



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

“Revolucionando la forma de tomar mate”

Autor: Marcos De Winne

Legajo: 24068

Mentor: Prof. Adrián Dermohraj

Buenos Aires, 2018



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

“Revolucionando la forma de tomar mate”

Autor: Marcos De Winne

Legajo: 24068

Mentor: Prof. Adrián Dermohraj

Lugar y Fecha

Vito Dumas 284, Victoria, Prov Bs As

28/5/2018

Índice

- Resumen ejecutivo
- 1 Evaluación de la oportunidad de negocio
- 2 Negocio propuesto
 - 2.1 Segmento
 - 2.2 Propuesta de valor
- 3 Análisis del sector y del mercado
 - 3.1 Las 5 fuerzas de Porter
 - 3.2 FODA
- 4 Estimación de la demanda
- 5 Presentación del Modelo de Negocio
 - 5.1 Relación con los clientes
 - 5.2 Recursos claves
 - 5.3 Procesos
 - 5.4 Estructura de costos
 - 5.5 CANVAS
- 6 Plan de Marketing
 - 6.1 Estrategia de producto
 - 6.2 Distribución
 - 6.3 Precio
 - 6.4 Comunicación
- 7 Costos de Inversión y presupuesto de financiamiento

- 8 Equipo
- 9 Plan de implementación
- 10 Riesgos y Aspectos Legales



Universidad de
San Andrés

Resumen ejecutivo

Se observa que, si bien a lo largo de la historia siempre se tomó el mate de la misma forma, en los últimos 5 años surgieron 6 productos que empezaron a intentar modificar la tradicional manera de consumir.

Se estima que el 70% de la población Argentina consume mate, siendo el consumo per cápita de yerba mate de 5.5 kg al año que equivale a unos 110 lts de mate al año. Por otro lado, se estima que el segmento de clientes es de 1.800.000 personas. (estudiantes secundarios, universitario privado y empleados administrativos y de oficina)

El segmento de cliente apunta a los tomadores de mate de clase media, media-alta. Estudiantes secundarios, universitario privado y empleados administrativos y de oficina (edades 15 a 40)

Los puntos de venta serán casas de regalos, estaciones de servicio boutique en ruta, talabarterías, casas de diseño, casas de outdoor y aire libre y por e-commerce.

Se estima que con tan solo el 0.646% de nuestro mercado, que serían vender 3mil unidades aprox, daría una facturación de \$1.929.050.

Con una ganancia de \$1.750.000 sin impuestos

Inversión necesaria: \$1.400.000

1 Evaluación de la propuesta de negocios:

Con T.C.B.A se crea una forma rápida y práctica de servir el mate. A través de un dispositivo que "te ceba" el mate, y que ayude a las personas que toman la infusión al agregar valor al ahorrar esfuerzo, tiempo y dar la oportunidad de no perder concentración en sus tareas con un producto de diseño y funcionalidad.

Hay cambios o tendencias que se están produciendo que nos ayudan a ver la oportunidad del negocio.

Oportunidad del negocio.

Hace más de 600 años los guaraníes inventaron esta infusión a partir de la abundancia de yerba mate en la zona de litoral Argentino. Con la colonia española el consumo del mate tuvo una rápida expansión hacia todo el país y hacia algunos países limítrofes. Interesantemente, la forma de consumirlo siempre se vio absolutamente inalterada. Se tomaba de una calabaza, pata de un animal o recipiente, con una bombilla de caña que pasó a ser de metal. Pero, en los últimos cinco años surgieron ciertos productos como **"mateo" de Silicosas** y **Mate Santo** que intentan resolver la problemática de la limpieza del mate, haciendo el mate de materiales más manipulables como silicona, plástico o vidrio que con una simple enjuagada con agua se limpia fácilmente; o **Club mate** con rotundo éxito en Alemania, que es una bebida envasada en botellas de 335ml a base de mate, o **mate listo** de **Taragui** que resuelve y crea un concepto de *el mate descartable*, barato, practico y fácil de usar. De esta manera, podemos reconocer que la industria del mate está dando indicios de que hay problemáticas para mejorar, que involucra la practicidad para su consumo y su limpieza. Esta Industria ya está muy establecida en la Argentina, donde el **70%** de la población consume mate¹; El consumo también crece en el

¹ www.iprofesional.com . (2014). *La tradición también se moderniza: nuevos hábitos de consumo al tomar mate*. ("www.iprofesional.com/notas/111167-La-tradicin-tambin-se-moderniza-nuevos-hbitos-de-consumo-al-tomar-mate") se acede en Marzo 2017.

exterior, lugares donde podríamos comercializar nuestro producto y hacernos conocer como la primera marca que ayuda a servir el mate. Se busca promover su consumo en cualquier momento y lugar; ofrecer a nuestros clientes sencillez y rapidez para concentrarse en su actividad sin perder atención en el cebado del mate. Esta última tendencia está siendo aprovechada por Taragui con los "mate listo".

Vamos a proteger la idea, que funciona **como herramienta como una ventaja competitiva**, con una patente; mientras dure la misma trataremos de expandirnos y establecer nuestra marca en el mercado. Queremos diferenciarnos de nuestros competidores por nuestra sencillez, practicidad y diseño para mejorar la calidad de consumo de los tomadores de mate, **sin dañar la cultura y tradición de consumo**. Es decir, no se intenta transformar por completo la manera de consumir la infusión, sino ofrecer una solución al consumidor para cuando lo consume mientras lleva a cabo una actividad en la que requiere poner su atención en todo menos en el cebado (Por ejemplo, gente que trabaja frente a una computadora, estudiantes, artistas, y otros).

La idea puede ser implementada y agrega valor al usuario final. Es **algo sencillo de usar que pretende ser usado en cualquier lugar**. Al cliente se le ofrece un producto de calidad a un precio moderado que mejora la calidad de trabajo y optimización del tiempo a la hora de tomar mate. Por distintas tendencias que promueven tomar mate en cualquier momento y lugar creemos que hay una predisposición por pagar este producto. También existe un patrón de crecimiento importante para este producto ya que el mercado del mate en Argentina y en el exterior es prometedor, en nuestro país se calcula que en promedio un tomador de mate toma 100 litros (Iprofesional, 2014) de esta infusión por año y en el exterior las ventas de yerba alcanzaron los \$42,1 millones. Por otro lado, hay distintos segmentos con los que podemos expandirnos con distintos tipos del mismo producto o accesorios para el aparato. La innovación de nuestro dispositivo es que promueve tomar el mate en cualquier momento y lugar de forma sencilla y rápida con calidad, diseño y prestigio. Añadido a esto podemos connotar que la tecnología es accesible y conocida, ya que no requiere ningún aprendizaje previo.

Nuestra estrategia de crecimiento se basa en comercializar nuestro producto en locales de diseño, casas de outdoor y tiempo libre, locales de accesorios gastronómicos, casas de regalos, pero siempre acompañado y guiado por nuestras plataformas de e-commerce (página web, facebook e Instagram). Queremos empezar comercializando T.C.B.A. a través de 2 etapas. la primera estará enfocada a jóvenes y adultos de entre 17 y 40 años de clase media o media-alta y que estén estudiando o trabajando en cargos o lugares donde podrían usar nuestro dispositivo (Por ejemplo: algunas escuelas, universidades, cargos administrativos, o de oficina). Esta segmentación para la primera etapa es para el lanzamiento focalizado por redes sociales e implementación de la página web con su tienda online. Para una segunda etapa se ampliarán las fronteras de segmentación para todo tomador de mate que encuentre nuestro producto como una opción que mejore y optimice su tiempo y su momento de tomar el mate. De esta manera, empezar a introducirlo en los locales de diseño, boutiques de outdoor, casas de regalos y a su medida ir creciendo hacia otras ciudades dentro del país hasta terminar comercializando en el exterior. Ante la amenaza de nuevos entrantes protegeremos nuestro producto con una patente.

Al analizar la viabilidad de la propuesta vemos que no hay impedimentos legales del negocio ni de los fundadores para implementar la idea. Creemos que el concepto del producto en el mercado se verá como una forma para facilitar el consumo de mate que promueva tomarlo en cualquier momento y lugar y se caracteriza por su diseño. Es necesario que estemos atentos a que nuestro producto no corrompe con la mayor parte de los ritos y tradiciones del mate, se usa su propio mate y la propia bombilla del cliente.

Los tres principales puntos débiles de nuestra idea de negocio son los siguientes:

- Es copiable por más de estar protegido por una patente

- Las barreras de entradas son bajas, la inversión no es alta y productores grandes de termos, mates y accesorios tendrían costos menores que los nuestros y los canales de distribución armados.
- Lograr transmitir la funcionalidad del producto para lograr incorporarlo a la cultura del consumo de mate.

2 Negocio propuesto:

TCBA es un dispositivo que automatiza el proceso de cebado del mate. De esta manera, el consumidor logra no perder concentración en las tareas que esté llevando a cabo. Funciona con un termo estándar; se desenrosca la tapa vertedora convencional del termo y se acopla el termo a la base del cebador automático.

RENDER N°1



El funcionamiento se puede ver a continuación en los *RENDERS* N°2 Y N°3.

RENDER N°2

RENDER N°3



El aparato funciona de la siguiente manera: del termo, el agua pasa por una válvula doble a un compartimiento con el espacio específico para una cebada. Entre el termo y ese compartimiento se encuentra con el tapón superior y entre el compartimiento y la boca donde sale el agua con el tapón inferior (Estos Tapones trabajan en conjunto, están unidos, RENDER 2). Entonces, cuando se apoya el mate en la base (por otro mecanismo, RENDER 3) baja el tapón del pico y se abre, de esta manera vertiendo la medida específica de agua en el mate; (mientras que el tapón que une el termo al compartimiento se cierra). Cuando se saca el mate, el mecanismo funciona a su inversa (RENDER 2).

Cuando decimos que vierte la medida específica de agua es porque el cebador tendrá 2 distintas medidas dentro de las válvulas que servirán para adaptarse al mate de nuestro consumidor.

2.1 Segmento:

TCBA busca satisfacer a un segmento de clientes que involucre a ciertos tomadores de mate que el dispositivo facilite la forma de tomarlo; La idea es que sea un producto orientado a clase media y media-alta. Creemos en distintos tipos de atractivos en nuestro producto: su función y uso acompañado de un diseño que combine la tradición con la innovación. De esta manera, tenemos un segmento de estudiantes con edades de 15 a 27 años; Estudiantes de secundarios (parroquiales y colegios privados) y estudiantes universitarios o terciarios. Sumando a todos los tomadores de mate que trabajen en oficinas, servicios, bancos o cargos administrativos de 20 a 40 años. De esta manera, a

través del diseño y la practicidad se logra captar un segmento del mercado que acompaña la tendencia de revolucionar la forma de tomar mate haciéndolo algo más práctico e instantáneo, eliminando algunos de los pasos tediosos de preparar un mate. Para agregar, se incorpora a nuestro segmento a todo aquel consumidor de mate que esté llevando actividades que requieran de concentración y no dispongan del tiempo o del cuerpo para cebar manualmente su propio mate.

Propuesta de valor:

La propuesta de valor que se ofrece es la sensación de modernización al tener un aparato que acompañe la tendencia de tomar mate en cualquier momento y lugar y tomarlo de una forma más avanzada. Esta propuesta de valor comienza con el dispositivo de TCBA pero se seguirá afianzando en el futuro con otros productos que lo complementen y ayuden a seguir generando la imagen de marca que se busca transmitir. De esta forma, se aporta valor al modificar la forma de tomar el mate y dejar atrás la tediosa tradición incómoda de tomarlo.

Es decir, el mate y el consumo del mismo presentan ciertas problemáticas que hacen que alguien que consumiría un mate deje de hacerlo. Por ejemplo, es incómodo para transportarlo, involucra un bolso (matera), además de la necesidad de calentar el agua, limpiarlo después de usarlo, dependencia constante para su preparación y cebado. TCBA se ocupa de plantear distintos valores ante sus consumidores finales. Por un lado es innovador, ahorra esfuerzos y es práctico; se crea una nueva forma de tomar el mate haciéndolo más sencillo evitando la cebada que puede darle la oportunidad de tomar el mate mientras hace otra actividad o evitar distraerlo de la misma. Por otro lado se busca generar una imagen de marca que transmita funcionalidad, practicidad y estética al tratarse de un producto que marca una nueva tendencia. Queremos que nuestros consumidores se sientan parte de nuestra visión, que revoluciona y efectiviza la forma de tomarlo. La imagen será transmitida a través de la calidad y el diseño del dispositivo, creemos que es la mejor forma de atraer a nuestros consumidores.

La característica distintiva respecto a lo que ya existe en el mercado es, por un lado, la marca con la idea de revolucionar la forma de tomar el mate que, aunque en el mercado se están lanzando muchos productos que hacen más práctica la preparación del mate ayudando a sus tomadores en más momentos y más lugares con mayor facilidad (Mate Santo, Mateo de Silicosas, Mate Listo) TCBA propone una forma distinta porque involucra la cebada, a diferencia del resto del mercado. No sólo hará más práctica la cebada, sino que afianzará la propuesta de tomar el mate de forma más inteligente acompañado por el diseño. Como un punto a favor, TCBA no altera la forma convencional de consumo, se utiliza el propio mate y termo. Amplía las posibilidades de consumo respetando las tradiciones, revolucionando y enseñando nuevas formas de consumo pero sin sustituir a las de siempre.

3 Análisis del sector

3.1 Las 5 fuerzas de Porter:

- Para TCBA el poder de negociación de los compradores es alto en un principio. Nuestro producto afronta una demanda elástica ya que es un bien que no es vital para los tomadores de mate; De todas maneras, al generar una imagen de marca que muestre los beneficios de usar nuestro dispositivo afianzará los valores que promueve TCBA y hará atractiva la propuesta para nuestros compradores. Existen dos tipos de “compradores”, los usuarios finales y los locales y casas de diseño que irán comprando nuestro producto para vender en sus tiendas. En el 1er año, se tomarán 15 tiendas del conurbano y Gran Buenos Aires para comenzar a comercializarlo. A los 7 meses con los resultados informáticos se estudiará hacia que regiones conviene migrar y expandir las fronteras del negocio. Por otro lado, los usuarios finales que pueden comprar el dispositivo por el portal virtual y tener el envío (a su cargo) a cualquier punto del país.

