local de CABA, Mar del Plata, Rosario y Córdoba, pero principalmente se pueden adquirir desde su sitio web.
- **SWAHILI ECO:**  Es una empresa pyme de La Plata creada en 2013, que comenzó con fundas deportivas para tablas de surf y skate y ahora realiza mochilas, bolsas y cartucheras en base a combinar bolsas de alimentos para perros y lonas en desuso. Son productos más económicos, y

con menor diseño que BAUMM. El público al que se orienta son jóvenes y no posee local, el negocio se desarrolla vía web. Según la información disponible, la producción es de 500 bolsas y 200 mochilas mensuales.

- SILOBAGS:  Creada en 2015, en la localidad de Tigre,

comenzó desarrollando carteras, bolsos y mochilas que están hechas en bolsas de malta o silobolsas y las manijas son realizadas con viejos cinturones de seguridad. Todas las mochilas son iguales de color blancas. También están sumando materiales como las velas de la industria náutica, viejos paraguas y están desarrollando accesorios de tapas de botellas. La venta es 100% online. La decisión de compra se basa principalmente en el nivel de conciencia de cada consumidor.

- AWKA:  Carteras y accesorios realizados con cámaras de

neumáticos recicladas o cueros recuperados en Mar del Plata.

2.2 Oportunidad de negocio

La combinación de pocos y pequeños actores en el segmento, sumado a la capacidad ociosa en los talleres de confección, la creciente conciencia social por el cuidado al medio ambiente, un consumidor más exigente en estas cuestiones, dispuesto a pagar un extra por estos productos, y la posibilidad de montar negocios online sin la pesada carga de estructura que implicarían tener tiendas físicas es un excelente mix que otorga una oportunidad de nuevos negocios.

3. OFERTA, PROPUESTA DE VALOR Y POSICION COMPETITIVA

La descripción de Oferta, Propuesta de Valor y Posición Competitiva se explica en el documento “**Investigación de Mercado**”. También en este documento se detalla el entorno competitivo, los factores de diferenciación y cuál es la situación competitiva del mercado actual.

4. MERCADO

La descripción del Mercado se explica en el documento “**Investigación de Mercado**”. Sin embargo, es importante mencionar cual es el tamaño del mercado y la estimación de la demanda en Argentina y Brasil.

4.1 Tamaño del mercado y estimación de la demanda en Argentina

4.1.1. Top-Down Analysis

No existen datos específicos y públicos sobre el mercado de las mochilas en general, por lo cual, para realizar una estimación del mismo y determinar el mercado objetivo, hemos utilizado los datos de las importaciones realizadas en Argentina en los últimos 5 años, y al promedio del mismo se aplicó el porcentaje de personas que estarían dispuestos a comprar productos ecofriendly. Este porcentaje surge de la encuesta realizada de la cual tuvimos 441 respuestas.

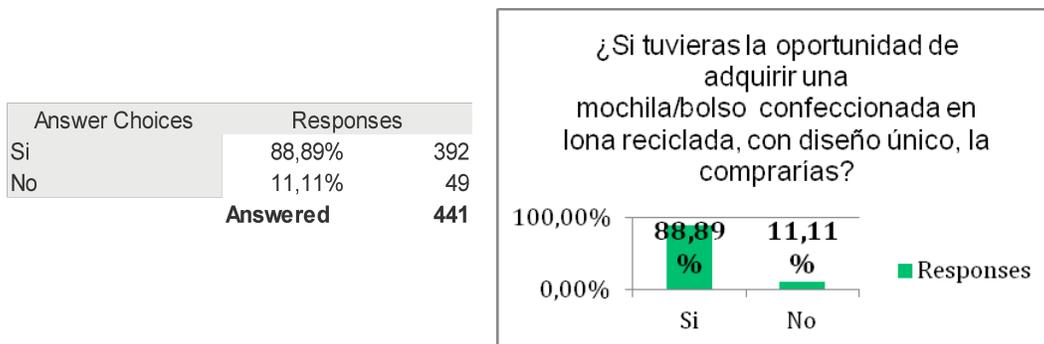
Se aclara que no se tomó en cuenta la producción nacional, ya que entendemos que es poco significativa, aunque se puede mencionar como productor local a “Legión Extranjera”, que en el año 2017 producían aproximadamente 12.000 mochilas anuales.

En base a los datos de importación obtenidos del programa Softrade (en el cual se exponen las cantidades y montos importados según las declaraciones de las importaciones al consumo realizadas por las empresas), hemos descargado la cantidad de mochilas importadas para los años 2015 a 2019 inclusive, que clasifican bajo la posición arancelaria 4202.92.00.1 (mochilas con la superficie exterior de hojas de plástico o material textil). A continuación, el resumen de las mismas.

IMPORTACIONES						
	2015	2016	2017	2018	2019	Promedio
Cantidad	838.067	893.725	706.846	1.179.056	1.163.559	956.251
Importe FOB	USD 6.384.981	USD 6.185.173	USD 5.207.388	USD 8.422.543	USD 6.928.455	USD 6.625.708



Asimismo, hay indicios de que el mercado ‘eco’, más sostenible y respetuoso con la salud del planeta y de las personas, no para de crecer en todos sus rubros. Todo indica que el desarrollo de productos sustentables no es una tendencia pasajera del mercado, sino una decisión de compra que llegó para quedarse. La creciente crisis medioambiental trae aparejada una conciencia cada vez mayor acerca de la necesidad de cambiar hábitos nocivos, medir el impacto medioambiental de la vida cotidiana e incorporar prácticas más saludables. Esta tendencia, se vio reflejada en una de las preguntas de la encuesta realizada, en donde se consultó **¿Si tuvieras la oportunidad de adquirir una mochila/bolso confeccionada en lona reciclada, con diseño único, la comprarías?**, el **88,89%** contesto que **Sí**.



Con el fin de poder determinar una aproximación del tamaño tanto en unidades como el importe del mercado objetivo al cual nos dirigimos, este porcentaje se aplicó sobre el promedio de las importaciones, dando un mercado objetivo de 850.000 unidades, un equivalente en pesos de \$2.975.039.054 anuales estimados (USD 15.543.569). Para llegar a una aproximación en importe se utilizó un precio promedio de venta al consumidor final de \$3.500 (18.29 USD), ya que es muy variado el rango de precios, como se podrá ver en el capítulo siguiente.

Promedio Impo. últimos 5 años	956.251
% de personas que usarían un bolso eco friendly	88,89%
Mercado objetivo Q	850.011
Precio promedio de venta	\$ 3.500
Mercado Estimado en \$	\$ 2.975.039.054

Nuestro objetivo para el primer año es conquistar el 0,5% del mismo, que ronda en las 4.141 unidades estimadas, equivalente a \$16.383.979 anuales (USD 103.251). Somos muy prudentes, ya que la restricción viene principalmente por la capacidad de producción, la cual se describirá en el plan operacional y esperamos ir creciendo a medida que la marca se consolide.

Ventas estimadas	Año 1
Ventas en Unidades	4.141
Share de mercado "Q"	0,5%
Ventas en Pesos	\$ 16.383.979
Share de mercado "\$"	0,5%

4.1.2. Bottom-Up Analysis

Si bien la capacidad de producción se describirá en el plan operacional, brindamos detalles de la misma respecto a la potencial demanda.

Y1	Installed capacity	Potencial Sales per year (AR\$) at chosen unit price	IC/Potencial Demand (%)
Unit	4.400	4.141	106%
Unit Price Average	\$ 3.957	\$ 3.957	
Sales (AR\$)	\$ 17.409.700	\$ 16.383.979	106%
Y2	Installed capacity	Potencial Sales per year (AR\$) at chosen unit price	IC/Potencial Demand (%)
Unit	5.600	4.762	118%
Unit Price Average	\$ 5.994	\$ 5.994	
Sales (AR\$)	\$ 33.565.597	\$ 28.542.745	118%
Y3	Installed capacity	Potencial Sales per year (AR\$) at chosen unit price	IC/Potencial Demand (%)
Unit	6.800	6.048	112%
Unit Price Average	\$ 8.537	\$ 8.537	
Sales (AR\$)	\$ 58.052.137	\$ 51.632.253	112%
Y4	Installed capacity	Potencial Sales per year (AR\$) at chosen unit price	IC/Potencial Demand (%)
Unit	8.800	8.316	106%
Unit Price Average	\$ 11.862	\$ 11.862	
Sales (AR\$)	\$ 104.386.749	\$ 98.645.478	106%
Y5	Installed capacity	Potencial Sales per year (AR\$) at chosen unit price	IC/Potencial Demand (%)
Unit	12.800	10.735	119%
Unit Price Average	\$ 15.694	\$ 15.694	
Sales (AR\$)	\$ 200.883.258	\$ 168.478.278	119%

4.2 Expansión: Brasil

Estimamos que para el 4to año del proyecto vamos a estar en condiciones de expandir y hacer una experiencia piloto de exportación a Brasil, ya que para ese momento esperamos que vamos a tener la experiencia suficiente dentro del mercado argentino.

Para determinar una aproximación del tamaño de este mercado, se utilizó el mismo método y proporciones para el mercado argentino. En cuanto a la base de importaciones de Brasil se tomaron los últimos 3 años y fue necesario depurar la misma, ya que el sistema muestra la posición completa de 8 dígitos, sin hacer ninguna distinción de la posición SIM que se utiliza en nuestro país. Se aclara que en Argentina la posición 4202.92.00.1 representa el 10% del total de la posición, por lo cual, aplicado al total de las importaciones brasileras, obtenemos la siguiente estimación

IMPORTACIONES BRASIL POSICIÓN 4202.92.00				
	2017	2018	2019	Promedio
Cantidad posición 4202.92.00	45.273.681	48.515.994	50.418.326	48.069.334
Proporción promedio de la SIM Argentina	10%	10%	10%	10%
Cantidad estimada	4.519.335	4.842.991	5.032.886	4.798.404
Importe FOB estimado	USD 33.294.282	USD 34.595.726	USD 29.968.507	USD 32.619.505

Luego de la depuración de la base, aplicamos el porcentaje de potenciales clientes que optarían por un producto sustentable al promedio de las importaciones de los últimos 3 años, dando un mercado objetivo de 4.265.301 unidades, equivalente a \$ 22.449.298.610 anuales estimados. Para llegar a una estimación del valor del mercado objetivo se utilizó un precio promedio de venta al consumidor final de \$ 5.263 (BRL176)/(USD 33), el cual surge de comparar los mismos productos que se comercializan en ambos países, pero utilizando el precio en Argentina respecto al promedio de precios en el mismo país y se aplicó dicho factor al precio brasilero (ver Anexo IV).

Promedio Importaciones últimos 3 años	4.798.404
% de personas que usarían un bolso eco friendly	88,89%
Mercado objetivo Q	4.265.301
Precio promedio	\$ 5.263
Mercado Estimado en \$	\$ 22.449.298.610

En comparación con el mercado argentino, se puede apreciar que Brasil es 5 veces más grandes en unidades y casi 8 veces más grande en monto, debido a que el precio promedio es aproximadamente un 50% más alto. La idea es aprovechar este país ya que;

- Es una de las 10 economías más importantes del mundo por el volumen de su PBI,
- Es un gran socio comercial de Argentina, forma parte del mismo bloque y está situado muy próximo,
- Similar perfil del consumidor,
- La barrera del idioma es baja,
- Estaríamos beneficiados por la eliminación del arancel externo común del 35% que tiene la posición arancelaria, poniéndonos en ventaja frente a otros países ya que el 85% proviene de China, el 4% de Vietnam, 3 % de Hong Kong según el programa Softrade.
- El reintegro de exportación que tiene la posición, situándose en un 6,5%, lo que nos da un plus para la reducción de los precios para poder entrar.

Así como hay ventajas, también hay una gran desventaja a considerar

- ✓ Gran número de importaciones con mayor competencia.

En función a lo mencionado, es que hacemos hincapié en una prueba piloto con 300 unidades (medio mes de producción) en el estado de Paraná porque pertenece a la región Sur del país, más precisamente en Curitiba, Capital de la provincia, ya que no solo tiene atractivos en cuanto al desarrollo, sino que también conocemos el lugar y tenemos algunos contactos obtenidos a través de un intercambio educativo cultural que nos pueden brindar la puerta de entrada al Brasil. Los atractivos de este municipio son que Curitiba es una de las ciudades de Brasil con mejor estándar de vida dentro de América Latina, y esto se debe principalmente a las diferentes acciones que se han llevado a cabo en el área del desarrollo urbano, aumentando el bienestar del individuo, como también de las futuras generaciones y de la sociedad en general, esto se refleja en los indicadores de desarrollo, los cuales están por arriba del promedio tanto del estado como del país, entre ellos podemos mencionar que se ubica en el puesto 10 del índice de desarrollo humano municipal de 5.556 municipios en el país que se nutre de tres puntos clave, longevidad, ingresos y educación. El dato de color, no menor, que encuadra con nuestro proyecto, es que es una de las ciudades pionera en Brasil en estrategias de desarrollo urbano y sustentabilidad, incorporando un modelo de integración ambiental, urbana y desarrollo sustentable.

4.3 Estimaciones de ventas y crecimiento

Las estimaciones de venta, en función del análisis top-down y bottom-up indicados en las secciones anteriores, dan como resultado el presupuesto de ventas que se detalla al final de este punto.

También se puede visualizar que el crecimiento promedio estimado en 5 años se proyecta en un 79%, compuesto por dos partes, crecimiento en unidades vendidas e incremento en el precio del producto.

En cuanto al crecimiento en unidades vendidas, como mencionamos al final del punto **4.1 Tamaño del mercado y estimación de la demanda en Argentina** nuestro objetivo para el primer año, siendo muy prudentes es conquistar el 0,5% del mercado meta en unidades producidas y vendidas, ya que, con el mismo, al inicio, estaríamos acorde con la capacidad de producción, esto se detallada en el punto operacional **6.2.3 Cuellos de botella** (se estima en 16 unidades diarias). Por lo mencionado sería un mercado conquistable y cubriría los costos y gastos. Se estima, crecer en promedio en unidades vendidas en los próximos 5 años, un 27%, llegando a conquistar el 1,3% del mercado meta. Entendemos que la cantidad vendida irá aumentando, a medida que el producto y la marca se consoliden a través de un plan de marketing agresivo en los primeros dos años de lanzamiento. Se espera una tasa de crecimiento mayor para los primeros años, para luego ir desacelerando a lo largo de la vida del producto. Así mismo, estimamos que luego de los 4 o 5 años, o a medida que vemos cómo evoluciona el negocio, es posible tratar de expandirse algún otro estado de Brasil y otros países como Paraguay, Uruguay y/o Chile, en función de los contactos que se generen y las barreras de entradas a dichos mercados.

En cuanto al crecimiento estimado del precio, va a tener un promedio del 41% en los 5 años, que deriva tanto de la inflación, como del tipo de cambio estimado, así como también del costo del producto, el cual (sin considerar la inflación) debería disminuir a medida que aumentan las unidades producidas y siendo más eficiente en la compra de materias primas e insumos. Asimismo, se deberá tener en cuenta las condiciones del mercado y la valorización del consumidor del producto.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Promedio
Ventas en Unidades	4.141	4.762	6.048	8.316	10.735	
Incremento % Vta unidades		15%	27%	38%	29%	27%
Share de mercado "Q"	0,5%	0,6%	0,7%	1,0%	1,3%	
Ventas en Pesos	\$ 16.383.979	\$ 28.542.745	\$ 51.632.253	\$ 98.645.478	\$ 168.478.278	
Incremento % Vta en pesos		74%	81%	91%	71%	79%
Precio promedio Bolna	\$ 3.957	\$ 5.994	\$ 8.537	\$ 11.862	\$ 15.694	
Incremento % Precio de vta		51%	42%	39%	32%	41%

5. PLAN DE MARKETING

El detalle del Plan de Marketing se explica en el documento “**Investigación de Mercado**”. Allí se describe cual será la estrategia de Marketing, tomando como base el modelo de las 4P, centrándose en dos objetivos fundamentales, que serán branding y performance, es decir construir marca y generar ventas respectivamente.

6. PLAN OPERACIONAL

En los siguientes puntos expondremos la infraestructura y ubicación de la planta, así como también nuestro proceso de producción, el cuello de botella, la gestión de stock y el proceso de venta. Además, incluiremos un flowsheet de producción y finalmente nuestros gastos administrativos y de fabricación previstos.

6.1 Infraestructura y ubicación

La empresa estará ubicada en principio en la ciudad de Esperanza, provincia de Santa Fe. Cabe mencionar que debemos contar con dos tipos de infraestructura:

- **Infraestructura online:** Como mencionamos en la sección anterior, todo el comercio se hará a través de la plataforma web almacenada en la nube para evitar los costos mantenimiento e inversiones en potentes servidores, así como también reducir el espacio físico que los mismos demandan. Hay que tener en cuenta que el diseño de la misma es fundamental, ya que será la “vidriera” de nuestro negocio.
- **Infraestructura física:** La empresa alquilará un espacio para poner las oficinas, pero también el taller para el manipuleo y cortes de lonas y depósito de productos.

6.2 Descripción del proceso de producción

El proceso de producción de los productos de Bolna se componen de dos partes principales, una propia y otra tercerizada, ambas se describen a continuación y el flujo de operaciones se grafican en el punto siguiente.

6.2.1 Procesos internos

La empresa no tercerizará aquellos procesos que sean fundamentales para el negocio;

- **Búsqueda y selección de materia prima:** Este proceso es muy importante, ya que deben ser lonas utilizadas, como por ejemplo en camiones o pautas publicitarias. Las lonas de PVC son consideradas de alta resistencia y tenacidad, generalmente están barnizadas para obtener mayor resistencia al desgarro y protección a los rayos ultravioletas. Hay que tener en cuenta que están preparadas para perdurar en el tiempo, son de fácil manipuleo y su peso ronda aproximadamente los 500 gramos el m², por lo cual, hace que encuadre con las características que el consumidor valora.

La adquisición de lonas se realizará a través de dos modalidades, compra a proveedores que revendan las mismas, y a través de donaciones, en función de la red de contactos que podamos realizar con empresas de camiones o publicitarias o a través de puntos de recolección en ferias o eventos.

Cuando la lona sea comprada, la selección para la compra consistirá principalmente en función de aquellas que contengan los mejores y más vivos colores y/o estampe.

Luego se hace una segunda selección, en función del estado de la misma, y se decide si continua para corte y lavado o si directamente se desecha.

En el caso de que la lona sea desechada, se hace una donación a AEPA, que es la Asociación Esperancina Protectora de Animales, quienes utilizan estas lonas, para hacer los techos de las cuchas de pallets y cubrir los refugios a los animales rescatados de la calle.

Además, se hará la compra del resto de los insumos necesarios como ser tela cordura, forrería acrocel, tela red poliamida, cierres y tiracierres, poley entre otros insumos necesarios para la fabricación del producto. Los mismos se detallan en la ficha técnica de los productos en el Anexo I.

- **Cortado y lavado de lonas:** Este es otro proceso interno, se estandarizan los cortes de las lonas en 2 mts con una maquina cortadora de PVC y se lavan las mismas con agua y detergente. Se toman fotos de las lonas que ingresan para facilitar el proceso siguiente de creación de modelos y para poner a disposición de los usuarios en el caso que opten por la creación de su modelo. Luego las mismas son almacenadas.
- **Corte de los diseños y creación de modelos únicos.:** Este es el proceso principal de la producción del producto y se realizará en función de las lonas en stock. En este proceso se crean y marcan los modelos, se cortan con cutter y se enumeran para la fácil identificación en el proceso de confección. Recordemos que cada pieza será original, por lo cual, este proceso es “artesanal”, es decir se realiza a mano y requiere de la participación e instrucciones del diseñador industrial.
- **Preparación del producto terminado para despacho:** Cada pieza terminada será colocada dentro de una bolsa de friselina multiuso para su protección y posterior despacho.

Para una mejor organización se aclara que la recepción de la MP estará disponible todos los días, sin embargo, la clasificación, primer corte, lavado y almacenamiento se harán los días lunes. El resto de los días se hará el corte de los diseños y creación de los modelos. Por la mañana se contará con el servicio del diseñador industrial, quien dará las indicaciones necesarias y se discutirán los modelos a realizar. Esta es una idea de organización, para la optimización de los tiempos, sin embargo, como en otros rubros se irá ajustando con la marcha del negocio.