- El poder de negociación de los proveedores es bajo porque el armado de T.C.B.A es muy simple y contiene materiales muy primarios. Entonces hay una gran nuestros proveedores ser varios, con lo que conlleva un bajo poder de

negociación para ellos. TCBA puede ser producido por empresas que fabrican objetos de plástico, un ejemplo puede ser una fábrica de inyección en plástico, impresoras 3D. Para la mayor parte de los componentes, las piezas estándar serán compradas a Reyfil SRL y las partes como la matriz y armado por Deun SRL.

- Por una lado los productos sustitutos del mate son los otros tipos de bebidas o infusiones principalmente el café y el té; si se tiene en cuenta que este producto es el primero de una línea de productos que rotan en torno al consumo de mate. Más, Red Bull y bebidas energizantes. Del dispositivo presentado, la gran contracara es la fuerte tradición del cebado común del consumidor. Que por otro lado, está la tradición tan arraigada del consumo de mate que ya hace más de 500 años se estableció, ofrece un potencial de crecimiento muy significativo. De todas maneras, TCBA no plantea el cebado manual y tradicional como una amenaza porque no intenta combatirla sino desarrollar una nueva manera de servirlo que no destruya la convencional. La intención es ofrecer una solución para que el consumidor quiera tomar mate y el cebado tradicional sea limitado por pérdida de concentración en otras tareas, o indisponibilidad de ambas manos por estar llevando a cabo otra actividad.

- La posibilidad de entrantes potenciales es alta. En los últimos tres años se vieron emprendimientos que están cambiando la forma de tomar el mate. En consecuencia, creemos que al ver que hay un mercado atractivo para las marcas ya establecidas como Taragú con el "mate listo" y Silicosas con "mateo" que comparten oportunidades de mercado parecidas a la nuestra podrían entrar en nuestro mercado objetivo. Esta situación podría ser una oportunidad cuando se desarrolle la marca y el producto que podría ser una opción de venta de la marca a alguna marca grande en la industria del mate como Luminagro que pueda sumarle toda su *expertise*, *infraestructura* y *valor de marca*. De todas maneras, cabe destacar que el título y narración de la Patente que proteja la idea y el mecanismo nos ofrece la exclusividad de producción. Es por eso que más que los años necesarios estaremos protegidos

y podremos lograr nuestra construcción de marca para acompañar luego con nuevos lanzamientos.

- La rivalidad entre los competidores es media/baja en el corto plazo. Al introducirnos en el mercado seremos la única empresa que comercializará este tipo de producto; sin embargo, esperamos que hayan copias artesanales sin ninguna propuesta de valor como la que queremos transmitir resaltando el diseño y la eficiencia. Esperamos que en el largo plazo (luego que caduca la exclusividad de la patente) nuestros entrantes potenciales harán productos para competir en nuestro mercado y la rivalidad será media/alta ya que habrá más empresas presentes. Los entrantes potenciales harán la competencia alta ya que los consideramos altamente competitivos por transmitir propuestas de valor parecidas a la de TCBA y tener redes de distribución como las que TCBA quiere lograr ya armadas.

3.2 FODA

<u>FORTALEZAS:</u>	<u>OPORTUNIDADES:</u>
<p>Es simple y fácil de usarlo</p> <p>Ahorra tiempo de cebar</p> <p>No se pierde concentración en lo que el consumidor está haciendo</p> <p>Fácil de transportarlo</p> <p>Tecnología sencilla</p> <p>Innovador</p> <p>Bajo costo por volumen</p> <p>Diseño innovador</p>	<p>El producto es innovador en el mercado</p> <p>Es un mercado grande</p> <p>Es un segmento todavía no explorado</p> <p>Acompaña una nueva tendencia en el mercado del mate</p>

<u>AMENAZAS:</u>	<u>DEBILIDADES:</u>
<p>Demanda elástica ya que los consumidores potenciales de TCBA pueden preferir cebarlos mismos.</p> <p>Los tomadores de mate “clásicos”: Que critiquen el producto por querer cambiar el cebado tradicional.</p> <p>Entrantes potenciales muy fuertes en el mercado</p> <p>Copias de bajo costo con ventaja de precio</p> <p>Algunas oficinas no dejan consumir mate dentro de las oficinas</p>	<p>No contamos con la estructura, ni know how de la industria como los posibles competidores.</p> <p>Dificultad en lograr la correcta manera de “educar” a nuestros clientes para que pasen de ser mercado objetivo a que sean reales consumidores.</p>

4 Estimación de demanda

El segmento de clientes objetivo son las personas que toman mate con regularidad en sus vidas y que son estudiantes o trabajadores con rango de edad de los 15 hasta los 40 años de edad aproximadamente de clase media y clase media-alta.

En el caso de incluir productos complementarios como termos y mates, con distintos niveles sofisticación, se revería a qué tipo de segmento se le asignan los nuevos productos; sin embargo, creemos que la nueva línea de dispositivos que cambien en distintos aspectos la forma de tomar mate ayudando a la practicidad que queremos lograr en nuestros clientes tomadores.

En el país hay 451.291 estudiantes de colegios privados de ciclo orientado (15 a finalización) de los cuales en Buenos Aires se distribuyen: en la Ciudad de Buenos Aires 49.853 alumnos, 132.423 alumnos en el Conurbano y en el resto de la provincia 60.800 estudiantes. Fuente: Relevamiento Anual 2009. DiNIECE. Ministerio de Educación

Con respecto al nivel Universitario privado a nivel nacional hay 366.570 estudiantes con un crecimiento promedio anual de 6% (desde 2001-2011). Es decir estimamos que hoy los alumnos de instituciones privadas que egresan son 54.742.

Con respecto a empleo y para comenzar mirando solamente los asalariados registrados del sector privado vemos 6.200,4 (en miles) de personas a nivel nacional. De los cuales 1.945,6 pertenecen a Buenos Aires y únicamente en CABA 1.542,5 de asalariados.

De los cuales tendremos en cuenta según nuestra segmentación a:

- Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler 825,8 (miles)
- Enseñanza 408,4 (miles)
- Servicios comunitarios, sociales y personales 383,5 (miles)
- Intermediación financiera 163,3 (miles)²

Nuestro segmento objetivo es calculado en cantidad de personas. Este número va a estar representado por jóvenes que estudian en escuelas privadas, técnicas o parroquiales más los trabajadores (priorizando cargos administrativos y todos los cargos que incluyan trabajo de oficina, desestimando empleados como operarios, vendedores, médicos o enfermeras o de transporte que sus profesiones les limite la posibilidad de que puedan tomar mate y llevar a cabo su profesión.

De esta manera, a nivel nacional, sumamos 451.291 estudiantes del ciclo orientado en escuelas privadas, más 366.570 estudiantes Universitarios, más las categorías de empleo suman 1.781.000 y teniendo en cuenta que según la encuesta se estima que el 70% de la población argentina toma mate, entonces creemos que hay 1.800.000 personas en Argentina que toman la infusión y querrían utilizar nuestro dispositivo y pertenecen a las categorías elegidas para el segmento acotado.

² MTEySS, sobre la base del SIPA (AFIP)

Se realizó una encuesta a través de SurveyMonkey³ con un universo de 300 personas para comprender que reacción tendría las personas frente a una propuesta como la nuestra. Los resultados arrojaron que 39 de las 150 personas que consumen mate ven interés en comprar nuestro dispositivo. Y un 3% de las personas que no toman mate, creerían que el dispositivo podría alentarlos a tomar⁴. Además de esta información, pudimos extraer que el 92% (36 personas) de las 39 están dentro de los 15 y 40 años. Se cree que la gente mayor de 40 años presenta mayor resistencia a cambios en tecnologías de consumo. Esta encuesta no quiere decir que nuestro producto nunca será consumido por alguien mayor a 40 años, sino que la información empírica refleja de manera convincente una mayor atracción de las personas consultadas por el dispositivo auto-cebador dentro de las edades seleccionadas. La última conclusión, y no de menor relevancia, es que los 37 de los 39 usuarios dispuestos a comprar el dispositivo expresaron en una de las preguntas que lo usarían para cuando están concentrados en otras tareas⁵.

Entonces solamente un 26% (39 de 150) de lo anteriormente calculado se tendrá en cuenta: 468.000. Estimamos que la demanda en nuestro primer año será de 3.190 unidades que representa un 0,682% del mercado estimado.

Creemos que empezaremos vendiendo cantidades reducidas y la demanda irá creciendo a lo largo que el producto tome prestigio y popularidad. Esto significaría, en promedio, una venta mensual de 266 auto cebadores.

³ <https://es.surveymonkey.com/> Es una plataforma gratuita para crear encuestas online.

⁴ El consumo de mate como fuerte tradición argentina involucra dentro de sus consumidores a individuos que únicamente consumen la infusión en reuniones sociales cuando un tercero propone y efectiviza su preparación y servido.

⁵ La anteúltima pregunta dice "Si ve atractivo el dispositivo presentado indique en que momento elegiría consumirlo: a) mientras trabajo b) mientras estudio c) en cualquier momento d) siempre que tome solo e) Otro (especifique cual)"

5 Propuesta de valor

Nuestra propuesta de valor depende de dos aspectos combinados; la practicidad y la modernización del consumo de mate. Queremos implementar una línea de productos TCBA que garanticen la practicidad de tomar mate, acompañados de un diseño que caracterice la tendencia de cambiar la tradición del mate por formas más prácticas que ayuden a tomarlo en cualquier momento y lugar.

Crearemos valor por la practicidad, utilidad y diseño. Nuestro dispositivo debe ayudar al cliente final a tomar el mate de forma más fácil, sin embargo, debe ser de buena calidad para que el cliente confíe de nuestro producto y pueda utilizarlo sin que se derrame el agua o genere situaciones incómodas, o hasta peligrosas, que podrían eliminar la propuesta de valor que ofrecemos. Por otro lado, el diseño acompañará el producto para captar el segmento que creemos que caracterizan la tendencia del cambio en la tradición del mate.

Nuestro objetivo final es crear una imagen de marca para TCBA que genere en nuestros clientes el sentimiento de pertenencia de un movimiento que promueve tomar el mate de forma inteligente. Nuestro auto cebador será el primer producto que atacará esta idea y será acompañado en el futuro por otras innovaciones que ayuden a los tomadores de mate a conservar la tradición y el folclore del ritual del mate, pero permitiendo mejorar su forma de tomarlo, prepararlo, servirlo y transportarlo.

Una de las claves de nuestro modelo de negocios sería el diseño de la estrategia de comunicación (será explicado en sección 6.4) que integrará desde el desarrollo del producto, hasta la implementación de contenidos, sinergias con influencers, contenido digital en redes sociales, beneficios corporativos, presencial en Universidades, casas de diseño y ferias elegidas para conservar con la imagen de marca que se intenta crear.

Segmentos de clientes

TCBA tiene dos clientes. En primer lugar, nuestro cliente primordial que serán los tomadores de mate de clase media, media-alta, estudiantes secundarios, universitario privado y empleados administrativos y de oficina (edades 15 a 40) como se explicó anteriormente y en segundo lugar, los locales y casas de diseño que nosotros identifiquemos para que compren nuestro producto para luego venderlo a nuestro primer cliente. Es por eso que el enfoque estratégico de segmento involucra comprender, comunicar y proteger al consumidor final.

Como la encuesta reflejó, afirma la creencia que el producto les brindará más practicidad a este segmento ya sus actividades requieren cierta concentración y les permitiría tomar mate sin necesidad de cebarse y perder tiempo.

Aunque se segmente según estipulado en el párrafo anterior, se cree que este dispositivo podría ser atractivo para cualquier tomador de mate que desee utilizarlo mientras lleve a cabo otra actividad, como pintar, escribir, tejer, mirar televisión y otras actividades. Esta aclaración sirve para comprender que el dispositivo tiene más alcance del que **creemos**. De todas maneras, se supo por medio de nuestra encuesta que el 85% de los que estaban dispuestos a comprar un dispositivo, pertenecían al segmento elegido.

Canales de distribución:

Por e-commerce se venderá a través de la web, trabajara con mercado pago y el envío irá a cargo del cliente y el servicio de entrega es ofrecido por Oca.

Los distintos locales donde nuestros productos estarían en exhibición van a trabajar con distribuidores. TCBA se comercializará de forma cuidadosa entonces se elegirán distribuidores que acompañen la imagen de marca y resalten la idea de tomar mate de una forma más eficiente e inteligente. Es por eso que nuestro producto será vendido en casas de diseño, y los otros locales mencionados que resalten la idea de modernizar la forma de tomar el mate de nuestros auto-cebadores y expongan nuestro producto dentro del mercado de productos que rondan alrededor del mate y sus accesorios. Llegaremos a

nuestros consumidores finales por medio de venta B2B en estos negocios de diseño. Negociaremos la venta de nuestros productos con los negocios y atenderemos a cada uno de ellos de forma personalizada.

De esta manera, la fuente de ingreso del proyecto viene de la venta a los distintos locales de interés y la venta a través de e-commerce. Al llegarle la mercadería a nuestros distribuidores que se encargarían de entregar la mercadería a los distintos locales según los pedidos y se cobrará según el precio acordado.

5.1 Relaciones con los clientes:

En T.C.B.A apuntamos a tener dos tipos de clientes. El primer cliente es el consumidor final (usuarios) y el segundo cliente es la casa de diseño, todos aquellos locales elegidos para ser los spots de ventas de nuestro producto.

Primero, consideramos de gran relevancia captar a los clientes a través de nuestras plataformas virtuales porque es en el único canal en el que somos nosotros quienes tratamos con el consumidor final. De esta manera, aprovechar esta oportunidad para que su experiencia con T.C.B.A sea de excelencia. Al segundo tipo de clientes, los puntos de ventas mencionados, serán también vistos como socios ya que nos ayudarán a que nuestro producto tenga la exposición necesaria, cuidado de la marca e imagen y se continúe vendiendo, dado que en este caso, ellos tienen el contacto con nuestros consumidores finales. Se intenta lograr esta "sociedad" colectiva con las casas de diseño, casas de regalos, outdoor y tiempo libre, y boutiques y estar atentos a sus exigencias, necesidades para lograr una retención y recompra por parte de los comercios afianzando las ventas y nuestros canales de distribución.

Es necesario tener una relación personalizada con los consumidores finales o usuarios. Mientras se cumplan las necesidades de nuestros consumidores finales y valoren nuestro producto, seguirán comprando de nuestra marca y así podremos seguir vendiéndoles a los locales elegidos y afianzar nuestros productos en los distintos canales de venta, y más importante aún, ofrecerle luego los próximos productos de la línea T.C.B.A. En concepto a este objetivo

se desarrolla una estrategia de servicio a nuestros clientes para solucionar cualquier tipo de inquietud o mal funcionamiento imprevisto de nuestro producto.