6.2.2 Procesos Externos

Los procesos externos son aquellos que se tercerizaran debido a que no contamos ni con la infraestructura, ni el know how necesario, pero, asimismo, no es el proceso clave del negocio, y además existen varios proveedores en el mercado.

- Confección y corte de las partes internas:** La confección se hará en talleres en lo posible cercanos a la zona donde se radica la empresa para evitar altos costos logísticos y principalmente para ir siguiendo la producción, mayormente en los inicios, en donde se entabla la relación con los proveedores de este servicio y requerirá mayor seguimiento.

Los viernes, y en caso de requerirlo, se hará con más frecuencia, se entregarán a los talleres las piezas identificadas con un numero para que puedan armar el modelo creado previamente. La confección es rápida, pero todo depende de la cantidad de compartimentos o refuerzos adicionales que se agreguen al producto. Hay que tener en cuenta, que generalmente para obtener un costo más competitivo, solicitan un mínimo de 20 unidades por modelo y el ahorro va creciendo con las cantidades enviadas, reduciendo el mismo entre un 13% y 20% aproximadamente en función de los incrementos. Asimismo, en función de ir agregando modelos se puede hablar de otras formas de costeo, pero en principio tomaremos los iniciales. Además, en un futuro, también es posible realizarlo internamente, pero esto incluirá ampliar la estructura en el sector de producción, y no es nuestra intención.

Estos talleres brindaran el servicio de corte de las partes internas de los productos como ser la forrería, los refuerzos, los cierres, entre otros cortes que no requieren del diseño sino adaptarse a las plantillas enviadas.

En cuanto a la entrega, las mochilas terminadas serán retiradas una vez a la semana, al momento de llevar los cortes para las nuevas confecciones.

Los modelos recibidos, una vez controlados por el diseñador industrial, son subidos a la web para que estén disponible a la venta.

Debajo el detalle de costos de referencia a marzo 2020.

Servicio	Q mínima por lote (promedio)	Q máxima por lote (promedio)	Modelo IFO y SQUARE	Modelo BKP
Armado y costura	20	180	\$ 350	\$ 450
Corte interno	20	180	\$ 200	\$ 270

Servicio	Q mínima por lote (promedio)	Q máxima por lote (promedio)	Modelo IFO y SQUARE	Modelo BKP
Armado y costura	180	250	\$ 304,50	\$ 391,50
Corte interno	180	250	\$ 174	\$ 234,90

Servicio	Q mínima por lote (promedio)	Q máxima por lote (promedio)	Modelo IFO y SQUARE	Modelo BKP
Armado y costura	250		\$ 280	\$ 360
Corte interno	250		\$ 160	\$ 243

6.2.3 Cuellos de botella

El cuello de botella se dará principalmente en el proceso de corte de los diseños y creación de modelos, ya que como mencionamos anteriormente el corte se realiza a mano, escogiendo con mucho cuidado las lonas, y además al inicio solo se empleará una persona full time para esta tarea más la ayuda de los socios. Se estima que el marcado y corte lleva aproximadamente 30 minutos.

En función de las unidades que se estiman vender, es que se prevé contratar un nuevo empleado part-time para el segundo año, o antes en caso de necesitar, pasando a full time en el tercer año. Para el cuarto año, nuevamente se estima incorporar un tercer empleado part-time y pasarlo full time al quinto año, además de contratar un cuarto empleado part-time, en conclusión, al cabo del quinto año, el plantel en producción será de 3 empleados full time y 1 part time.

Cálculo auxiliar proceso cuello de botella

unidades producidas x día	Dias trabajados por semana en el proceso Corte de diseño	empleados	capacidad semanal	semanas en el año	capacidad anual
16	4	1	64	50	3200
16	3	0,5	24	50	1200 founder
Capacidad de producción Y1					4400

16	4	1	64	50	3200
16	4	0,5	32	50	1600
16	2	0,5	16	50	800 founder
Capacidad de producción Y2					5600

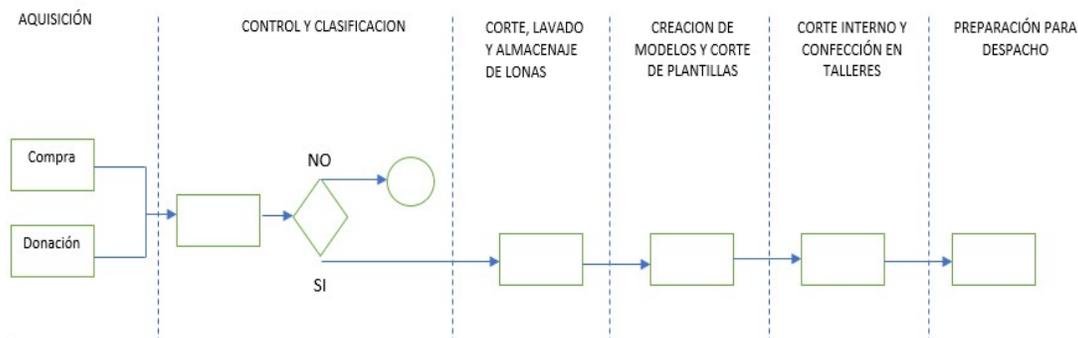
16	4	1	64	50	3200
16	4,5	1	72	50	3600
Capacidad de producción Y3					6800

16	5	1	80	50	4000
16	4	1,5	96	50	4800
Capacidad de producción Y4					8800

16	5	2	160	50	8000
16	4	1,5	96	50	4800
Capacidad de producción Y5					12800

6.3 Flujo de operaciones

El proceso descrito anteriormente se plasma en el siguiente flujo de operaciones:



6.4 Gestión de stock

Debido a que mantener un stock alto demanda espacio y costo, es decir costos de holding altos, es que se trabajará con bajos stocks, y los mismos serán calculados en función del cuello de botella de la empresa, por ese motivo, se tendrá como stock de seguridad 3 semanas de producción en proceso, es decir cortes y diseños listos para enviar a los talleres.

Por otro lado, se tendrá como stock de producto terminado el equivale a la producción estimada de una semana.

6.5 Proceso de venta

A continuación, se detallan los pasos del proceso de venta.

- El consumidor entra a la tienda online de Bolna.
- Se registra en la misma para administrar su compra. Puede colocar el código postal para estimar el gasto de envío.
- Selecciona el producto y lo envía al carrito de compra.
- Realiza el pago a través de mercado pago (plataforma integral de pagos).
- El SKU queda inhabilitado para otra próxima venta.
- El pedido es recepcionado por la empresa, se prepara y se despacha en los próximas 48 hs mediante correo postal. En caso de que el cliente arme su modelo, el mismo puede tardar entre 7 y 14 días aproximadamente para la producción y despacho.

6.6 Presupuesto de gastos operacionales

Los gastos operacionales que se detallan a continuación son los vinculados con los procesos descritos en este capítulo, para una mejor visualización, primero se detalla el costo de mercadería vendida, luego el detalle de los gastos de producción incluidos en el CMV y por último la totalidad de los costos y gastos operacionales referidos a la producción. En el Anexo II se podrán ver los anexos de forma detallada en cantidad y precio.

- Costos de mercadería vendida:

Se aclara que todos los rubros siguen el incremento de la inflación esperada explicada en el próximo capítulo. Es muy probable que a medida que pase el tiempo, seamos más eficientes en las compras de MP e insumos, pero preferimos ser prudentes y mantener los importes solo actualizados en función de los consumos actuales y la inflación. Asimismo, se puede notar que hay una disminución de la incidencia de los gastos de producción sobre el total de costos, debido principalmente a la reducción que se consigue en los talleres por la cantidad producida, esto se verá reflejado en la apertura siguiente de los gastos de producción. En cuanto a la existencia final, se toman las cantidades mencionadas en el punto **6.4 Gestión de stock**.

COSTOS DE MERCADERIA VENDIDA - BOLNA					
	<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>	<u>AÑO 3</u>	<u>AÑO 4</u>	<u>AÑO 5</u>
Existencia Inicial	\$ 348.383	284.855	570.971	920.301	1.480.472
Compras	\$ 2.179.182	\$ 3.644.838	\$ 6.347.570	\$ 10.438.739	\$ 17.399.518
- Materia Prima e Insumos	\$ 2.179.182 34%	\$ 3.644.838 35%	\$ 6.347.570 35%	\$ 10.438.739 35%	\$ 17.399.518 36%
Gastos de Producción (Anexo Gastos)	\$ 4.184.187 65%	\$ 6.966.538 67%	\$ 11.969.291 67%	\$ 20.340.944 67%	\$ 31.982.242 66%
Existencia Final (prom 4 semanas)	\$ 284.855	\$ 570.971	\$ 920.301	\$ 1.480.472	\$ 2.628.430
<u>COSTO DE MERCADERIA VENDIDA</u>	<u>\$ 6.426.897</u>	<u>\$ 10.325.259</u>	<u>\$ 17.967.531</u>	<u>\$ 30.219.512</u>	<u>\$ 48.233.802</u>

- Apertura de gastos de producción:

En este rubro, además de lo mencionado anteriormente, también aclaramos que otro gasto que impacta es la mano de obra, ya que comenzamos con un empleado full-time, comprendido en el Sindicato de Empleados Textiles de la Industria y Afines, bajo la categoría C, con un básico de \$ 30.624 mensuales. Luego en el segundo año se incorporará otra persona part-time, en el tercer año pasa a full time, en el cuarto año se contrata un tercer empleado part-time y en el quinto año se estima incorporarlo a tiempo completo y agregando otro empleado part-time, teniendo un plantel para producción de cuatro personas.

	<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>	<u>AÑO 3</u>	<u>AÑO 4</u>	<u>AÑO 5</u>
<u>Gastos de Producción</u>	<u>\$ 4.184.187</u>	<u>\$ 6.966.538</u>	<u>\$ 11.969.291</u>	<u>\$ 20.340.944</u>	<u>\$ 31.982.242</u>
Honorarios Trabajos de Terceros	\$ 2.629.387	\$ 4.243.089	\$ 7.522.839	\$ 13.674.688	\$ 21.379.810
Fletes	\$ 96.171	\$ 110.600	\$ 140.468	\$ 193.143	\$ 249.330
Seguros	\$ 33.121	\$ 55.397	\$ 96.474	\$ 158.655	\$ 264.449
Mano de Obra	\$ 525.508	\$ 1.194.093	\$ 2.267.670	\$ 3.747.338	\$ 6.773.988
Diseñador Industrial	\$ 900.000	\$ 1.363.359	\$ 1.941.839	\$ 2.567.120	\$ 3.314.665
<u>TOTAL GASTOS DE PRODUCCION</u>	<u>\$ 4.184.187</u>	<u>\$ 6.966.538</u>	<u>\$ 11.969.291</u>	<u>\$ 20.340.944</u>	<u>\$ 31.982.242</u>

- Costos y gastos operacionales totales

Para una mejor visualización, en el siguiente cuadro se detallan la totalidad de los gastos y costos operacionales, adicionándose a los vistos anteriormente otros costos fijos como el 70% del alquiler, el seguro de TRO y movilidad y viáticos.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Alquiler	\$ 7.560	\$ 378.000 2%	\$ 572.611 2%	\$ 815.572 2%	\$ 1.078.190 1%	\$ 1.392.159 1%
Empleados - Operario	\$ -	\$ 525.508 3%	\$ 1.194.093 4%	\$ 2.267.670 4%	\$ 3.747.338 4%	\$ 6.773.988 4%
Q de empleados	\$ -	\$ 1	\$ 1,50	\$ 2,00	\$ 2,50	\$ 3,50
Sueldos (*)	\$ -	\$ 30.624	\$ 46.391	\$ 66.074	\$ 87.351	\$ 112.787
Cargas Sociales	\$ -	\$ 9.800	\$ 14.845	\$ 21.144	\$ 27.952	\$ 36.092
Asesoramiento diseñador industrial	\$ 90.000	\$ 900.000 5%	\$ 1.363.359 5%	\$ 1.941.839 4%	\$ 2.567.120 3%	\$ 3.314.665 2%
Compras de MP e insumos	\$ 298.857	\$ 2.179.182 13%	\$ 3.644.838 13%	\$ 6.347.570 12%	\$ 10.438.739 11%	\$ 17.399.518 10%
Talleres externos						
Cortes interno, armado y costura	\$ 190.500	\$ 2.629.387 16%	\$ 4.243.089 15%	\$ 7.522.839 15%	\$ 13.674.688 14%	\$ 21.379.810 13%
Moldería y Muestra	\$ 36.000	\$ - 0%	\$ - 0%	\$ 51.782 0%	\$ - 0%	\$ - 0%
Fletes	\$ 9.787	\$ 96.171 1%	\$ 110.600 0%	\$ 140.468 0%	\$ 193.143 0%	\$ 249.330 0%
Seguros s/mercadería	\$ 4.483	\$ 33.121 0%	\$ 55.397 0%	\$ 96.474 0%	\$ 158.655 0%	\$ 264.449 0%
Seguros TRO	\$ -	\$ 156.000 1%	\$ 236.316 1%	\$ 336.585 1%	\$ 444.967 0%	\$ 574.542 0%
Movilidad y Viaticos	\$ -	\$ 75.429 0%	\$ 114.262 0%	\$ 130.196 0%	\$ 172.119 0%	\$ 194.460 0%
	\$ 637.187	\$ 609.429 4%	\$ 923.189 3%	\$ 1.282.353 2%	\$ 1.695.277 2%	\$ 2.161.162 1%
Total CMV+Operacionales		\$ 6.972.798 43%	\$ 11.534.564 40%	\$ 19.650.996 38%	\$ 32.474.960 33%	\$ 51.542.922 31%

INVERSIONES						
Herramientas y muebles de trabajo						
Cortadora De Tela Dapet H1 Mini Cutter	\$ 39.000	\$ 13.000 0%	\$ 39.386 0%	\$ 56.098 0%	\$ 37.081 0%	\$ 95.757 0%
Mesa de corte	\$ 70.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Reglas metalicas de corte	\$ 6.942	\$ - 0%	\$ - 0%	\$ - 0%	\$ - 0%	\$ - 0%
Silla para confeccionista	\$ 17.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ 132.942	\$ 13.000 0%	\$ 39.386 0%	\$ 56.098 0%	\$ 37.081 0%	\$ 95.757 0%

(*) Sindicato de Empleados Textiles de la Industria y Afines

CATEGORÍA	Vigencia	
	A partir del 01/09/2020	
EMPLEADOS	BÁSICO	NO REMUNERATIVO
Categoría C	28.224	2.400
Categoría B	28.900	
Categoría A	29.622	

- Gastos de comercialización: estos contienen
 1. IIBB+DREI (impuesto municipal): un promedio del 2% sobre ventas.
 2. Comisión de Mercado Pago: Se considera el 3,49% correspondiente al cobro a los 14 días para el primer año, ya que es posible que necesitemos el efectivo con mayor celeridad. Para el segundo año, se toma el promedio de las comisiones de 3,49% a 14 días y el 1,99% a 30 días, y para el resto de los años se considera el 1,99% a 30 días.
 3. Comisiones Ahora 12 – plan 3 cuotas: Se considera la comisión del 2,45% para el primer año como una ventaja de diferenciación en la financiación del producto respecto al resto de los competidores locales. Solo se tiene en cuenta para el primer año.
 4. Comisiones por las ventas en Mercado Libre: Las comisiones son del 28% para publicaciones Premium y del 13% para las Clásicas. Se estima un 20% y 80% de la venta por tipo de publicación.
 5. Gasto de Envío: Costo logístico por la política de “envío sin cargo” que ronda los \$ 204 por despacho para envíos full hasta 0,5 kg. En este último gasto, con el transcurso del tiempo, a través de mayores ventas y mejor reputación el mismo disminuye, por lo cual impacta positivamente en el anexo de gastos.
 6. Gastos vinculados con despachantes e impuestos aduaneros no reembolsables.

El resto de los gastos son agrupados dentro de los anexos de gastos de administración o gastos de marketing

	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
Impuestos IIBB + DREI	\$	327.680 2%	\$	570.855 2%	\$	1.032.645 2%	\$	1.972.910 2%	\$	3.369.566 2%
Comisiones Mercado Pago (*)	\$	571.801 3%	\$	782.071 3%	\$	1.027.482 2%	\$	1.963.045 2%	\$	3.352.718 2%
Comisiones plan 3 cuotas sin intereses	\$	280.985 2%	\$	- 0%	\$	- 0%	\$	- 0%	\$	- 0%
Comisiones Mercado Libre	\$	655.359 4%	\$	1.141.710 4%	\$	2.065.290 4%	\$	3.710.907 4%	\$	6.145.787 4%
Gastos de envío	\$	844.675 5%	\$	1.226.254 4%	\$	2.218.226 4%	\$	3.838.246 4%	\$	6.282.704 4%
Gastos comercio exterior	\$	- 0%	\$	- 0%	\$	- 0%	\$	117.456 0%	\$	296.672 0%
Total Gastos de Comercialización	\$	2.680.500 16%	\$	3.720.890 13%	\$	6.343.643 12%	\$	11.602.564 12%	\$	19.447.446 12%

(*) Promedio de las comisiones entre 0 y 14 días

En el momento	5,99%
En 14 días	3,49%
En 30 días	1,99%

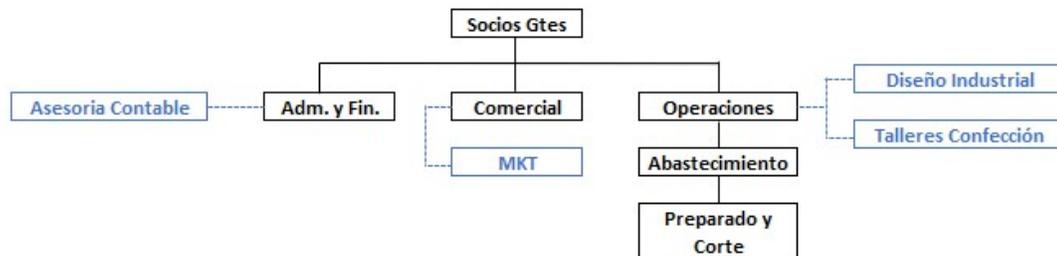
Cabe mencionar que se ha proyectado realizar la totalidad de las ventas bajo el sitio web propio y Mercado Libre, siendo la proporción para uno y otro canal del 75% para el sitio web y 25% para Mercado Libre.

7. PLAN ORGANIZACIONAL

7.1 Estructura

La estructura que se crea para la empresa es una estructura funcional, de esta manera da visibilidad de las funciones que tiene cada puesto; además permite conocer cuál es el procedimiento a seguir de acuerdo a las funciones establecidas.

La organización cuenta con el siguiente organigrama.



Las áreas de Administración y Finanzas, Comercial y de Operaciones, serán gestionadas por los dos socios fundadores, siendo estos Socios Gerentes.

7.2 Principales actividades por área

> Operaciones, esta será una de las áreas claves de la organización. Tendrá a su cargo tres funciones fundamentales:

a. Intervenir en el proceso de abastecimiento de todas las materias primas para la confección de los productos. Así como también estará a su cargo el proceso de puesta a punto y corte de las lonas.

b. Vinculación directa con el Diseñador Industrial. Este servicio será terciarizado y brindará apoyo técnico en las especificaciones de materiales, diseño y combinación de las lonas, controles de calidad de las materias primas, así como también tendrá contacto con los talleres de confección.

c. Deberá coordinar con los talleres de confección, la entrega de las materias primas y la elaboración de los productos. Los talleres de confección, serán también tercerizados.

Cabe mencionar que el servicio del diseñador industrial es muy importante, por lo cual al principio se lo tendrá como un servicio externo para evitar la carga de estructura, pero aclaramos que, si es necesario en función de la evolución del negocio, deberá contratarse el mismo en relación de dependencia.

> Comercial, esta es la otra área clave de la empresa. Tendrá la misión de la planificación de las ventas, el diseño de la estrategia comercial y de marketing. Para ello contará con una asesoría externa de una agencia de marketing, quien

trabajara fuertemente en la imagen de marca y el posicionamiento de los productos. Deberá tener una relación muy cercana al área operativa.