Ambas relaciones con los dos tipos de clientes no son costosas pero consideramos que son vitales para que se lleve a cabo la venta de nuestro producto y exista la coherencia entre la visión y estrategia comercial con la que se en la práctica. Lo necesario es trabajo de investigación sobre la selección de los lugares adecuados para comerciar nuestros productos aprovechar la promoción vía internet y los beneficios de desarrollar un producto con una marca fuerte.

Fuentes de ingreso:

La fuente de ingreso del proyecto viene de los canales de venta mencionados.

La primera es la venta vía e-commerce. Todos los pedidos con venta a través de la web serán vendidos desde la página oficial de TCBA, donde se podrá abonar con tarjeta de crédito y débito por mercado pago que ofrece servicio de envíos (que pagará el cliente) y se le enviara a su domicilio.

La segunda por la venta a los locales mencionados que comprarán nuestro producto para revenderlo en sus propios locales o a sus clientes. Al entregar la mercadería estos nos pagarán el precio acordado. Esperamos que nuestros clientes (b2b) comercialicen nuestro producto al precio que asignemos nosotros, es por esto, que serán vendidos a un precio menor del que se venderá al público y que se aproxime similarmente al precio final con envío en nuestro portal virtual; el precio por unidad variará dependiendo de la relación comercial que tengamos con el cliente y la magnitud de su compra y la confianza que se haya desarrollado.

Tratándose del valor que se paga, debemos enfocarnos en el consumidor final que paga por el valor de no perder el tiempo y hacer el esfuerzo de tomar un mate cuando debe hacer otra cosa y pagar por un producto de buen diseño y uso.

Los consumidores finales pagarán el producto de la forma que exija, entre los parámetros recomendados por nuestra empresa, el local de diseño o casa de outdoor. Siempre y cuando se mantenga dentro de los márgenes recomendados por nosotros.

5.2 Recursos clave:

Los recursos clave que ofrece T.C.B.A se clasifican de la siguiente manera.

Como **recurso clave intelectual**, sería la protección del producto innovador que se propone a través de la patente.

Para agregar el **recurso humano** es de suma importancia, se tiene los conocimientos técnicos y los materiales de buena calidad y de bajo costo. Los socios se envuelven en una red muy rica de contactos pertinentes a la eficiente producción, distribución y comercialización del producto. Para poder ser explicativos:

- Ignacio Furesz socio y Licenciado en Diseño Industrial cuenta con un propio taller donde trabaja herrería, carpintería, armado e impresiones en impresoras 3D. De esta manera, la definición final del producto y su correcto funcionamiento se lleva a cabo puertas adentro a un costo significativamente inferior al cotizado en el mercado, sumando una optimización del tiempo que se tarda en dar órdenes y reajustar mecanismos cuando se trabaja con fabricantes externos. Por último, y no menos importante, tiene acceso a una red de proveedores, fabricantes y matriceros con los que ya ha trabajado en el pasado para proyectos personales.
- Con respecto a Marcos De Winne, cuenta con toda una red de casas de diseño por parentesco con una diseñadora de prestigio que trabaja con diversas casas de diseño hace más de 30 años. Para agregar, hace trabajos administrativos para una empresa de distribución (LyDAR) que podría ser una excelente posibilidad

para distribuir la mercadería por la fuerte relación de confianza y profesionalismo con la que LyDAR trabaja.

Estos recursos son de suma importancia debido a que con la buena realización de estos conceptos se podría presentar un producto sencillo, fácil de usar y de diseño, en donde los consumidores tengan una buena experiencia del producto y puedan recomendarlo a los demás. Con una posibilidad de crear un producto, distribuirlo y comercializarlo con equipo que cuenta con la capacidad, recursos y conocimiento para llevar el modelo de negocio y el producto a los resultados esperados.

5.3 Procesos:

Primer proceso será el de enseñar el producto al mundo y mostrar su uso y beneficios. De esta manera, desarrollar una tienda online adecuada, sencilla práctica y fácil de visualizar y comprar de manera que acompañe con nuestra estrategia y nuestros valores.

En segundo lugar, nuestra plataforma de *e-commerce* es construida en base de tres conceptos esenciales que deberán estar trasladadas de manera perfecta. Estos refieren a que la plataforma es explicativa, visual y fácil de utilizar. La única manera de conseguir que el CX (Consumer Experience) sea de excelencia y crea lealtad a la marca, al producto, a la modernidad y cambios en nuestro mundo del consumo.

Como bien sabemos tenemos por un lado la venta online y la comercialización en locales externos de diseño, outdoors o boutique. En este primer caso el usuario entra en la plataforma elige el producto, el diseño y al hacer click en el botón de comprar se lo redirige a la página de mercado pago (igual al sistema que utilizan grandes plataformas de *e-commerce* como MercadoLibre), una vez efectivizada la compra, se carga el pedido y se le envía el producto a su domicilio, dado un problema en la entrega, el paquete se envía a la oficina de correo más cercana al domicilio.

Por otro lado, en la venta a través de los locales sería, una vez teniendo acuerdos comerciales con precios establecidos y estructura de entrega, se toma los pedidos de estos locales, se envía el pedido a la distribuidora contratada para recoger la mercadería en el depósito y ser entregada en el local. Una vez efectuada la entrega se cobrará el monto cobrado.

La **producción** del auto-cebador es contratada externamente (DEUAN SRL - MATRICERÍA E INYECCION DE ZAMAK Y PLÁSTICOS). El material principal es plástico, se enviarían a la empresa inyectora en plástico que separa nuestro producto en tres secciones. La primera se encarga de la tapa vertedora que son dos partes que se unen y se ensamblan luego para lograr las dos medidas específicas para la cebada del mate. La segunda se enfoca en la estructura de plástico fortificado y por última el mecanismo interno, tanto lo que conecta el conector que va desde la base sobre la que se apoya el mate hasta el codo donde otro conector plástico se dirija hacia la doble válvula. Los dos tapones de goma resistentes a altas temperaturas son comprados en el mercado y luego el armado de todas las partes se lleva a cabo. Se conecta el mecanismo a la carcasa y luego se conecta desde el mecanismo ya con la estructura con la tapa vertedora. La misma empresa ofrece servicio de mantenimiento de matriz, que se hace va a realizar en el comienzo de la producción del segundo año.

Cabe destacar que los riesgos del país, las fluctuaciones en los tipos de cambio pueden llegar a encarecer mucho los costos o mismo dificultar la realización del producto. Si bien TCBA busca fomentar la industria nacional, existen productores chinos matriceros e inyectoras plásticas con experiencia en ensamblado de productos similares, como termos, cafeteras tipo Nespresso con mecanismos similares que podrían prestar servicios con know-how y precios que incrementen las utilidades del negocio. Cabe destacar que todos los mecanismos y piezas estándar que se utilizarán y se venden en nuestro mercado a precios muy económicos son de origen chino.

Los procesos clave para este proyecto es la buena finalización de la estructura del producto y armado hasta los potenciales puntos de distribución y relación con nuestros clientes. Es esencial que las actividades se gestionen

con eficiencia para que el producto sea de buena calidad y le pueda llegar a los consumidores finales, sea a través de compra virtual o en los lugares de conveniencia mencionados.

5.4 Estructura de costos:⁶

Los costos de más importancia, por un lado, es el proceso de manufactura y realizado del producto, que es bajo debido a la simpleza del artículo que ofrecemos, desde los materiales hasta el costo del trabajo realizado por parte del productor. Por otro lado tenemos los costos de distribución que pueden ser considerados como costos indirectos en una primera instancia de prueba de comercialización de nuestros productos. Dado un escenario optimista, si se presenta un horizonte prometedor y la distribución es integrada hacia arriba (por nuestra parte), este costo sería el más significativo para nuestros productos.

Más allá de esto, el dinero necesario para programar la plataforma online, mantenerla y las respectivas publicidades necesarias para dar a conocer nuestro producto.

1) Todos los componentes, matrices y armado del dispositivo y packaging

Se presupuestó el desarrollo del prototipo funcional por \$240.000 y \$60.000 de materiales para los 3 meses de trabajo necesarios. Este prototipo no sería realizado con los procesos que se usarán para la fabricación en serie.

Para la producción en serie se necesitarán:

⁶ Todos los precios detallados en esta sección están fijados el precio del peso de mayo de 2018 con un dólar de 24,3 compra. Luego en próximas secciones son ajustados según la fecha de implementación de cada proceso y para la elaboración de los estados contables y proyecciones del negocio.

- 5 matrices para inyección en plástico USD 5.000 (vida útil con mantenimiento 1.000.000 aprox)
- Orings, resorte, tornillos y varillas metálicas (standards) por unidad \$6
- Base de corte laser en placas de chapa diámetro 10cm precio por unidad de entre \$12 a - \$18 por volumen.
- Mano de obra y packaging \$20 por unidad., para un mínimo de 200 unidades

\$0,5 por unidad y \$5,5 de plástico. Más \$6 de los componentes estandars, más \$15 promedio de la base y \$20 mano de obra packaging.

Costo unitario del auto cebador = \$47 sin incorporar los costos comerciales.

2) Distribución (separada la del portal online con la de los locales)

- La distribución de los productos que se vendan por medio del portal de e-commerce serán un costo variable según unidades venidas.
- Las distribución a locales mencionados, tendrán lugar con una empresa de distribución llamada LyDAR y tendrán precios dependiendo a la zona geográfica en la que se desarrollen las ventas. En el plan para el primer año, serán bajos porque estará focalizada en la venta en el conurbano y Gran Buenos Aires en las casas de interés, Y las ventas a nivel nacional solo serán efectuadas por medio del portal digital que tendrán los costos de distribución de las compañías de correo.
- LyDAR cuenta con el primer servicio que es de toma de pedido con distribución y logística “ YoPido”. Se procesa en un sistema logístico de una empresa llamada Chess que trabaja con el sistema “distribuir10” y una vez que se arma la ruta, comienzan

las entregas y eso tiene un precio fijo por producto distribuido. La compañía cuenta con un segundo servicio de cobranza. Es decir una vez tomados los pedidos y entregados la empresa se encarga de la cobranza a los puntos locales.

Estimación realizada por LyDAR de \$12 de envío por producto como mínimo traslado de un (1) pallet que equivale a 300 dispositivos.

Al incorporar el costo de distribución al producto, el valor de crear y distribuir el producto sería de \$59

3) Comercialización (página web, community manager, digital advertisement, Facebook bussines)

- Costo mensual de \$15000 para un community manager desarrolle el contenido digital y mantenimiento del portal de e-commerce*
- Sueldo Vendedor \$15.000 más comisión por ventas.*

Universidad de
San Andrés

5.5 CANVAS Modelo

KP Key Partners	KA Key Activities	VP Value Propositions	CR Customer Relationships	CS Customer Segments
<p>Cadenas de supermercados.</p> <p>Estaciones de servicios.</p> <p>Marcas de yerbas importantes.</p> <p>Distribuidores.</p>	<p>Mejorar la "calidad de vida" del tomador de mate que trabaja o estudia.</p> <p>Marcar un cambio en la forma de tomar mate</p> <p>Canales de distribución</p> <hr/> <p>KR Key Resources</p> <p>Conocimiento técnico.</p> <p>Los materiales de buena calidad y de bajo costo.</p>	<p>Mejora en la calidad de trabajo y optimización de tiempo a la hora de tomar mate y llevar a cabo una tarea que requiera concentración</p> <hr/> <p>Innovar con una forma que cambia en practicidad, modernización y diseño la forma de tomar el mate</p> <p>Calidad, practicidad e innovación.</p>	<p>Consumidores finales. Por medio de la practicidad, modernidad de la plataforma y diseño digital explicativo</p> <p>Relación con los puntos de ventas elegidos</p> <hr/> <p>CH Channels</p> <p>Plataforma de e-commerce, venta online por pagina web, Facebook e Instagram. Campaña de marketing que muestre nuestro producto como un objeto de diseño y su manera de uso</p> <p>Venta a casas de diseño, casas de outdoor y airelibre, tabaletterias y otros locales de venta.</p>	<p>Jóvenes y adultos de clase media y media alta. Estudiantes secundarios, universitario privado y empleados administrativos y de oficina (edades 15 a 40)</p> <p>Y personas dentro de estas edades que lleven actividades donde no se les posibilite cebarse de manera tradicional.</p>
<p>C\$ Cost Structure</p> <p>Costos de producción / diseño / comercialización.</p> <p>Costos administrativos.</p> <p>Marketing</p> <p>Inmuebles, etc.</p>		<p>R\$ Revenue Streams</p> <p>Ventas a</p> <p>Ventas a empresas como regalo a empleados</p> <p>Venta en universidades, la rural etc.</p>		

6 Plan de Marketing

6.1 Estrategia de producto

TCBA a través del diseño y su practicidad plantea una nueva forma de tomar el mate dándole a la marca la oportunidad de ingresar a la industria del mate como una empresa orgánica que puede hacer frente a los pequeños artesanos que elaboran el mate en el presente. De esta forma, por medio de este producto, de su practicidad y su diseño busca generar un fuerte branding que representa la idea de revolucionar la forma de consumo de esta infusión. Nuestro objetivo pretende generar consumidores inteligentes. Que nuestros clientes sean parte de un grupo de personas que toman el mate de forma moderna ya que los ayuda a ser más eficientes.

Este producto será el primero de una línea de productos que comienzan a revolucionar el consumo del mate; de la tradicional al “consumo inteligente”. Este concepto no se enfoca en destruir la forma tradicional de tomar mate, si no de ofrecer soluciones a las inquietudes y problemáticas que se enfrentan los tomadores de mate.

6.2 Distribución

Nuestros dos canales de venta son por e-commerce o en locales de diseño y otros de interés.

Los usuarios podrán ingresar a la plataforma de e-commerce a través de sus dispositivos móviles y hacer la compra por medio de Mercado Pago que cobra un 4,45% +IVA y te permite ofrecer hasta 12 cuotas sin interés con todas las tarjetas y absorber los costos de esa financiación. Una vez realizada la transacción por medio del portal digital, de forma integrada con OCA se ofrece el envío a cualquier domicilio del país o lockers/sucursales de OCA. Este servicio es pago y se cobra por separado al producto vendido y lo paga el consumidor final. TCBA no se hace cargo del envío, ni lo incluye en el precio del producto. De esta manera, se equilibra al precio en el que se va a ofrecer en nuestro segundo canal de venta.