- Administración y Finanzas, este sector será el responsable del manejo de los fondos, relaciones con los bancos, pago de sueldos, cobro a clientes y demás erogaciones. Por otro lado, será el área encargada de tener la interacción directa con la asesoría contable.

7.3 Presupuesto de gastos de Administración y Finanzas

Los principales gastos del área de Administración y Finanzas están comprendidos en el siguiente anexo y se hacen dos salvedades:

- En el tercer año se incorpora el primer empleado administrativo para encargarse principalmente de facturación y temas administrativos.
- Sueldos de dos socios directores: Se decide que los socios directores que realicen tareas operativas se incluyan en la nómina de la empresa pero que los mismos paguen autónomos para disminuir la incidencia de las cargas sociales. En el primer y segundo año, la retribución de los socios es pequeña, para reemplazar una parte del sueldo que se deja de percibir por renunciar a la relación de dependencia. A partir del tercer año, se estima que será de un 11% sobre ventas, sin embargo, el mismo se irá ajustando en función de los resultados de la empresa.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Alquiler Oficina	\$ 3.240	\$ 162.000 ▲ 1%	\$ 245.405 ▲ 1%	\$ 349.531 ▲ 1%	\$ 462.082 ▲ 0%	\$ 596.640 ▲ 0%
Honorarios inscripción Sociedad Legales y contables	\$ 50.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sueldos Administración		\$ - ▲ 0%	\$ - ▲ 0%	\$ 1.133.835 ▲ 2%	\$ 1.498.935 ▲ 2%	\$ 1.935.425 ▲ 1%
Q de empleados				\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00
Sueldos				\$ 66.074	\$ 87.351	\$ 112.787
Cargas Sociales				\$ 21.144	\$ 27.952	\$ 36.092
Sueldos socios/directores.		\$ 2.080.000 ▲ 13%	\$ 3.150.874 ▲ 11%	\$ 5.679.548 ▲ 11%	\$ 10.851.003 ▲ 11%	\$ 18.532.611 ▲ 11%
Servicios externos contables y legales		\$ 420.000 ▲ 3%	\$ 636.234 ▲ 2%	\$ 906.191 ▲ 2%	\$ 1.197.989 ▲ 1%	\$ 1.546.844 ▲ 1%
Servicios (Telefonía, internet, Luz, Agua, Gas, tasa municipal)		\$ 304.200 ▲ 2%	\$ 460.815 ▲ 2%	\$ 656.342 ▲ 1%	\$ 867.687 ▲ 1%	\$ 1.120.357 ▲ 1%
Gastos y comisiones Bancarias	\$ 6.000	\$ 196.608 ▲ 1%	\$ 342.513 ▲ 1%	\$ 619.587 ▲ 1%	\$ 1.183.746 ▲ 1%	\$ 2.021.739 ▲ 1%
Otros gastos Administrativos	\$ 8.000	\$ 96.000 ▲ 1%	\$ 145.425 ▲ 1%	\$ 207.129 ▲ 0%	\$ 273.826 ▲ 0%	\$ 353.564 ▲ 0%
Papelera y útiles de oficina		\$ 96.000	\$ 145.425	\$ 207.129	\$ 273.826	\$ 353.564
Total Gastos de Administración	\$ 67.240	\$ 3.258.808 ▲ 20%	\$ 4.981.266 ▲ 17%	\$ 9.552.164 ▲ 19%	\$ 16.335.267 ▲ 17%	\$ 26.107.180 ▲ 15%

INVERSIONES PARA ADMINISTRACION						
Muebles y utiles	\$ 54.756	\$ - ▲ 0%	\$ - ▲ 0%	\$ 39.380 ▲ 0%	\$ - ▲ 0%	\$ - ▲ 0%
Laptop e impresoras	\$ 219.996	\$ - ▲ 0%	\$ - ▲ 0%	\$ 159.658 ▲ 0%	\$ - ▲ 0%	\$ - ▲ 0%
Total Inversiones para Administración	\$ 274.752	\$ - ▲ 0%	\$ - ▲ 0%	\$ 199.038 ▲ 0%	\$ - ▲ 0%	\$ - ▲ 0%

7.4 Forma Legal

La forma legal elegida es la Sociedad Anónima (S.A.), ya que posee los siguientes beneficios:

- Permite proteger el patrimonio personal para diferenciarlo del de la empresa o limitar la responsabilidad de cada socio en función al capital que se haya aportado.
- Al existir mayor regulación legal que en el caso de una S.R.L., los costos regulatorios son menores.
- No existe una restricción a la cantidad de socios, por lo que permite obtener una escalabilidad en caso de crecer el negocio.

La razón social se denominará ***Bolna S.A.***

8. ANALISIS Y PLAN FINANCIERO

8.1 Valuación y Capitalización.

De acuerdo a nuestros cálculos mediante el método de flujos descontados utilizando una tasa de descuento WACC, la empresa tiene un valor de USD 178.755, requiriendo una inversión inicial de USD 17.326 donde nosotros como emprendedores invertiremos un total de 55%, en partes iguales cada uno. Para el resto se incorporan 1 socio adicional que será un familiar que aportará el 15% y el 30% se buscará obtener a través de un Aporte No Reembolsable para proyectos de innovación, ya sea a través de la Nación o de la Provincia de Santa Fe. En cuanto a este último punto, en la provincia se cuenta con el programa Innovar Santa Fe-INSAFE de la Agencia Santafesina de Ciencia, Tecnología e Innovación, la cual financia en concepto de Aporte No Reembolsable (ANR) un monto hasta dos millones quinientos mil pesos (\$2.500.000) por proyecto para aquellos beneficiarios que cumplan con la condición de Micro y Pequeña Empresa y cumplan con los objetivos del programa. En nuestro caso, podríamos participar por el punto de tratamiento de residuos, que encuadra en los objetivos.

Se estima que el periodo de repago del proyecto será en el tercer año.

8.1.1 Supuestos

Para la valuación de este proyecto se plantearon ciertos supuestos que se detallan a continuación:

- *Inflación, devaluación nominal Argentina e indicador de aumentos de precios:*

El problema de la inflación en nuestro país es de público conocimiento y desvirtúa cualquier análisis que se quiera realizar, pero es necesario tener en cuenta la misma, para poder evaluar mejor el proyecto a realizar, ya que esta se prevé que se encontrará dentro de los dos dígitos. Para su estimación se tomó la inflación anual informada y proyectada por la consultora Econviews publicada en octubre 2020, la cual proyecta hasta el año 2023. Para el año 2024 se hizo una estimación en función a la tendencia mostrada por esta consultora.

Para el tipo de cambio se utilizó el contado con liquidación promedio del mes de octubre. Para la estimación del resto de los años se utilizó la misma fuente de información, y se estima que para el último año converge a la inflación anual del periodo correspondiente.

Por último, para actualizar los importes en el flujo, se tuvieron en cuenta las dos variables anteriores, ya que hay insumos transables y no transables como la mano de obra, entonces para determinar el incremento se tomó la fórmula presentada en macroeconomía para la formación de precios, que consisten en el 0,75 de la inflación salarial y el 0,25 de la inflación transable determinando la tabla a continuación.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TC CCL octubre 2020	USD 158,68	USD 230,78	USD 316,45	USD 378,48	USD 488,69
Variación porcentual del Tipo de Cambio	0,00%	45%	37%	20%	29%
Inflación Anual Estimada	41,80%	53,50%	44,20%	36,40%	29,12%
Indicador para aumento de precios	0,00%	51,48%	42,43%	32,20%	29,12%

*Fuente Econviews Octubre 2020

- *Inflación, devaluación nominal Brasil: Relación TC Argentina/Brasil:*

Si bien el impacto es bajo, ya que es una prueba piloto la que se enviará a Brasil, se determinó la evolución del tipo de cambio nominal e inflación en el país vecino, luego se obtuvo la relación del TC de ambos países para homogeneizar la información en pesos.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TC Real /USD	USD 5,30	USD 5,02	USD 4,89	USD 4,80	USD 4,80
Relación TC Argentina/Brasil	\$ 29,94	\$ 45,97	\$ 64,71	\$ 78,85	\$ 101,81
Inflación anual Brasil	1,55	3,10%	2,50%	3,5%	3,5%

8.2 Estado de Resultado Projectados

Los ingresos corresponden a las ventas estimadas. La variación de los precios incluye los supuestos anteriores, el Anexo de ventas se puede ver en el Anexo III.

Los gastos proyectados que se expresan en el estado de resultado se detallaron en cada uno de los capítulos respectivos.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por Ventas proyectados	\$ 16.383.979	\$ 28.542.745	\$ 51.632.253	\$ 98.645.478	\$ 168.478.278
CMV	\$ 6.426.897 39%	\$ 10.325.259 36%	\$ 17.967.531 35%	\$ 30.219.512 31%	\$ 48.233.802 29%
Resultado Bruto	\$ 9.957.082 61%	\$ 18.217.486 64%	\$ 33.664.723 65%	\$ 68.425.966 69%	\$ 120.244.476 71%
Gastos de Marketing proyectado	\$ 2.517.908 15%	\$ 3.911.363 14%	\$ 6.219.826 12%	\$ 9.417.709 10%	\$ 15.399.559 9%
Gastos Comerciales proyectados	\$ 2.680.500 16%	\$ 3.720.890 13%	\$ 6.343.643 12%	\$ 11.602.564 12%	\$ 19.447.446 12%
Otros Gastos operacionales proyectados	\$ 609.429 4%	\$ 923.189 3%	\$ 1.282.353 2%	\$ 1.695.277 2%	\$ 2.161.162 1%
Gastos de Administración proyectados	\$ 3.258.808 20%	\$ 4.981.266 17%	\$ 9.552.164 19%	\$ 16.335.267 17%	\$ 26.107.180 15%
EBITDA	\$ 890.438 5%	\$ 4.680.778 16%	\$ 10.266.736 20%	\$ 29.375.149 30%	\$ 57.129.129 34%
Amortizaciones	\$ 116.997 1%	\$ 121.331 0%	\$ 195.555 0%	\$ 125.608 0%	\$ 133.635 0%
EBIT	\$ 773.441 5%	\$ 4.559.447 16%	\$ 10.071.182 20%	\$ 29.249.542 30%	\$ 56.995.495 34%
Impuesto a las ganancias	\$ 270.704 2%	\$ 1.595.807 6%	\$ 3.524.914 7%	\$ 10.237.340 10%	\$ 19.948.423 12%
Utilidad Neta	\$ 502.737 3,07%	\$ 2.963.641 10,38%	\$ 6.546.268 12,68%	\$ 19.012.202 19,27%	\$ 37.047.072 21,99%