Nuestra estrategia de distribución será a través de clientes distribuidores que tengan sus propios locales y que estén alineados con nuestra idea de negocio e imagen de marca. TCBA será inicialmente comercializado en negocios de diseño, talabarterías y de outdoor. De todas maneras creemos que por más que es un producto de diseño, no se excluye como única distinción, si no que combina la estética con la funcionalidad como apertura a una forma complementaria y más eficiente de consumir el mate. De esta manera, al cumplimiento de un año en el mercado, se analizarán posibles nuevos puntos de ventas como casas de gastronomía y estaciones de servicio emblemáticas con ubicaciones de mucho tránsito. Nuestra distribución será selectiva ya que nuestros socio-distribuidores serán elegidos por compartir nuestra imagen de marca, queremos estar presentes en negocios que promuevan el diseño y la practicidad. Nos inclinaremos por tener distribuidores en zonas urbanas que estén cerca de nuestro segmento de mercado. Es por lo mencionado anteriormente que elijaríamos contratar los servicios de LyDAR S.A para la distribución de nuestra mercadería en este segundo canal de venta.

LyDAR es una empresa que cuenta con el primer servicio que es de toma de pedido con distribución y logística “ YoPido”. Se procesa en un sistema logístico de una empresa llamada Chess que trabaja con el sistema “distribuir10” y una vez que se arma la ruta, comienzan las entregas y eso tiene un precio fijo por producto distribuido. La compañía cuenta con un segundo servicio de cobranza. Es decir una vez tomados los pedidos y entregados la empresa se encarga de la cobranza a los puntos locales. Su tercer pedido sería el de poder de venta, es decir se ofrece el esfuerzo comercial de sus vendedores y por ventas logradas por sus vendedores obtienen un porcentaje del valor de venta.

Para los primeros seis meses de lanzamiento se utilizarán únicamente los servicios de entrega y de cobranza. Creemos que en luego de los primeros 6 meses, al comprender la realidad de la madurez de nuestro mercado e industria, podremos evaluar optar por integrar 360° los servicios de LyDAR con los intereses de TCBA. La distribución será indirecta porque creemos que la fuerza de nuestros distribuidores es esencial al ayudarnos a alcanzar a nuestros consumidores finales en donde creemos que más nos necesitan y

generar barreras de entrada cosechada del fruto de una propicia relación laboral con la empresa distribuidora.

Queremos lograr una red de distribución con puntos de venta que nos permita estar presentes en los lugares dónde se genere la necesidad de utilizar TCBA. De esta manera, yuxtapuesto al plan de implementación, en Noviembre de 2019 (a los 6 meses del lanzamiento) se estudiará por medio KPI's y análisis de data ¿Cómo responde la gente al producto?, ¿De dónde vienen las ventas?, ¿Qué zonas o regiones consumen más el producto? Entonces lograr conocer con profundidad a nuestros clientes para continuar y trabajar para transmitir la imagen de marca que se busca lograr. Luego de este análisis se estima que se conocerán zonas geográficas que denoten información relevante para respaldar la inserción de nuestro producto en locales cerca estas nuevas ubicaciones.

Los locales actúan como distribuidores

En un principio queremos acortar el número de intermediarios para poder captar bien las exigencias de nuestros consumidores [1] y, al tener ventas acotadas por estar introduciéndonos en el mercado, generar mejor margen. Nuestros distribuidores son muy importantes para nuestro negocio porque serán las tiendas físicas de nuestro producto entonces se busca generar confianza para sigan eligiendo nuestro producto y respondan a nuestras exigencias en el futuro, es por eso que estaremos atentos a sus necesidades y ofreceremos buenos márgenes de venta y distribución selectiva que favorezca la sensación de pertenencia y competitividad entre nuestros distribuidores. De esta manera, crear un ecosistema amigable para futuros lanzamientos de nuevos productos que continúen con la revolución del consumo inteligente.

Desde Abril de 2018 se seleccionarán cuidadosamente entre 10 y 15 locales. Nuestro producto estará presente en negocios de diseño donde nos buscarán nuestros futuros clientes; por otro lado seleccionaremos a nuestros distribuidores en base a su ubicación, necesitamos estar presentes en negocios que estén en áreas urbanas y en barrios donde viven poblaciones jóvenes estudiantes y cerca de oficinas, porque creemos que ellos son los que valoran nuestro producto. De esta manera observar en los primeros meses si

responden las ventas como se espera, para poder seguir ampliando la red de casas en las que estaremos presentes.

Hay una gran interdependencia en nuestra cadena de distribución; nuestros distribuidores necesitan que capturemos la necesidad del consumidor y creemos una imagen de marca que logre dar a conocer los beneficios del producto y nosotros necesitamos distribuidores con gran alcance a nuestros consumidores finales y que coincidan con el valor de modernidad y consumo inteligente que nuestra marca genera. Una de las fuerzas repelentes entre los dos canales puede ser que los locales creen que nuestra tienda digital canibalice las ventas "IN-STORE". De esta manera es vital comunicar y consolidar relaciones con los locales, porque la plataforma digital es imprescindible para la exposición del producto y lograr enseñar sobre su uso y sus beneficios. Más aún, por más que el segmento de clientes específico haya sido seleccionado con sumo cuidado, se comprende siempre cierta resistencia a comprar por internet si no probó antes el producto o no lo conoce.

6.3 Precio

Nuestra estrategia para determinar el precio será basada en teorías mixtas para lograr la inserción particular que creemos necesaria para el éxito de nuestro producto.

Por un lado, nuestra estrategia de precio estará basada en el "perceived value pricing"; es decir que usaremos un precio que además de cubrir los costos se eleve para aprovechar del valor que nos dan nuestros consumidores finales captando lo que valorizan de nuestro diseño y practicidad⁷. Para que nuestra estrategia tenga éxito necesitamos poner especial atención en la comunicación y el diseño del producto para que los consumidores finales le otorguen más valor a TCBA al sentirse atraídos por la imagen de marca que estamos queriendo generar.

⁷Bygrave, William, 2011

También usaremos la estrategia de "skimming"; de esta forma obtendremos grandes márgenes y afianzará buenas relaciones con nuestros distribuidores que nos ayudarán a obtener mayor presencia en el mercado y serán más leales a TCBA. La estrategia de skimming nos ayudará a lograr nuestro precio de comunicación; queremos un precio un tanto elevado que coincida con el valor que pretendemos que nuestros clientes tengan ante TCBA afianzando nuestra imagen selectiva de diseño e inteligencia de consumo. aprovecharemos la economía de escala, y cambiaremos nuestra estrategia de precio y utilizaremos la de penetración.

En los primeros dos meses bajaremos nuestro precio, sin alterar la diferenciación que caracteriza el producto, para obtener más participación en el mercado. Es decir, se mostrará de manera clara y visible que en los primeros dos meses se ofrecería el dispositivo por un precio promocional como beneficios a los que confían en ser los primeros en tener el auto-cebador. Cuando falten 3 semanas para que termine el precio promocional se llevará a cabo el uso de los *influencers* en las redes sociales mostrando de manera indirecta que mientras trabajan usan nuestro dispositivo. Creemos que será costoso bajar el precio pero la mejor participación en el mercado, que creemos posible por la elasticidad-precio de la demanda, nos dará mayores ingresos en el futuro y una barrera contra nuevos competidores.

Estimamos que la demanda de TCBA es elástica porque estamos comercializando un producto que, aunque no tenga competencia directa, no es vital para la vida de nuestros clientes y tiene sustitutos caseros. Sin embargo, el comportamiento del público no es totalmente racional, entonces queremos a través de la comunicación y la diferenciación, con calidad y diseño, hacer que este mercado elástico se convierta en un mercado un tanto más inelástico y aprovechar el nuevo valor que tengan los clientes hacia TCBA; para eso necesitaríamos una campaña de marketing con esta nueva forma de tomar mate y transmita los ideales de la marca notando el impulso y practicidad de tomar mate en cualquier lugar y el sentido de exclusividad por formar parte de la tendencia a revolucionar la forma de tomar el mate.

Creemos muy importante para nuestra imagen de marca que los negocios de diseño exhiban nuestro producto con cuidado de la imagen que entendemos demostrar. Es por eso que implementaremos un contrato con nuestros puntos de venta asegurándoles que si venden la totalidad de los productos que encargaron para el mes; en el próximo, se les ofrecerá un 10% de descuento a lo que se cobró el mes anterior. El contrato durará 3 meses y busca motivar a nuestros distribuidores para que se esfuercen por venderlo y exhibirlo.

Al lanzar nuestro producto el objetivo será obtener retornos sobre lo invertido; sin embargo, a medida que vayamos creciendo como empresa y afianzando la imagen de nuestra marca queremos implementar precios que nos den mayor participación de mercado y así generar barreras de entrada.

Al lanzar TCBA, el precio promocional del dispositivo será de \$499 (peso al 27/5/2018). Creemos que además de cubrir los costos de producción y comercialización nos genera un ingreso que podemos conseguir por el valor que le dan nuestros consumidores finales.

Luego de los meses promocionales el precio regular será \$649 a precio de hoy. Los costos del envío serán por parte del usuario final, y con respecto a los puntos de venta que tendrán un precio menor por que el envío será absorbido por nuestra empresa y porque para insertarse en sus casas daremos precios que permitan una mejor rentabilidad para las casas

Aproximadamente el producto final para los usuarios que compran por internet con el envío incluido se redondea en \$700. A las casas de diseño se les ofrecerá a \$500 pesos en concepto de concesión o a \$350 a compra contra entrega.

.

6.4 Comunicación

La idea de comunicación y estrategia de marketing, como profundiza Bygrave, consiste simplemente en la manera en que se hilvana el producto o servicio que ofrece la compañía junto al cliente objetivo y el mercado.

La comunicación se plantea como uno de los puntos con más relevancia en la ejecución de este modelo de negocios. Es decir, el diseño de la estrategia de comunicación como columna vertebral del negocio porque no se trata únicamente de hacer un dispositivo y venderlo y que cuando “eidéticamente” todo mi mercado haya comprado mi dispositivo el negocio carezca de sentido, sino que lograr enseñar a consumir diferente, inteligente, consumir diseño y ampliar la forma de consumir con estética, calidad y funcionalidad. Es el lanzamiento del primer producto de una serie de ellos que comienzan a modificar la manera de tomar la infusión.

En este caso, al ser un producto innovador y de un mecanismo nunca antes utilizado para el consumo del mate, va a ser indispensable desarrollar una comunicación visual, explicativa, sencilla para enseñar al cliente a cómo utilizar el producto. Por ejemplo, una animación de los RENDERS, que muestre cómo el agua pasa por cada compartimento hasta ser vertido en el mate con solo apoyarlo en la base. Para agregar, al comenzar a comprender al cliente promedio del auto cebador que ofrecemos pertenecen a clase media, clase media alta y alta, jóvenes urbanos que son trabajadores o estudiantes. Identificamos que la comunicación tiene un rol primordial para el buen uso del producto por parte de los usuarios. En los primeros dos meses se comunicará de forma agresiva el lanzamiento del producto y su funcionalidad, acompañado de su precio promocional por ese lapso de tiempo.

Para esto sería importa identificar el canal de promoción. Nuestra empresa tendría una estrategia de marketing y comunicación integrada y autoalimentada por ambos canales de venta. Apunta a canales directos de publicidad como publicidades pautadas en redes sociales, trabajo con influencers, videos explicativos, sinergias con páginas que vendan mates, bombillas y artefactos que se rodean de consumidores de mate. Además constantemente estar atacando áreas target como locales de diseño, publicitando nuestro producto

en zonas de interés. Los locales serían elegidos con un criterio de selección muy riguroso. El branding es tan importante para TCBA, como “línea de productos de diseño que revolucionan el consumo de mate” que cada local tiene que poder respetar esa esencia y línea que buscamos insertar con nuestro producto.

El modelo de marketing para la venta “In-Store” sería expandirse a todo el país a través de locales de diseño (estudiados, pensados, elegidos por el equipo con ayuda de los resultados obtenidos por la venta online). Con los primeros dos meses de precio promocional para el lanzamiento, podremos estudiar cuales son las zonas y regiones donde más se demanda el producto y así atacarlas.

La forma de comunicarlo es a partir del trabajo en el posicionamiento de la marca. Como un producto “cool” que sea moderno, innovador, de calidad y con diseño. La publicidad consiste en un video explicativo y visual del funcionamiento y diseño del autocebador. De esta manera, poder tener nuestro producto en vidriera, mostrando su funcionalidad y ventajas en su uso. además, se llevaría a cabo acciones de social media, y publicaciones segmentadas en las redes sociales como Facebook, Tweeter, Instagram y demás. Lograr que ciertas personas referentes o influyentes en redes sociales puedan conocer nuestro producto, subir alguna foto usando el dispositivo. La utilización de los “influencers” será vital para nuestra imagen. La idea es que faltando tres semanas para que termine el periodo de precio promocional el o los influencers elegidos (el primero será Gran Berta, amigo de uno de los socios, que tienen 365.000 seguidores) que cuando suban en sus historias de Instagram o publiquen contenido en videos, de forma indirecta, sin quisiera mencionar nuestro nombre o marca, utilicen el dispositivo. Creemos que imponer a través de referentes una marca o un producto puede afectar negativamente la imagen de nuestro producto. Pero, si todos sus seguidores que confían en ellos, comprenden que ellos eligen consumir ese producto sea por su excelente funcionalidad, porque pueden trabajar y tomar mate al mismo tiempo, por una cuestión de diseño o por ser “cool”, verán este producto como

atractivo, útil y de mucho más interés porque sus influencers también lo usan. Luego de un mes, cuando en varias de estas historias o contenidos aparezca nuestro dispositivo en uso, se les obsequiará a Gran Berta 5 dispositivos para que sorteen entre sus seguidores.

Otro punto sería presentar los productos en ferias como La Rural, Puro Diseño, entre otras que pueden dar lugar, luego, o mayor promoción gratuita, por entrevistas o si se gana un premio por producto, presentación, sustentabilidad, o diseño, de esta manera, la empresa obtendría gran prestigio. Al finalizar el periodo de precio promocional se buscará participar de estas ferias, de aparecer en distintas universidades y colegios con stands mostrando el funcionamiento del producto, dando charlas para emprendedores enseñando el modelo de negocios y lograr dar a conocer por otros medios la marca, el producto y el concepto de consumo inteligente.