8.3 Calculo de la tasa de descuento

Para la determinación de la tasa de descuento a utilizar se usó el modelo del WACC, es decir el costo promedio ponderado del capital.

$$WACC = K_e E/(E+D) + K_d (1-T) D/(E+D)$$

Estructura	
Accionistas	USD 17.325,97
Deuda con accionistas	USD -
Total	USD 17.325,97
Fondos propios: E/(E+D)	1,00
Fondos de terceros: (D)/(D+E)	-
D/E	-
Ke	23,34%
Kd	0,00%
Ke*E/(E+D)	23,34%
	0,00%
Tasa WACC	23,34%

Para determinar el costo del equity (Ke) se utilizó el modelo del CAPM.

$$Ke = R_f + [E[R_m]-R_f] * \beta + \text{Riesgo País} \quad \mathbf{23,34\%}$$

En donde

Cálculos al 30.10.2020 para el Ke	
Rf: Tasa Libre de riesgo de los Bono de USA a 10 años – Oct 20	0,87%
Prima de Riesgo (Rm-Rf): Se considera el promedio histórico de los últimos 10 años del S&P 500. Se toma Al S&P 500 ya que se lo considera el índice más representativo de la situación real del mercado menos la Rf.	9,73%

BI: Se toma el Beta desapalancado de la industria de vestir y se apalanca por la estructura de deuda de nuestra empresa	0,80
Riesgo País: Se toma el del 30.10.2020	14,85%

8.4 Free Cash Flow Descontado

Para obtener el FCF, neteamos a la utilidad neta las inversiones y necesidad operativa inicial necesaria para llevar adelante el proyecto. Estas inversiones se fueron mostrando en cada capítulo junto a la proyección de los gastos en los años subsiguientes. Tener presente que para la determinación del terminal value, se utilizó una tasa de crecimiento (g) del 1,71%, que es la tasa promedio de crecimiento del PBI de Argentina en los últimos 20 años, a pesar de que el mismo sea muy variado, con picos y valles bien pronunciados.

Luego, para obtener el VAN del proyecto, los flujos fueron descontados a la tasa WACC del 23,34% vista en el punto anterior.

FREE CASH FLOW DESCONTADO		23,34%				
Tasa de Dcto (wacc)						
Año	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Neta		\$ 502.737	\$ 2.963.641	\$ 6.546.268	\$ 19.012.202	\$ 37.047.072
+ Depreciaciones		\$ 116.997	\$ 121.331	\$ 195.555	\$ 125.608	\$ 133.635
- Capex	-\$ 407.694	15% -\$ 13.000	-\$ 39.386	-\$ 255.136	-\$ 37.081	-\$ 95.757
+/-Capital de trabajo	-\$ 2.341.591					
-Marketing y acciones	-\$ 1.175.164	43%				
-Operativos	-\$ 637.187	23%				
-Administrativos	-\$ 67.240	2%				
-Efectivo para varios	-\$ 462.000	17%				
Free Cash flow (\$)	-\$ 2.749.285	\$ 606.734	\$ 3.045.585	\$ 6.486.687	\$ 19.100.729	\$ 37.084.949
Terminal Value (TV) = [FCFF ⁵ x (1+g)] / (WACC-g)						\$ 174.392.924
g	1,71%					
Total FCFF (=FCFF+TV) (ARS \$)	-\$ 2.749.285	\$ 606.734	\$ 3.045.585	\$ 6.486.687	\$ 19.100.729	\$ 211.477.873
Total FCFF (=FCFF+TV) (USD)	-USD 17.326	USD 3.824	USD 13.197	USD 20.498	USD 50.467	USD 432.741
Total FCFF USD sin Terminal Value USD	-USD 17.326	USD 3.824	USD 13.197	USD 20.498	USD 50.467	USD 75.886
Free Cash Flow Descontado (\$)	-\$ 2.749.285	\$ 491.904	\$ 2.001.865	\$ 3.456.757	\$ 8.252.354	\$ 74.075.534
Free Cash Flow Descontado (USD)	-USD 17.326	USD 3.100	USD 8.674	USD 10.924	USD 21.804	USD 151.579
FCF descontado Acumulado	-\$ 2.749.285	-\$ 2.257.381	-\$ 255.516	\$ 3.201.241	\$ 11.453.594	\$ 85.529.129
FCF descontado Acumulado (USD)	-USD 17.326	-USD 14.226	-USD 1.107	USD 10.116	USD 30.262	USD 175.016
VAN USD	USD 178.755					
TIR USD	119%					
Periodo de repago	Año 3					

8.5 Análisis de Sensibilidad

Con la idea de medir como responde un proyecto de inversión ante las distintas variaciones en las variables relacionadas, se utilizó la herramienta de la generación de escenarios.

El análisis de escenarios nos permite observar el comportamiento de un proyecto ante las combinaciones de las distintas variables. Para ello definimos tres tipos de escenarios:

- **Optimista**; es aquel en el cual todas las variables que hemos tomado como referencia para realizar el escenario “base” se cumplen a lo largo del horizonte de planificación e inclusive se mejoran estas previsiones iniciales.
- **Medio/Base**; es el escenario que esperamos que tenga lugar con mayor probabilidad. Las variables que determinan el FCF se han realizado tratando de ajustar lo que se espera que suceda para el horizonte planteado en el proyecto.
- **Pesimista**; en este caso las variables que se tomaron para configurar el escenario “base”, pueden concretarse a lo largo de los años de planificación, pero tomando valores que empeoran las previsiones iniciales.

Utilizando la herramienta de excel “Administrador de Escenarios”, tomamos como variables de salidas al VAN y la TIR. Es decir, observamos los comportamientos de ambos, ante los distintos escenarios planteados.

Resumen del escenario			
	Optimista	Medio/Base	Pesimista
Celdas cambiantes:			
Ingresos por Ventas	23%	0%	-30%
CMV	12%	0%	18%
Gastos de Marketing	8%	0%	15%
Gastos Comerciales	10%	0%	16%
Otros Gastos operac	8%	0%	15%
Gastos de Administra	5%	0%	10%
Celdas de resultado:			
VAN	USD 255.147	USD 178.755	-USD 24.445
TIR	179%	119%	15%

Como conclusión vemos que un escenario optimista incrementaría el VAN en un 43%, respecto al escenario base y por el contrario un escenario pesimista, con caída en los ingresos de aproximadamente un 30%, genera un VAN negativo, razón por la cual la inversión no genera valor, por lo tanto no es conveniente realizarla.

9. CONCLUSIONES

Los análisis realizados nos permiten concluir que el mercado de las mochilas es muy amplio, sin embargo, en el segmento sostenible aún faltan actores con peso, hay poca competencia y pocas campañas de marketing que acerquen este producto al consumidor. Es un nicho de negocio para aprovechar, ya que hay una tendencia clara hacia donde evolucionamos, y las exigencias de este nuevo consumidor con poder y decisión de compra pensando en el impacto ambiental, que viene surgiendo de hace unos años, es cada vez más fuerte y está dispuesto a pagar un diferencial a cambio de la percepción de valor que haga sobre el producto.

10. ANEXOS E INFORMACION SOPORTE

10.1 Paginas de consulta

- Industria y Mercado
 - Evolución IPIM 2019 del sector preñar de vestir: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim19EDC756AEAE.pdf
 - Nota a Agustina Gallardo 13.01.2019 “ Cuales son las perspectiva de un sector debilitado”: <https://www.cronista.com/pyme/negocios/Industria-textil-cuales-son-las-perspectivas-de-un-sector-debilitado-20190110-0001.html>
 - Interés Moda sostenible: <https://trends.google.com.ar/trends/explore?q=%2Fm%2F02x01t8&date=all>
 - Informe de por la National retail federation & IBM: <https://www.comunicarseweb.com/noticia/los-compradores-estan-dispuestos-pagar-mas-por-marcas-sostenibles-y-rastreables>
<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/consumer-2020>
 - Infografía: Millennials y el consumo en Argentina: <https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2015/green-generation-millennials-say-sustainability-is-a-shopping-priority/>
 - Consumo verde crece y premia a empresas: <https://www.elfinancierocr.com/pymes/consumo-verde-crece-y-premia-a-empresas/LLA57TP3HFEY5JTKPKN5MSS4UE/story/>
 - Desarrollo sustentable en el e-commerce: https://d26lpennugtm8s.cloudfront.net/assets/blog_es/sustainability.pdf
- Oferta, Propuesta de Valor y Posición Competitiva
 - Presentaciones cathedra de Marketing y Distribución de Luis Massuh
 - Presentaciones cathedra de Estrategia Empresarial de Ariel Yukelson.
- Competencia
 - <https://tienda.baumm.com/somos/>
 - <https://swahilieco2.mitiendanube.com/>
 - <https://www.rareform.com/collections/ace-backpack>
 - <https://www.infobae.com/tendencias/ecologia-y-medio-ambiente/2019/09/15/la-historia-de-la-joven-emprendedora-que-decidio-reciclar-silobolsas-y-convertirlos-en-carteras-y-mochilas/>
- Marketing
 - <https://godiarq.com/>
 - <https://adimza.org/proveedores/>
- Brasil
 - http://www.sice.oas.org/Environment/environment_s.asp
 - http://www.iberglobal.com/files/2019-1/brasil_gp.pdf
 - http://www.atlasbrasil.org.br/2013/es/perfil_m/curitiba_pr/#demografia
 - <http://revistaplano.cl/2015/04/20/municipalidad-de-curitiba-un-cambio-necesario/>
 - https://www.mercadolibre.com.ar/ayuda/costos-envios-gratis_3482
- Financiero
 - <https://www.cronista.com/MercadosOnline/moneda.html?id=BRLARS>
 - <https://www.ambito.com/contenidos/dolar-cl-historico.html>

Escenario Base Econviews Octubre 2020

Libro de Macroeconomía argentina: Manual para (tratar de) comprender el país de Llach y Braun.

10.2 Programas para descargar información - Mercado

http://softrade.info/telematica_v4/telematica_v4.jsp

<https://web.pcram.net>

10.3 Anexos

1. Ficha técnica de los productos
2. Materia Prima e Insumos – Gastos de Producción
3. Anexo de Ventas
4. Determinación Precio en Brasil

FICHA TECNICA - Modelo 1 - IFO		
	  	Cantidad unitaria unidad de medida
DIMENSIONES GENERALES	Base doble: 15*30 A frente: 45 H*30 A Laterales: (45*2+30)*15 Espaldar: 45*30 tiras: 45*7 Alto: 45 cm/ancho 30/fuelle 15 Peso liviano 230 Gms	0,090 mts2 0,135 mts2 0,180 mts2 0,135 mts2 0,126 mts2
TELAS	Lona en desuso reciclada (Frente/base/laterales) Tela Cordura (Espaldar/tiras) Forreria Acrocel (Interior) Tela Red Poliamida (Externos)	0,466 mts2 0,261 mts2 0,630 mts2
COMPARTIMIENTOS	Dos (frontal y principal)	
BOLSILLOS	Portanotebook interno: 28h x 30a cm Dos laterales en los costados de 0,20 h x 0,15 a cm 1 interior en compartimiento princial de tela de forreria de 0,20h x 0,30a cm 1 trasero de seguridad acolchada pplex 5 mm de 0,15h x 0,20a cm	0,10 mts2 0,09 mts2 0,07 mts2 0,03 mts2
CIERRES Y TIRACIERRES	Principal superior: 1 cierre De alta resistencia de doble cursor llave N. 10, recubierto y con 2 sobrecosturas Principal frontal: 1 cierre De alta resistencia de un cursor llave N. 10, recubierto y con 2 sobrecosturas Tiracierre reforzado Llave N 10 Interno: 1 cierre de 0,30cm diente de perro comun cursor llave N. 5 Trasero: 1 cierre de 0,20 cm diente de perro comun cursor llave N. 5 Tiracierre Llave N 5	0,64 mts 0,26 mts 3,00 unidades 0,30 mts 0,20 mts 2,00 unidades
ESPALDAR	Acolchada con pplex 5mm y reforzada	0,14 mts2
COCIDO	Doble puntada con hilo nylon 3	
TIRAS	Resistentes, compactas y ajustables de 0,45h*0,07a, acolchada con pplex de 5mm Cinta Mochila 2,5 mm tiras Hebilla Escalera Plastico Para Mochila triangular Pase 2,5mm	0,13 mts2 1,00 mts2 2,00 unidades
COSTURAS	Con sus respectivos protectores	
BASE	Reforzada con doble lona. Medidas 0,30a x 0,20 fuele	

FICHA TECNICA - Modelo 2 - BKP		
	 	Cantidad unitaria unidad de medida
DIMENSIONES GENERALES	Base doble: 15*30 A frente: 45 H*30 A Laterales:(45*2+30)*15 Espaldar: 45*30 tiras: 45*7 banda para Carry on Alto: 48 cm/ancho 30/fuelle 15 Peso liviano 240 Gms	0,090 mts2 0,135 mts2 0,180 mts2 0,135 mts2 0,126 mts2 mts2
TELA	Lona en desuso reciclada (Frente/base/laterales) Tela Cordura (Espaldar/tiras/banda para carry on) Forreria Acrocel (Interior) Tela Red Poliamida (Bolsillos laterales externos)	0,466 mts2 0,261 mts2 0,698 mts2
COMPARTIMIENTOS	Tres (frontal, principal e intermedio)	
BOLSILLOS	Portanotebook interno: 28h x 30a cm Uno lateral en los costados de 0,20 h x 0,15 a cm Uno interior en compartimiento intermedio parte delantera de tela de forreria de 0,13h x 0,20a cm (sin cierre) Uno exterior vertical frontal de 0,15 h*0,25 A con cierre uno trasero de seguridad de cordura sobre banda para carry on 0,15h x 0,20a cm	0,10 mts2 0,04 mts2 0,03 mts2 0,03 mts2
CIERRES Y TIRACIERRES	Principal superior: 1 cierre De alta resistencia de doble cursor llave N. 10, recubierto y con 2 sobrecosturas Principal frontal: 1 cierre De alta resistencia de doble cursor llave N. 10, recubierto y con 2 sobrecosturas Tiracierre reforzado Llave N 10 Interno: 1 cierre vertical de 0,15cm diente de perro comun cursor llave N. 5 Trasero Sobre carry on: 1 cierre de 0,20 cm diente de perro comun cursor llave N. 5 Tiracierre Llave N 5	0,64 mts 0,50 mts 4,00 unidades 0,15 mts 0,20 mts 2,00 unidades
ESPALDAR	acolchada con poley 5mm y reforzada	0,14 mts2
COCIDO	Doble puntada con hilo nylon 3	
TIRAS y BANDAS	Resistentes, compactas y ajustables de 0,45h*0,07a, acolchada con poley de 5mm Cinta Mochila 2,5 mm tiras Cinta Mochila 2,5 mm cintura Hebilla Escalera Plastico Para Mochila triangular Pase 2,5mm Hebillas Plasticas Tipo Enchufe Para Mochila Pase 2,5mm Banda de tela de cordura para Carry on de 0,20 h*0,30A.	0,13 mts2 1,00 mts2 0,70 mts2 2,00 unidades 1,00 unidades 0,07 mts2
COSTURAS	Con sus respectivos protectores	
BASE	Reforzada con doble lona. Medidas 0,30a x 0,20 fuele	

FICHA TECNICA - Modelo 3 - SQUARE		
		Cantidad unitaria unidad de medida
DIMENSIONES GENERALES	Base doble: 0,74*13,5	0,100 mts2
	frente: 40 H*30 A	0,12 mts2
	Laterales:(74*13,5)*2	0,200 mts2
	Espaldar: 40*30	0,12 mts2
	tiras: 45*3,5	0,0315 mts2
	Alto: 50 cm/ancho 32/fuelle 15	
	Peso liviano 250 Gms	
TELA	Lona en desuso reciclada (Frente/base/laterales/bolsillo lateral)	0,483 mts2
	Tela Cordura (Espaldar)	0,12 mts2
	Forreria Acrocel (Interior)	0,720 mts2
COMPARTIMIENTOS	Uno principal	
BOLSILLOS	Uno lateral en los costados de 0,22 h x 0,13 a cm	0,03 mts2
	Uno interior organizador 0,2 h x 0,25 a sin cierre	0,05 mts2
	Uno exterior frontal de 0,15 h*0,24 a * 0,06 profundidad con cierre	0,04 mts2
CIERRES Y TIRACIERRES	Principal superior: 1 cierre De alta resistencia de doble cursor llave N. 10, recubierto y con 2 sobrecosturas	1,10 mts
	Tiracierre reforzado Llave N 10	2,00 unidades
	Cierre frontal de 0,24 mts diente de perro comun cursor llave N. 5	0,25 mts
	Tiracierre Llave N 5	1,00 unidades
ESPALDAR	acolchada con poley 5mm y reforzada	0,12 mts2
COCIDO	Doble puntada con hilo nylon 3	
TIRAS y BANDAS	Cinta Mochila 3 mm tiras	2,50 mts2
	Cinta Mochila 3 mm manijas	0,61 mts2
	Hebilla Escalera Plastico Para Mochila triangular Pase 3 mm	2,00 unidades
COSTURAS	Con sus respectivos protectores	
BASE	Reforzada con doble lona. Medidas 0,27a x 0,13 fuelle	

DETALLE GASTOS DE PRODUCCION

	<u>MOCHILA IFO</u>	<u>MOCHILA BKP</u>	<u>MOCHILA SQUARE</u>	<u>AÑO 1</u>
Taller	\$ 569.355	\$ 1.490.676	\$ 569.355	\$ 2.629.387
Armado y costura	\$ 362.317	\$ 931.673	\$ 362.317	
Corte partes internas	\$ 207.038	\$ 559.004	\$ 207.038	
Fletes	\$ 21.480	\$ 54.118	\$ 20.573	\$ 96.171
Seguros	\$ 7.376	\$ 18.683	\$ 7.061	\$ 33.121
Mano de Obra				\$ 525.508
Q de empleados				1
Sueldos				\$ 30.624
Cargas Sociales				\$ 9.800
Diseñador Industrial				\$ 900.000
TOTALES	\$ 598.212	\$ 1.563.477	\$ 596.990	\$ 4.184.187
	<u>MOCHILA IFO</u>	<u>MOCHILA BKP</u>	<u>MOCHILA SQUARE</u>	<u>AÑO 2</u>
Taller	\$ 991.882	\$ 2.259.326	\$ 991.882	\$ 4.243.089
Armado y costura	\$ 631.197	\$ 1.412.079	\$ 631.197	
Corte partes internas	\$ 360.684	\$ 847.247	\$ 360.684	
Fletes	\$ 24.703	\$ 62.237	\$ 23.660	\$ 110.600
Seguros	\$ 12.337	\$ 31.249	\$ 11.811	\$ 55.397
Mano de Obra				\$ 1.194.093
Q de empleados				1,50
Sueldos				\$ 46.391
Cargas Sociales				\$ 14.845
Diseñador Industrial				\$ 1.363.359
TOTALES	\$ 1.028.922	\$ 2.352.812	\$ 1.027.352	\$ 6.966.538
	<u>MOCHILA IFO</u>	<u>MOCHILA BKP</u>	<u>MOCHILA SQUARE</u>	<u>AÑO 3</u>
Taller	\$ 1.794.259	\$ 3.934.321	\$ 1.794.259	\$ 7.522.839
Armado y costura	\$ 1.141.801	\$ 2.348.848	\$ 1.141.801	
Corte partes internas	\$ 652.458	\$ 1.585.473	\$ 652.458	
Fletes	\$ 31.374	\$ 79.045	\$ 30.049	\$ 140.468
Seguros	\$ 21.486	\$ 54.421	\$ 20.568	\$ 96.474
Mano de Obra				\$ 2.267.670
Q de empleados				2,00
Sueldos				\$ 66.074
Cargas Sociales				\$ 21.144
Diseñador Industrial				\$ 1.941.839
TOTALES	\$ 1.847.119	\$ 4.067.786	\$ 1.844.876	\$ 11.969.291
	<u>MOCHILA IFO</u>	<u>MOCHILA BKP</u>	<u>MOCHILA SQUARE</u>	<u>AÑO 4</u>
Taller	\$ 3.261.526	\$ 7.151.637	\$ 3.261.526	\$ 13.674.688
Armado y costura	\$ 2.075.516	\$ 4.269.634	\$ 2.075.516	
Corte partes internas	\$ 1.186.009	\$ 2.882.003	\$ 1.186.009	
Fletes	\$ 43.140	\$ 108.686	\$ 41.317	\$ 193.143
Seguros	\$ 35.334	\$ 89.496	\$ 33.825	\$ 158.655
Mano de Obra				\$ 3.747.338
Q de empleados				2,50
Sueldos				\$ 87.351
Cargas Sociales				\$ 27.952
Diseñador Industrial				\$ 2.567.120
TOTALES	\$ 3.339.999	\$ 7.349.819	\$ 3.336.668	\$ 20.340.944
	<u>MOCHILA IFO</u>	<u>MOCHILA BKP</u>	<u>MOCHILA SQUARE</u>	<u>AÑO 5</u>
Mano de Obra	\$ 4.729.653	\$ 11.920.504	\$ 4.729.653	\$ 21.379.810
Armado y costura	\$ 3.009.779	\$ 7.116.719	\$ 3.009.779	
Corte partes internas	\$ 1.719.874	\$ 4.803.785	\$ 1.719.874	
Fletes	\$ 55.689	\$ 140.304	\$ 53.337	\$ 249.330
Seguros	\$ 58.895	\$ 149.174	\$ 56.380	\$ 264.449
Mano de Obra				\$ 6.773.988
Q de empleados				3,50
Sueldos				\$ 112.787
Cargas Sociales				\$ 36.092
Diseñador Industrial				\$ 3.314.665
TOTALES	\$ 4.844.237	\$ 12.209.982	\$ 4.839.370	\$ 31.982.242