Por último, además del segmento especificado como nuestros clientes, este producto podría ser consumido por cualquier tomador de mate. Entonces, una vez instaurado de manera propuesta los canales de venta, se podrían considerar nuevos puntos como grandes estaciones de servicio, con ubicaciones estratégicas y de buena infraestructura (usualmente, este tipo de Estaciones son las que son propiedad de las petroleras).

Para destacar, por ejemplo, gracias a un contacto en infobae, nos ofrecieron hacernos una nota que saldría en todos sus portales virtuales. Sabiendo que es un medio de renombre, sería el disparador para nuevas notas y publicaciones.

En conclusión, el presupuesto para la comunicación y promoción del producto no es significativo. Sería, el trabajo de un *community manager*, más costos por estar en ferias de diseño y el contacto con las casas de diseño se llevaría a cabo por el equipo.

Costos, inversión y propuesta de financiamiento

La **inversión inicial** necesaria para comenzar el proyecto es de **\$1.403.839**

*Para la estructura de costos se utilizará el valor del peso Real a la fecha según expresado en el plan de implementación. Se estima **una inflación proyectada del 26,8% anual** para el mismo año.*

En primer lugar se encuentra el desarrollo del **prototipo funcional** como se explicó en la estructura de costos que sería de **\$337.893** y tardaría un plazo de 3 meses. \$24.000 pertenecen al desarrollo e investigación del funcionamiento, materiales y definición del diseño final más \$60.000 de materiales.

Constitución de la sociedad según la reciente Ley de Emprendedores. Crear una sociedad (con un capital mínimo de dos salarios mínimos, vitales y móviles, es decir al día de la fecha $2 \times \$9500 = \19.000 con el dólar a \$24.93. Como será **constituida en enero de 2019 el coste será de \$23.433**

En segundo lugar, la constitución de la patente que significaría en una primera fase \$6000 por la narración base, \$1000 del registro (honorarios), \$2460 de sellado de registro patente (según corresponda) y la custodia hasta la publicación por \$1500. A los 18 meses de esta primera fase, hay un segundo sellado por \$2050 por patente y estudio de fondo (actualizable) y al retiro y entrega del tirulo se abonan \$1500 más (actualizable).

Es decir una inversión aproximada y ajustada a la inflación para enero de 2019 de **\$23.433 para obtener la patente.**

El desarrollo de la **página web** que incluye el portal de tienda y los **contenidos** explicativos del diseño y funcionamiento del producto para el lanzamiento de los mismos (3 meses). Cotizado por Estudio LOBA para febrero 2019 por **\$178.264**

Para poder comenzar a producir en serie deberían estar los costos de las matrices incluidos y como fue mencionado anteriormente esto representaría un monto de U\$D5.000. Para la elaboración de la matriz en Marzo de 2019 se considera la adquisición por **\$152.374.**

Este monto está compuesto por costos fijos y variables que son vitales para comenzar a comercializar nuestro producto. Nuestros costos están formados por el desarrollo del producto, las matrices correspondientes, los insumos mano de obra, distribución, portal digital y comercialización, y los sueldos

Sueldos 3 por \$20.000 (por 8 meses hasta el lanzamiento), Servicios (Luz, gas, seguros y otros gastos) por \$6689 (por 7 meses hasta lanzamiento), Campaña de marketing de 3 meses para el lanzamiento del dispositivo cotizado en \$60.000 y asesoramiento legal y contable por \$4750 (por 9 meses). Las categorías mencionadas, con actualización a precios reales según fechas de implementación, suman **\$671.000**

Los costos de patente, constitución societaria y los sueldos de comunicación y vendedores nos darán la posibilidad de llevar de forma competitiva a los clientes. Protegidos por la ley de patentes y títulos comercializar nuestro producto de forma legal, podremos llegar a más puntos del país aunque el lanzamiento inicial sea más agresivo en nuestro portal de e-commerce, Instagram y Facebook bussines. A medida que el proyecto avance seguiremos pagando los sueldos, los vendedores serán motivados a través de las comisiones por ventas para crear un fuerte compromiso y lealtad a la empresa. Como consecuencia, seguir agrandando la red de puntos de ventas, mayor exposición del producto con los clientes. Nuestro encargado en producto, Ignacio Furesz, paralelamente enfocado para cambiar y perfeccionar el producto a medida que captemos cambios en las exigencias de nuestros consumidores.

Por otro lado, los costos variables al iniciar el proyecto serán la materia prima para la primera producción y el costo de mano de obra y packaging, los costos varios (nafta, teléfono, internet y seguros); La materia prima es necesaria para la producción de nuestros cebadores y dentro de ese precio está incluida la comisión de la fábrica que nos producirá nuestro producto. Los gastos en nafta, teléfono, internet y flete serán necesarios para trabajar nuestra red de locales, distribución y comercialización de los cebadores.

En concepto de capital de trabajo, proyectamos para los resultados ilustrados a continuación en la Tabla N°4 que las ventas se darán en un 60% a través del

canal de e-commerce y un 40% a través de las casas en las que estaremos presentes. y se tendrá en cuenta un cobro a 2 semanas por transacciones realizadas por medio de tarjetas de crédito/débito y para los locales cheques hasta 30 días.

Cuadro N°1: Inversión Inicial TCBA

Inversión inicial	
Rubro	Costos
Sueldos	\$ 514.978
Alquileres	
Servicios	\$ 49.661
Materias Primas	\$ 15.570
Campaña Marketing	\$ 60.000
Desarrollo plataforma web	\$ 179.264
Comisiones de venta	
asesoría legal y contabilidad	\$ 46.334
Constitución de la sociedad	\$ 23.433
Prototipo funcional	\$ 337.893
Distribución	
patente	\$ 23.433
Matriz	\$ 153.273
Inversión para lanzamiento	\$ 1.403.839

Los recursos para cubrir la inversión provendrán de los dos socios de forma igualitaria, cada uno pondrá inicialmente \$750.000

Se plantean tres escenarios posibles para llevar a cabo un análisis financiero valioso que permita estudiar la viabilidad real de negocio propuesto. Los escenarios se denominarán por Escenario A (Esperado/Optimista), Escenario B (Estandar) y Escenario C (No esperado/Pesimista).

Las tablas e ilustraciones presentadas en esta sección exponen las implicancias del **Escenario A (esperado/optimista)**. De todas maneras, el análisis financiero comparará los resultados del Escenario A con los demás y se realizará un escenario ponderado para permitir evaluar las distintas tasas internas de retorno y rentabilidad del negocio. En los anexos se encontrarán las ilustraciones de los escenarios restantes.

Cuadro N°2 Unidades producidas y vendidas, costos directos y precios ajustados, facturación y costo de ventas

Unidades vendidas y producidas, precios y costos, facturación y costo de producción (1eros 12 meses)														
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total	
Unidades	100	120	130	150	200	340	350	350	350	400	350	350	3190	
Precio	\$ 658,42	\$ 658,42	\$ 892,31	\$ 892,31	\$ 892,31	\$ 892,31	\$ 892,31	\$ 1.026,00	\$ 1.026,00	\$ 1.026,00	\$ 1.026,00	\$ 1.026,00		
Costo	\$ 77,85	\$ 79,41	\$ 80,99	\$ 82,61	\$ 84,27	\$ 85,95	\$ 87,67	\$ 89,42	\$ 91,21	\$ 93,04	\$ 94,90	\$ 96,80		
Unidades producidas	200	200	200	200	200	200	300	300	300	400	400	400		
Facturación	\$ 65.842	\$ 79.010	\$ 116.000	\$ 133.847	\$ 178.462	\$ 303.386	\$ 312.309	\$ 359.100	\$ 359.100	\$ 410.400	\$ 359.100	\$ 359.100	\$ 3.035.656	
Costo producción	\$ 15.570	\$ 15.881	\$ 16.199	\$ 16.523	\$ 16.853	\$ 17.190	\$ 26.301	\$ 26.827	\$ 27.364	\$ 37.215	\$ 37.959	\$ 38.718	\$ 292.601	
													Res. Bruto	\$ 2.743.055

Unidades vendidas y producidas, precios y costos, facturación y costo de producción (2dos 12 meses)														
Mes	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Total	
Unidades	400	420	440	450	470	500	500	400	400	420	370	300	5070	
Precio	\$ 1.026	\$ 1.026	\$ 1.026	\$ 1.180	\$ 1.179	\$ 1.179	\$ 1.179	\$ 1.179	\$ 1.179	\$ 1.179	\$ 1.179	\$ 1.179		
Costo	\$ 99	\$ 101	\$ 103	\$ 105	\$ 107	\$ 109	\$ 111	\$ 113	\$ 116	\$ 118	\$ 120	\$ 123		
Unidades producidas	400	450	450	450	450	450	450	400	400	400	350	320		
Facturación	\$ 410.400	\$ 430.920	\$ 451.440	\$ 530.955	\$ 554.130	\$ 589.500	\$ 589.500	\$ 471.600	\$ 471.600	\$ 495.180	\$ 436.230	\$ 353.700	\$ 5.785.155	
Costo producción	\$ 39.493	\$ 45.318	\$ 46.224	\$ 47.149	\$ 48.092	\$ 49.053	\$ 50.035	\$ 45.365	\$ 46.272	\$ 47.197	\$ 42.124	\$ 39.283	\$ 545.604	
													Res. Bruto	\$ 5.239.551

Las tablas reflejan las unidades que se vendieron en cada mes a partir del lanzamiento del producto con los precios establecidos, inicialmente con precio promocional y luego al precio establecido ajustado por inflación que a lo largo de los 24 meses presenta tres incrementos del 15% para adecuarse a los aumentos en los costos por la inflación. En las últimas dos filas se muestran las ventas (PxQ) y el costo de producción, y dicho resta mostrando los resultados netos de los dos primeros ejercicios. Ver cuadro N°3 para comprender el estado de resultados de los primero dos años

Cuadro N°3 EE.RR

Estado de Resultados -	Primeros 12 meses	Segundos 12 meses
Ventas	\$ 3.035.656	\$ 5.785.155
Costo de produccion	\$ 292.601	\$ 545.604
Resultado Bruto	\$ 3.328.257	\$ 5.239.551
Gastos Comerciales		
Sueldos comerciales	\$ 268.242	\$ 340.195
Stand y ferias	\$ 60.000	\$ 67.570
Gastos administrativos	\$ 942.864	\$ 1.195.780
Otros gastos	\$ 129.459	\$ 164.186
Resultado antes de impuestos	\$ 1.927.692	\$ 3.471.820
Resultado Neto	\$ 1.253.000	\$ 2.256.683

La recuperación de la inversión inicial se hará en el 2do año. Es decir se finaliza el primer año con un resultado neto de \$1.2543.000, cuando la inversión fue de \$1.400.000 aprox. De esta manera, en el primer cuatrimestre de los segundos 12 meses se comienza a generar ingresos por sobre lo invertido.

el desafío mayor es el esfuerzo comercial, la eficiente puesta en marcha de la estrategia de comunicación e implementación del modelo de negocio. Para que cuando la demanda de nuestro producto se comience a estancar, lanzar un nuevo producto que continúe con la imagen revolucionaria de consumo inteligente, de diseño y funcionalidad.

Cuadro N° 4 Free cash flow (FCF)

Free Chash Flow	2018			2019							
	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	
Ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 65.842
Sueldos		\$ 60.000	\$ 61.200	\$ 62.424	\$ 63.672	\$ 64.946	\$ 66.245	\$ 67.570	\$ 68.921	\$ 70.300	
alquileres										\$ 1.979	
servicios			\$ 6.680	\$ 6.814	\$ 6.950	\$ 7.089	\$ 7.231	\$ 7.375	\$ 7.523	\$ 7.673	
Materias Primas										\$ 15.570	
Campaña Marketing							\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	
Desarrollo plataforma web					\$ 179.264						
comisiones de venta										\$ 790	
asesoría legal y contabilidad	\$ 4.750	\$ 4.845	\$ 4.942	\$ 5.041	\$ 5.142	\$ 5.244	\$ 5.349	\$ 5.456	\$ 5.565	\$ 5.677	
constitución de la sociedad				\$ 23.433							
prototipo funcional	\$ 110.408	\$ 112.616	\$ 114.869								
distribución										\$ 2.400	
Costos operativos erogables	\$ 115.158	\$ 177.461	\$ 187.690	\$ 97.712	\$ 255.028	\$ 77.279	\$ 98.825	\$ 100.401	\$ 102.009	\$ 124.389	
amortizations										\$ 1.374	
ebit	-\$ 115.158	-\$ 177.461	-\$ 187.690	-\$ 97.712	-\$ 255.028	-\$ 77.279	-\$ 98.825	-\$ 100.401	-\$ 102.009	-\$ 59.921	
ebit - Impuesto a las ganancias	-\$ 74.853	-\$ 115.350	-\$ 121.999	-\$ 63.512	-\$ 165.768	-\$ 50.231	-\$ 64.236	-\$ 65.261	-\$ 66.306	-\$ 38.949	
sumar amortización /10										\$ 1.374	
menos inversion en capital de trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 46.089	
menos INVERSION AF				\$ 23.433	\$ 152.374						
FCF	-\$ 74.853	-\$ 115.350	-\$ 121.999	-\$ 86.946	-\$ 165.768	-\$ 202.606	-\$ 64.236	-\$ 65.261	-\$ 66.306	-\$ 83.664	

2020										
	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 79.010	\$ 116.000	\$ 133.847	\$ 178.462	\$ 303.386	\$ 312.309	\$ 359.100	\$ 359.100	\$ 410.400	\$ 359.100
Sueldos	\$ 71.706	\$ 73.140	\$ 74.602	\$ 76.095	\$ 77.616	\$ 79.169	\$ 80.752	\$ 82.367	\$ 84.014	\$ 85.695
alquileres	\$ 2.019	\$ 2.059	\$ 2.100	\$ 2.142	\$ 2.185	\$ 2.229	\$ 2.273	\$ 2.319	\$ 2.365	\$ 2.413
servicios	\$ 7.827	\$ 7.983	\$ 8.143	\$ 8.306	\$ 8.472	\$ 8.641	\$ 8.814	\$ 8.990	\$ 9.170	\$ 9.354
Materias Primas	\$ 15.881	\$ 16.199	\$ 16.523	\$ 16.853	\$ 17.190	\$ 26.301	\$ 26.827	\$ 27.364	\$ 37.215	\$ 37.959
Campaña Marketing	\$ 20.400	\$ 20.808	\$ 21.224	\$ 21.649	\$ 22.082	\$ 22.523	\$ 22.974	\$ 23.433	\$ 23.902	\$ 24.380
Desarrollo plataforma web										
comisiones de venta	\$ 948	\$ 1.392	\$ 1.606	\$ 2.142	\$ 3.641	\$ 3.748	\$ 4.309	\$ 4.309	\$ 4.925	\$ 4.309
asesoría legal y contabilidad	\$ 5.790	\$ 5.906	\$ 6.024	\$ 6.145	\$ 6.268	\$ 6.393	\$ 6.521	\$ 6.651	\$ 6.784	\$ 6.920
constitución de la sociedad										
prototipo funcional										
distribución	\$ 2.448	\$ 2.497	\$ 2.547	\$ 2.598	\$ 5.000	\$ 5.100	\$ 5.202	\$ 5.306	\$ 5.412	\$ 5.520
Costos operativos erogables	\$ 127.019	\$ 129.984	\$ 132.770	\$ 135.929	\$ 142.454	\$ 154.104	\$ 157.673	\$ 160.740	\$ 173.788	\$ 176.550
amortizaciones	\$ 1.402	\$ 1.430	\$ 1.459	\$ 1.488	\$ 1.518	\$ 1.548	\$ 1.579	\$ 1.610	\$ 1.643	\$ 1.675
ebit	-\$ 49.410	-\$ 15.414	-\$ 382	\$ 41.046	\$ 159.415	\$ 156.657	\$ 199.849	\$ 196.750	\$ 234.970	\$ 180.875
ebit - Impuesto a las ganancias	-\$ 32.117	-\$ 10.019	-\$ 248	\$ 26.680	\$ 103.619	\$ 101.827	\$ 129.902	\$ 127.887	\$ 152.730	\$ 117.569
sumar amortización /10	\$ 1.402	\$ 1.430	\$ 1.459	\$ 1.488	\$ 1.518	\$ 1.548	\$ 1.579	\$ 1.610	\$ 1.643	\$ 1.675
menos inversion en capital de trabajo	\$ 9.218	\$ 25.893	\$ 12.492	\$ 31.231	\$ 87.446	\$ 6.246	\$ 32.754	\$ -	\$ 35.910	-\$ 35.910
menos INVERSION AF										
FCF	-\$ 39.933	-\$ 34.482	-\$ 11.282	-\$ 3.063	\$ 17.690	\$ 97.129	\$ 98.726	\$ 129.498	\$ 118.463	\$ 155.154

	2021													
	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	
Ventas	\$ 359.100	\$ 410.400	\$ 430.920	\$ 451.440	\$ 530.955	\$ 554.130	\$ 589.500	\$ 589.500	\$ 471.600	\$ 471.600	\$ 495.180	\$ 436.230	\$ 353.700	
Sueldos	\$ 87.409	\$ 89.157	\$ 90.940	\$ 92.759	\$ 94.614	\$ 96.506	\$ 98.436	\$ 100.405	\$ 102.413	\$ 104.461	\$ 106.551	\$ 108.682	\$ 110.855	
alquileres	\$ 2.461	\$ 2.510	\$ 2.560	\$ 2.612	\$ 2.664	\$ 2.717	\$ 2.771	\$ 2.827	\$ 2.883	\$ 2.941	\$ 3.000	\$ 3.060	\$ 3.121	
servicios	\$ 9.541	\$ 9.731	\$ 9.926	\$ 10.125	\$ 10.327	\$ 10.534	\$ 10.744	\$ 10.959	\$ 11.178	\$ 11.402	\$ 11.630	\$ 11.863	\$ 12.100	
Materias Primas	\$ 38.718	\$ 39.493	\$ 45.318	\$ 46.224	\$ 47.149	\$ 48.092	\$ 49.053	\$ 50.035	\$ 45.365	\$ 46.272	\$ 47.197	\$ 42.124	\$ 36.828	
Campaña Marketing	\$ 24.867	\$ 25.365	\$ 25.872	\$ 26.390	\$ 26.917	\$ 27.456	\$ 28.005	\$ 28.565	\$ 29.136	\$ 29.719	\$ 30.313	\$ 30.920	\$ 31.538	
Desarrollo plataforma web														
comisiones de venta	\$ 4.309	\$ 4.925	\$ 5.171	\$ 5.417	\$ 6.371	\$ 6.650	\$ 7.074	\$ 7.074	\$ 5.659	\$ 5.659	\$ 5.942	\$ 5.235	\$ 4.244	
asesoría legal y contabilidad	\$ 7.058	\$ 7.199	\$ 7.343	\$ 7.490	\$ 7.640	\$ 7.793	\$ 7.949	\$ 8.108	\$ 8.270	\$ 8.435	\$ 8.604	\$ 8.776	\$ 8.952	
constitución de la sociedad														
prototipo funcional														
distribución	\$ 5.631	\$ 5.743	\$ 5.858	\$ 6.000	\$ 9.000	\$ 9.180	\$ 9.364	\$ 9.551	\$ 9.742	\$ 9.937	\$ 10.135	\$ 10.338	\$ 10.545	
Costos operativos erogables	\$ 179.994	\$ 184.124	\$ 192.989	\$ 197.016	\$ 204.682	\$ 208.927	\$ 213.397	\$ 217.523	\$ 214.647	\$ 218.827	\$ 223.373	\$ 220.996	\$ 218.183	
amortizaciones	\$ 1.709	\$ 1.743	\$ 1.778	\$ 1.814	\$ 1.850	\$ 1.887	\$ 1.925	\$ 1.963	\$ 2.002	\$ 2.042	\$ 2.083	\$ 2.125	\$ 2.167	
ebit	\$ 177.397	\$ 224.533	\$ 236.153	\$ 252.610	\$ 324.423	\$ 343.316	\$ 374.179	\$ 370.014	\$ 254.951	\$ 250.731	\$ 269.724	\$ 213.109	\$ 133.349	
ebit - Impuesto a las ganancias	\$ 115.308	\$ 145.947	\$ 153.499	\$ 164.197	\$ 210.875	\$ 223.156	\$ 243.216	\$ 240.509	\$ 165.718	\$ 162.975	\$ 175.321	\$ 138.521	\$ 86.677	
sumar amortización /10	\$ 1.709	\$ 1.743	\$ 1.778	\$ 1.814	\$ 1.850	\$ 1.887	\$ 1.925	\$ 1.963	\$ 2.002	\$ 2.042	\$ 2.083	\$ 2.125	\$ 2.167	
menos inversion en capital de trabajo	\$ -	\$ 35.910	\$ 14.364	\$ 14.364	\$ 55.660	\$ 16.223	\$ 24.759	\$ -	-\$ 82.530	\$ -	\$ 16.506	-\$ 41.265	-\$ 57.771	
menos INVERSION AF														
FCF	\$ 117.017	\$ 111.780	\$ 140.913	\$ 151.646	\$ 157.064	\$ 208.820	\$ 220.382	\$ 242.472	\$ 250.250	\$ 165.018	\$ 160.898	\$ 181.911	\$ 146.615	

El FCF es uno de los métodos para medir los flujos de fondos que genera una empresa, independientemente de dónde obtenga su financiación. Es así, que uno de los reflejos más transparentes para calcular la viabilidad del proyecto.

En el escenario A, en base a las estimaciones de demanda, cotización de precios y servicios estudiados, se proyecta en los 24 primeros meses después del lanzamiento una venta de 8260 dispositivos (equivale a un 1,76% del mercado objetivo).

Para plantear los otros escenarios, por un lado, se elige como Escenario B (estándar), un escenario en el cual las ventas de los 24 meses se ven afectadas por una sobre estimación del 20%, logrando vender 6608 unidades en vez de las 8260 proyectadas, con los mismos costos unitarios del auto-cebador. Por otro lado, para el Escenario C (pesimista) se contempló la misma reducción de ventas en un 20% y un aumento del 20% en costos de producción

La tasa interna de retorno (TIR) es la tasa en la cual hace que mi valor actual neto sea igual a cero. También se puede utilizar como medidor de rentabilidad, que en nuestro caso. Bajo nuestra inversión inicial de \$1400.000 para comenzar nuestro negocio y las ganancias que estimamos en el futuro consideramos que la TIR mensual del Escenario A (Optimista) será de 4,92%, la del Escenario B (Estandar) TIR mensual = 2,25% y por último del Escenario C (Pesimista) una TIR mensual = 2,00%.

Con los indicadores obtenidos de rentabilidad se puede observar un panorama favorable, es decir que en el peor de los casos (Escenario C) la TIR igualaría al nivel proyectado de inflación (utilizada como tasa exigida o costo de oportunidad). En este caso, no convendría llevar a cabo el proyecto, ya que los riesgos son altos y utilizando el dinero en el mercado financiero a tasa igual a la inflación obtendría la misma rentabilidad sin tocar el dinero. Pero siendo ese el peor de los escenarios optaremos por una TIR mensual ponderada del 3,06% que equivale a una TIR anual ponderada del 43,55%. Con este resultado ponderado podríamos concluir que el modelo de negocios presentado es una buena oportunidad para la generación de dinero.

Desde una perspectiva global esperamos que a lo largo del segundo año se comience a desarrollar nuevos productos para complementar una línea de productos que continúen revolucionando el consumo del mate y también incorporando, ya con una marca establecida, mates, bombillas y termos que continúen la línea de diseño ofrecida y poder ofrecer combos y mejorar las ventas y las fronteras del mercado.

8 Equipo

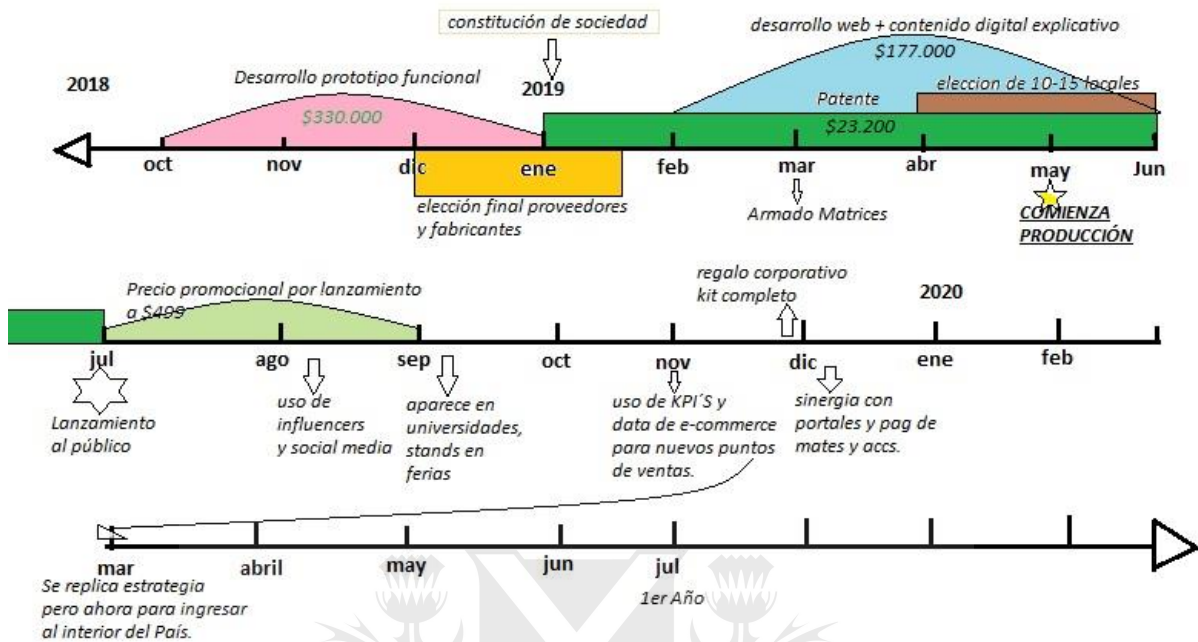
Marcos De Winne: estudios de grado, Lic en Administración de Empresas con orientación en Marketing de la Universidad de San Andrés. Fundó un centro cultural con un socio en zona norte llamado "Piantao Club Cultural". Hace 4 años emprendió con un proyecto de delivery de quesos y derivados por zona norte llamado "Quesoy sin Queso". Espíritu vendedor y en técnicas de venta. Social media y contactos de matrizeros e inyectores de plástico

Su amigo y socio, Ignacio Furesz, diseñador industrial, encargado de escribir la patente y rediseñar constantemente el producto, encargado de producto, calidad y diseño.

La jerarquía en la toma de decisiones es en conjunto. Somos los 2 socios accionistas igualitarios que nos juntamos y tomamos juntos las decisiones. Creemos en nuestro proyecto, soñamos con esto y una vez establecidos en Argentina, poder expandirnos a los países limítrofes. Nos convertimos en un equipo de amigos y socios muy motivados en lograr revolucionar la forma de consumir mate.

Se necesitará sumar técnicos a la empresa que como fortaleza tiene un gran espíritu de trabajo y gran talento en análisis de datos. Esencial para estimar demandas y estimar producción, establecimiento y ajustes en precios. Y otro con especialidad en contabilidad. Conocimiento expertise en leyes laborales y políticas tributarias del país.

9 Plan de Implementación



Nuestro primer mes de venta tendrá un largo proceso de implementación detrás que comenzará luego de presentar el plan de negocios para TCBA.

Nuestro primer paso en el proceso de lanzar nuestra marca y producto será patentar nuestro dispositivo; es así como aseguraremos que podremos aprovechar la oportunidad de negocio cómo la evaluamos en nuestro plan y evitar nuevos entrantes en el mercado que captamos. Para esto, debemos crear nuestra idea con desarrollador de producto que muestre la idea y las medidas a la perfección; no sólo para la patente, sino también para diseñar el dispositivo, elegir los insumos adecuados, testear la óptima funcionalidad y durabilidad del producto y agregar valor al elaborar un diseño para nuestro segmento objetivo. Este paso, gracias al trabajo ya realizado, tomará tres meses y comenzará en octubre de 2018 con un costo \$337.893 que incluye desarrollo, mano de obra y materiales.

Mientras se desarrolla el producto se finalizará la elección de los proveedores y fabricantes una vez que el producto comienza a elaborarse en serie. Los proveedores de partes estándar no son necesarios de previo trabajo de selección dado que las mercaderías son importadas de china y existen diversos distribuidores en el mercado con suficiente capacidad para la construcción de

nuestros dispositivos. En concepto a las matrices y las inyecciones en plástico que ofrecen el armado posterior con empaquetado y grabado de marca que respeten nuestro esfuerzo en el detalle y perfeccionamiento del diseño también existen varios fabricantes que podrían llevar a cabo la producción pero elegimos contratar a la empresa DEUAN SRL - MATRICERÍA E INYECCION DE ZAMAK Y PLÁSTICOS. La empresa elegida presupuesto a precio de hoy finalizado y empaquetado por \$77,6 por volúmenes de al menos 200 unidades.