DETALLE DE MATERIA PRIMA E INSUMOS

	MOCHILA IFO	MOCHILA BKP	MOCHILA SQUARE	AÑO 1
Materia Prima e Insumos unitario	\$ 487,51	\$ 586,95	\$ 443,68	
Cantidad Vendida	1.035	2.070	1.035,19	
TOTALES	\$ 504.667	\$ 1.215.222	\$ 459.294	\$ 2.179.182
	MOCHILA IFO	MOCHILA BKP	MOCHILA SQUARE	AÑO 2
Materia Prima e Insumos unitario	709,02	853,65	645,28	
Cantidad Vendida	1.191	2.381	1.190,50	
TOTALES	\$ 844.091	\$ 2.032.544	\$ 768.202	\$ 3.644.838
	MOCHILA IFO	MOCHILA BKP	MOCHILA SQUARE	AÑO 3
Materia Prima e Insumos unitario	\$ 972	\$ 1.171	\$ 885	
Cantidad Vendida	1.512	3.024	1.512,00	
TOTALES	\$ 1.470.005	\$ 3.539.724	\$ 1.337.842	\$ 6.347.570
	MOCHILA IFO	MOCHILA BKP	MOCHILA SQUARE	AÑO 4
Materia Prima e Insumos unitario	\$ 1.163	\$ 1.400	\$ 1.058	
Cantidad Vendida	2.079	4.158	2.079,00	
TOTALES	\$ 2.417.460	\$ 5.821.165	\$ 2.200.114	\$ 10.438.739
	MOCHILA IFO	MOCHILA BKP	MOCHILA SQUARE	AÑO 5
Materia Prima e Insumos unitario	\$ 1.501	\$ 1.808	\$ 1.366	
Cantidad Vendida	2.684	5.368	2.684	
TOTALES	\$ 4.029.474	\$ 9.702.845	\$ 3.667.198	\$ 17.399.518

ANEXO DE VENTAS - BOLNA - En ARS

	<u>AÑO 1</u>		<u>AÑO 2</u>		<u>AÑO 3</u>		<u>AÑO 4</u>		<u>AÑO 5</u>	
MOCHILA IFO										
Cantidad Argentina Sitio Web	776		893		1.134		1.484		1.863	
Precio	3.794		5.747		8.186		10.822		13.973	
Subtotal Arg Web	\$ 2.945.638		\$ 5.131.635		\$ 9.282.844		\$ 16.062.311		\$ 26.029.893	
Cantidad Argentina MeLi	259		298		378		495		621	
Precio	3.794		5.747		8.186		10.822		13.973	
Subtotal Arg MeLi	\$ 981.879		\$ 1.710.545		\$ 3.094.281		\$ 5.354.104		\$ 8.676.631	
Subtotal Arg	\$ 3.927.517		\$ 6.842.180		\$ 12.377.126		\$ 21.416.415		\$ 34.706.524	
Cantidad Brasil	0		0		0		100		200	
Precio	0		0		0		14.095		20.602	
Subtotal Br							\$ 1.409.474		\$ 4.120.442	
TOTAL MOCHILA 1	\$ 3.927.517	24,0%	\$ 6.842.180	24,0%	\$ 12.377.126	24,0%	\$ 22.825.889	23,1%	\$ 38.826.965	23,0%
MOCHILA BKP										
Cantidad Argentina Sitio Web	1.553		1.786		2.268		3.119		4.026	
Precio	4.228		6.405		9.122		12.060		15.572	
Subtotal Arg Web	\$ 6.565.186		\$ 11.437.296		\$ 20.689.439		\$ 37.608.358		\$ 62.686.432	
Cantidad Argentina MeLi	518		595		756		1.040		1.342	
Precio	4.228		6.405		9.122		12.060		15.572	
Subtotal Arg MeLi	\$ 2.188.395		\$ 3.812.432		\$ 6.896.480		\$ 12.536.119		\$ 20.895.477	
Subtotal Arg	\$ 8.753.581		\$ 15.249.729		\$ 27.585.919		\$ 50.144.478		\$ 83.581.909	
Cantidad Brasil	0		0		0		200		300	
Precio	0		0		0		15.974		23.349	
Subtotal Br							\$ 3.194.807		\$ 7.004.751	
TOTAL MOCHILA 2	\$ 8.753.581	53,4%	\$ 15.249.729	53,4%	\$ 27.585.919	53,4%	\$ 53.339.285	54,1%	\$ 90.586.660	53,8%
MOCHILA SQUARE										
Cantidad Argentina Sitio Web	776		893		1.134		1.559		2.013	
Precio	3.577		5.419		7.718		10.203		13.174	
Subtotal Arg Web	\$ 2.777.161		\$ 4.838.128		\$ 8.751.907		\$ 15.908.834		\$ 26.517.191	
Cantidad Argentina MeLi	259		298		378		520		671	
Precio	3.577		5.419		7.718		10.203		13.174	
Subtotal Arg MeLi	\$ 925.720		\$ 1.612.709		\$ 2.917.302		\$ 5.302.945		\$ 8.839.064	
Subtotal Arg	\$ 3.702.881		\$ 6.450.837		\$ 11.669.209		\$ 21.211.778		\$ 35.356.255	
Cantidad Brasil	0		0		0		100		200	
Precio	0		0		0		12.685		18.542	
Subtotal Br							\$ 1.268.526		\$ 3.708.398	
TOTAL MOCHILA 3	\$ 3.702.881	22,6%	\$ 6.450.837	22,6%	\$ 11.669.209	22,6%	\$ 22.480.305	22,8%	\$ 39.064.652	23,2%
TOTAL INGRESOS	\$ 16.383.979		\$ 28.542.745		\$ 51.632.253		\$ 98.645.478		\$ 168.478.278	

Pasos para la determinación del precio promedio.

1. Se buscó un mismo producto que se comercialice en ambos países.
2. Se determinó el precio en USD del producto en ambos países.
3. Se determinó la diferencia del precio del producto en Argentina respecto al precio promedio de \$3.500.
4. Asumiendo que dichos productos guardan la misma proporción en ambos países respecto al precio promedio, se aplicó dicho factor al precio brasilero para determinar el precio promedio de este país.

Referencia Mochila Jansport Superbreak Black en Brasil	BRL	199,99
Referencia Mochila Jansport Superbreak Black en Brasil en USD	USD	37,73
Referencia Mochila Jansport Superbreak Black en Argentina	\$	3.780,00
Referencia Mochila Jansport Superbreak Black en Argentina usd	USD	23,82
Argentina por arriba del promedio		1,08
Deducción en Brasil para determinar el promedio	BRL	185,18

Referencia Mochila Notebook - Parvis Plus - Delsey en Brasil BRL	BRL	379,90
Referencia Mochila Notebook - Parvis Plus - Delsey en Brasil en USD	USD	71,68
Referencia Mochila Notebook - Parvis Plus - Delsey en Argentina	\$	7.990,00
Referencia Mochila Notebook - Parvis Plus - Delsey en Argentina en USD	USD	50,35
Argentina por arriba del promedio		2,28
Deducción en Brasil para determinar el promedio	BRL	166,41

Referencia Mochila Notebook - adidas Training Power V Ngen Brasil BRL	BRL	231,00
Referencia Mochila Notebook - adidas Training Power V Ng en Brasil en USD	USD	43,58
Referencia Mochila Notebook - adidas Training Power V Ng en Argentina	\$	3.399,00
Referencia Mochila Notebook -adidas Training Power V Ng en Argentina en USD	USD	21,42
Argentina por arriba del promedio		0,97
Deducción en Brasil para determinar el promedio	BRL	237,86

Referencia Mochila Notebook - Samsonite Mochila Guard It Preta Brasil BRL	BRL	365,00
Referencia Mochila Notebook - Samsonite Mochila Guard It Preta en Brasil en USD	USD	68,87
Referencia Mochila Notebook - Samsonite Mochila Guard It Preta en Argentina	\$	9.271,00
Referencia Mochila Notebook -Samsonite Mochila Guard It Preta Argentina en USD	USD	58,43
Argentina por arriba del promedio		2,65
Deducción en Brasil para determinar el promedio	BRL	137,80

Promedio precio Brasil en BRL	BRL	175,80
Promedio precio Brasil en pesos	\$	5.263
Promedio precio Brasil en USD	USD	33,17