En enero de 2019 se llevará a cabo la constitución de la sociedad de acciones simplificadas (SAS) por un monto de \$23.433.

Una vez constituida la sociedad y registrado la marca se llevará a cabo el proceso de escribir la patente que tomará 6 meses y tendrá un coste de \$23.433. A los 4 meses ya se estaría legalmente protegido para comenzar a producirla, de todas maneras el proceso final es a los seis meses, luego del segundo sellado.

Febrero del mismo año, se realizará el desarrollo de la página web con portal de e-commerce y se creara el contenido digital explicativo para la publicidad en redes sociales y ser lanzada una vez que la patente legalmente proteja la marca y el producto por \$179.264

En marzo se realizarán las matrices por un precio \$152.374.

Entre los meses de Abril y Junio se van a elegir entre 10 y 15 locales físicos o puntos específicos donde se venderán los auto-cebadores. Habrán sueldos administrativos y comerciales necesarios durante los 8 meses para el lanzamiento por \$515.000 y servicios por \$50.000

En Mayo comenzará la producción para en Julio poder lanzar el producto al público. Desde Julio, por dos meses, se venderá el producto a un precio promocional estimado de \$638,72. Tres semanas antes de la finalización del precio promocional se comunicará de forma indirecta a través de influencias en redes sociales para mostrar el uso de nuestro producto.

En el mes de septiembre se presentará nuestro producto en Universidades y se presentará en charlas y stands y ferias específicas y representará un gasto de \$60.000

En Noviembre se utilizarán los KPI's relevantes y análisis de data proveniente de nuestra propia base de data del portal de internet para comprender las características de nuestros compradores para aumentar la publicidad hacia esos sectores y ampliar los locales en los que se vende el dispositivos, comprendiendo geográficamente dónde nos conviene estar. Este mismo proceso se replicará en Marzo de 2020 para el lanzamiento en casas de diseño y locales adecuados en el interior del país.

En el mes de diciembre de 2019, se llevará el proyecto para presentar a empresas el producto como beneficio corporativo para sus empleados. Este proyecto con posibilidad de ofrecer el producto para regalar a sus empleados o mismo personalizar el producto con logo de su empresa y equipar las oficinas con los dispositivos para fomentar un consumo más ordenado, sin distracciones y de diseño. Para la primer opción existe una posible alianza comercial con los productores de mates y accesorios "MANSO MANSO" para ofrecer un kit matero a los empleados. Para agregar, esta podría ser el comienzo de una cooperación de ambas fuerzas comerciales para lograr un "win-win situation" y ambas empresas aumenten sus ventas.

Luego de patentar nuestro auto cebador presentaremos nuestro plan de negocio a inversionistas, ya que necesitamos de su dinero para invertir en nuestro proyecto. Creemos que conseguir un ángel inversor nos llevará aproximadamente un mes, y usaremos todos nuestros esfuerzos durante este tiempo en conseguirlo, ya que sin los fondos de un inversionista sería imposible empezar la producción y comercialización del dispositivo.

Se estima que al paso del tercer año la demanda de nuestro dispositivo sufrirá un estancamiento. Es por eso, que antes de que suceda eso se comenzará con el desarrollo de nuevos posibles productos que continúen revolucionando el consumo de mate. Creemos que podríamos aprovechar nuestra estructura, ya establecida para ese periodo, para por medio de un concurso interactuar con nuestros consumidores y aprovechar el fanatismo por el consumo del mate

para que presenten ideas. Este modelo lo utilizan grandes multinacionales como AmBev con marcas como QUILMES invitando estudiantes a participar de rondas hasta presentando sus proyectos innovadores hasta que el ganador viaja hacia Estados Unidos para presentar su idea frente los altos directivos y recibir respaldo financiero y “*mentoring*” para llevarlas a cabo para la empresa.

De manera mucho más económica, por redes sociales y luego ciertos encuentros, se logran enormes beneficios para la TCBA. En primer lugar, la gente que consume mate (fuerte identidad del argentino) se relacionará directamente con nuestra marca, se identifican y se crea lealtad. En 2do lugar se ahorra dinero en investigación y desarrollo y en 3ero permite ampliar los horizontes de nuevos mercados.

10 Riesgos

Argentina desde ya hace décadas que se presenta entre puestos peligrosos en los rankings mundiales de tasas inflacionarias, bases imponibles como impuesto a las ganancias, endeudamientos con fondos y defaults.

Se hablan sobre 7 defaults en la historia, que aunque en detalle de análisis económico fueron cuatro los defaults, todos tuvieron fuertes implicancias en la vida de los argentinos. Dos de estos grandes defaults fueron en el '82 y en el 2002, acompañada nuestra historia económica y socio-política con un desequilibrio de la balanza comercial, enormes niveles de endeudamiento e imposibilita miento de pagar las deudas y los intereses.

Para el 2018 Mauricio Macri proyectaba una inflación de 17,4% enfrentando una inflación anual del 24%. Más la gran salida de capitales en el país hacia el extranjero en el mes de abril crearon un alza del dólar en aproximados 6 puntos.

Este escenario brevemente explicado plantea que el contexto en países emergentes como Argentina tienen una relación dependiente a las variables que determinan la viabilidad de los negocios. El tipo de cambio puede resultar para muchas industrias una traba a la competitividad en el mercado mundial; o

regulaciones débiles en las barreras de comercio exterior, por ejemplo la Industria Textil, puede ser ahogada con dumping de china que produce con costos e impuestos enormemente más competitivos que los de la industria doméstica. Se torna arduo el trabajo de proyección sobre estimaciones, resultados y ventas en el mediano/largo plazo.

11 Aspectos Legales

TCBA será una SAS que tendrá su propia marca y será registrada para evitar conflictos legales.

Protegeremos nuestro producto con una patente por Ernesto Pablo Carosella, Agente de la Propiedad Industrial de Argentina, Matricula Nacional 1637. Director de un estudio privado de marcas y patentes, con matricula oficial del INPI, realizará las búsquedas de antecedentes, llevará a cabo la narración de la patente, modelos de utilidad, modelos industriales, ellos serán los que efectivicen el depósito de solicitudes y realizarán el seguimiento del trámite (contestaciones de vistas y observaciones del examinador) y custodia de las misma. Adjunto en Anexo 4 la declaración jurada del Doctor a cargo del proceso.

Se investigó sobre las patentes existentes, y se determinó que el dispositivo puede ser categorizado, registrado y obtener la patente necesaria para operar con exclusividad.

Por una parte no se necesitarán normas de importación ni permisos particulares. Pero por otro lado se obtendrá un seguro con Zurich apenas se comience a producir. Existen dos seguros que serán pertinentes, uno que incluye LyDAR por distribuir nuestro producto y otro para la mercadería en depósito por incendio, pérdida o extravío.

Bibliografía

Bygrave, William. (2011). *Entrepreneurship*. Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc. Cap. 5

Dean, J (1976). «Pricing Policies for New Products». *Harvard Business Review* 54 (6): 141-153.

Osterwalder & Pigneur. *Generación de modelo de negocios*,
businessmodelgeneration.com

Postigo, Sergio. (2015). *Biz Model Canvas*, Entrepreneurship.

Postigo, Sergio. (2015). *Las oportunidades de negocio*, Entrepreneurship.

Postigo, Sergio. (2015). *Análisis del mercado y la industria*, Entrepreneurship.

Otras fuentes:

Banco Mundial. (2015). *Población urbana*, Grupo del Banco Mundial. ("http://datos.bancomundial.org/indicador/SP.URB.TOTL.IN.ZS") Acceso: Junio 2017

Indec.(2014). *Encuesta Nacional de Jóvenes 2014*.("www.indec.gov.ar ") Acceso: Junio 2017

www.iprofesional.com (2011) *La tradición también se moderniza: nuevos hábitos de consumo al tomar mate*. ("iprofesional.com/notas/111167-La-tradicion-tambin-se-moderniza-nuevos-hbitos-de-consumo-al-tomar-mate ") Acceso: Junio 2017

Indec.(2013). *Gasto y consumo en hogares*.("www.indec.gov.ar ") Acceso: Agosto 2017

("http://www.clarin.com/sociedad/Crece-consumo-pais-toma-argentinos_0_952704741.html") Acceso Octubre 2017

misionesonline.net. (2014). *La yerba mate sigue al frente en el consumo de infusiones en Argentina*. ("http://misionesonline.net/2014/07/15/la-yerba-mate-

[sigue-al-frente-en-el-consumo-de-infusiones-en-argentina/">sigue-al-frente-en-el-consumo-de-infusiones-en-argentina/](#)") Acceso: Octubre 2017

<http://www.yerbamateargentina.org> *Consumo de yerba mate en argentina.* Acceso: Marzo 2018

<http://informacionpresupuestaria.siu.edu.ar/DocumentosSPU/Anuario%20de%20Estadísticas%20Universitarias%20-%20Argentina%202011.pdf> Acceso: Marzo 2018

<http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/descargas/SIPA/Situacionyevoluciondeltrabajo-Julio2017.pdf> Acceso: Marzo 2018

<https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/consultora-argentina-modifica-proyeccion-de-inflacion-24-tras-alza-del> Acceso: Abril 2018

<https://www.mansomanso.com.ar/> Acceso: Abril 2018

https://www.clarin.com/economia/Default-argentino-historia_0_r1oWOyo5w7l.html Acceso: Abril 2018

<http://www.reyfilmsrl.com.ar/home.html> Acceso: Mayo 2018

Universidad de
San Andrés

Anexo 1

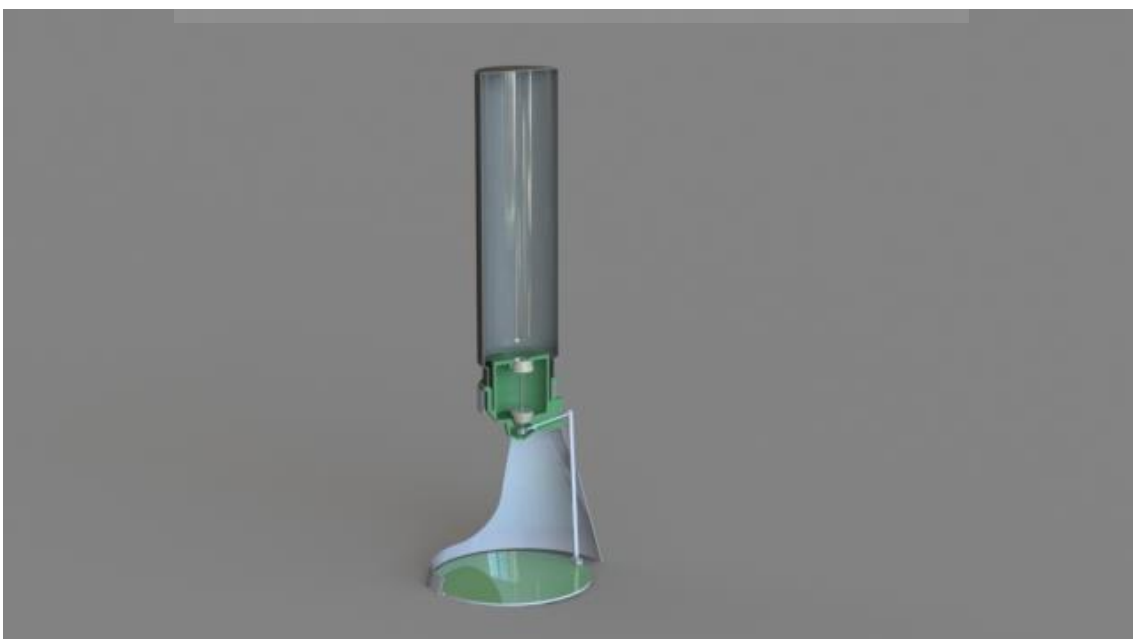
RENDER N°4

Visualización de la estructura del autocebador (azul), más base y mecanismo tapa con mecanismo de valvulas (ambos Verde) y un termo estándar.



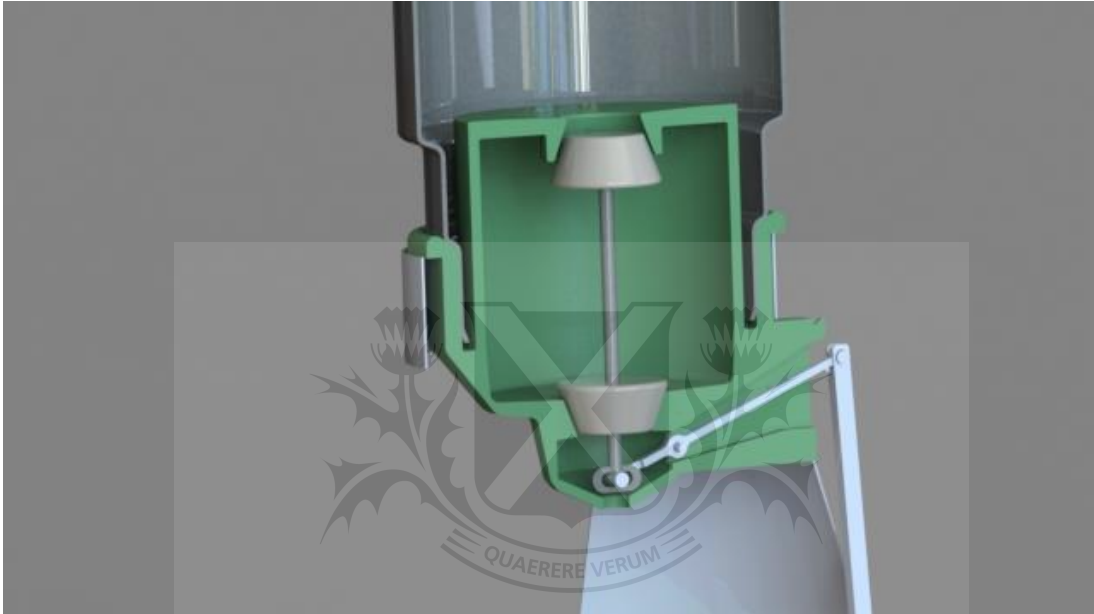
RENDER N°5

Corte a 47° de los componentes especificados en en el “render n°4” .



Anexo 2 RENDER °6

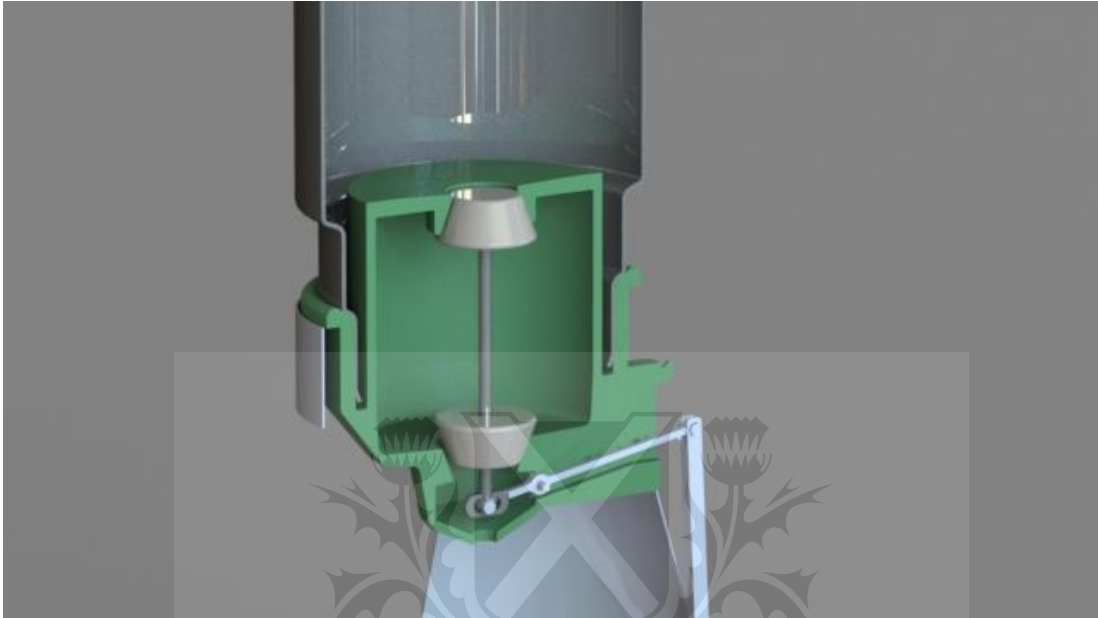
Enfoque del render, corte interior de componente central. En la foto se observa el autocebador y los tapones blancos que están unidos, en posición base. Es decir cuando no se apoya el mate sobre la base. De esta manera el tapón superior permite el flujo de agua hacia el compartimento verde hasta llenarse, mientras el tapón inferior bloquea el drenaje hacia abajo.



Universidad de
San Andrés

RENDER N°7

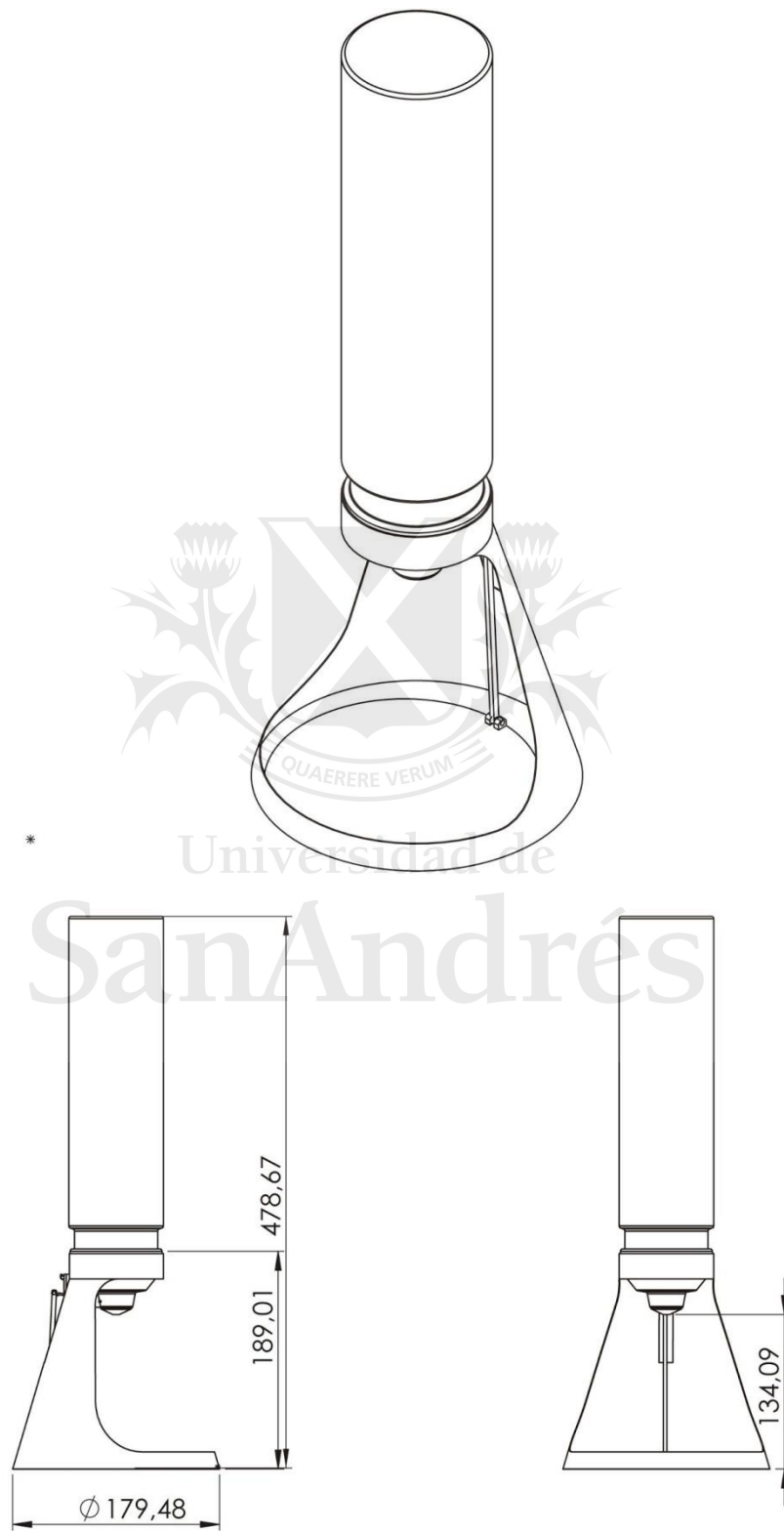
posición accionaria: el mate se apoya en la base y mecanismo empuja el conjunto de tapones hacia arriba. Por ende, el tapón superior cierra el flujo con el agua entrante desde el termo , y el tapón inferior libera el agua hacia el mate.



Universidad de
San Andrés

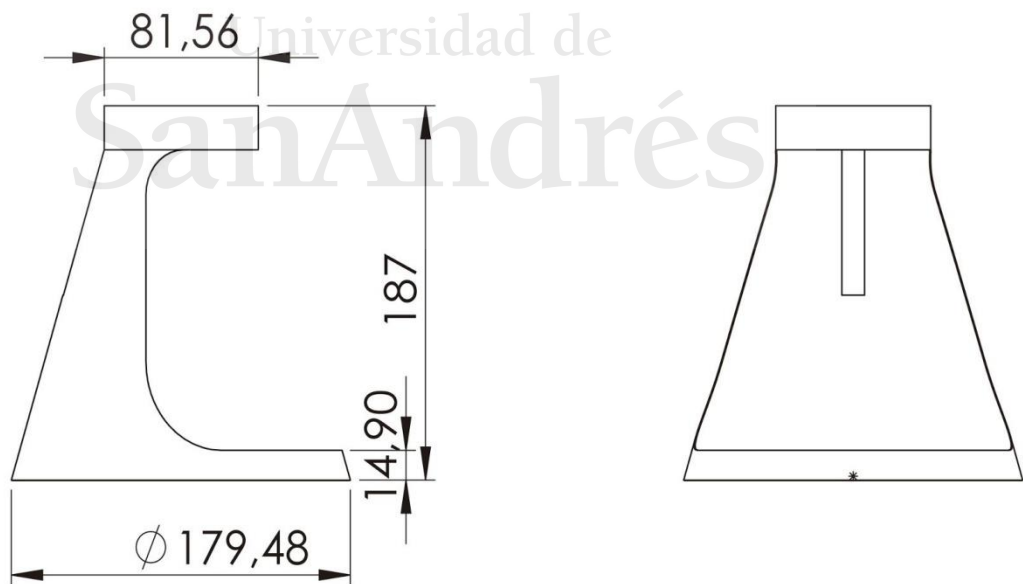
Anexo 3

Plano A



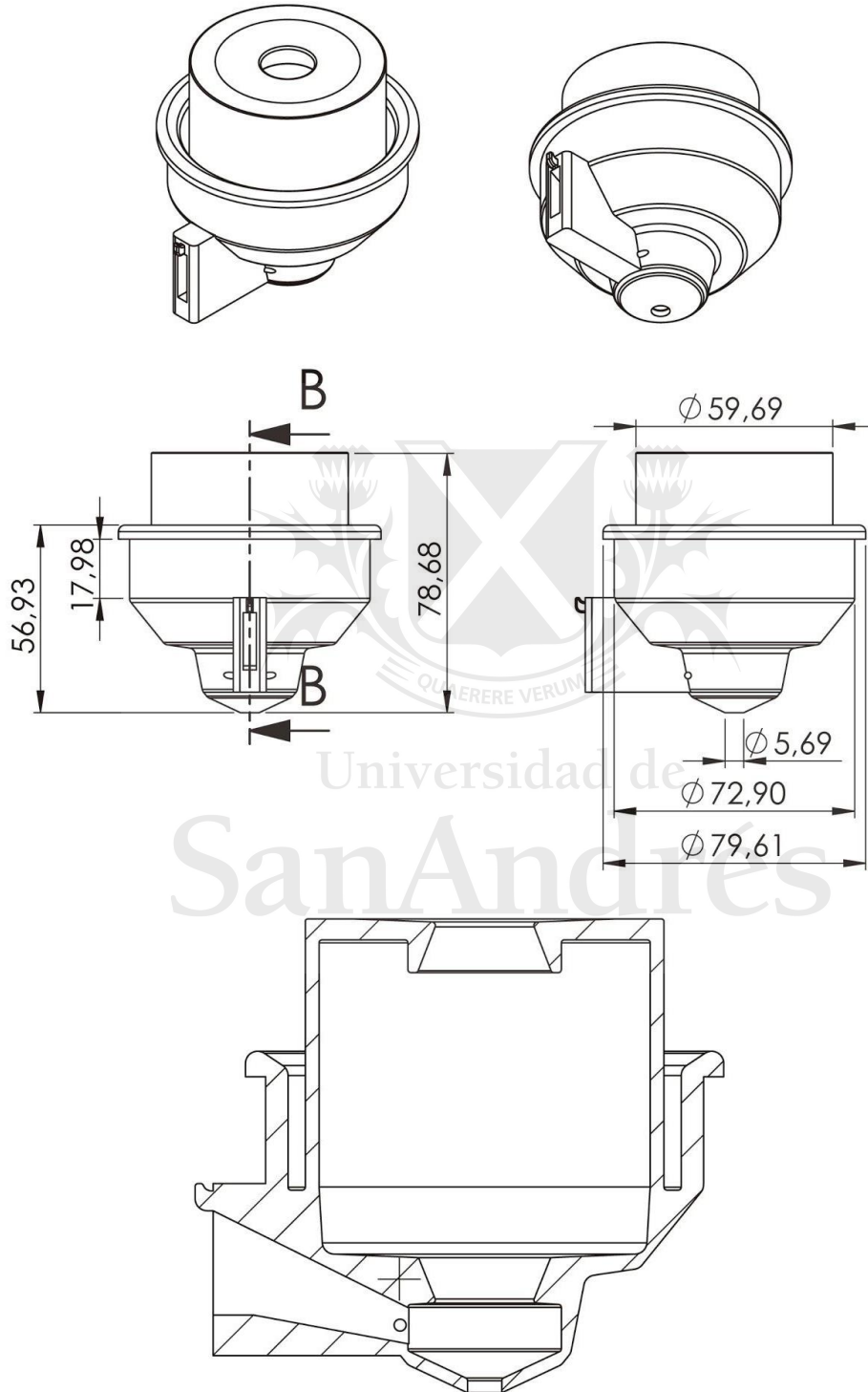
Plano B

Estructura y base



Plano C

vertedor en distintos ángulos y cortes (línea horizontal = material macizo)

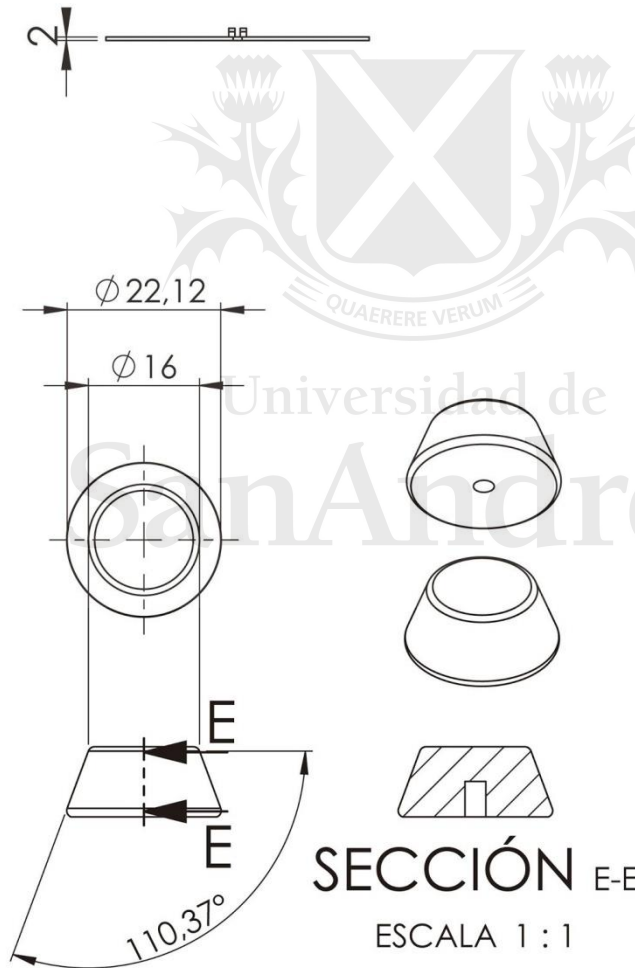
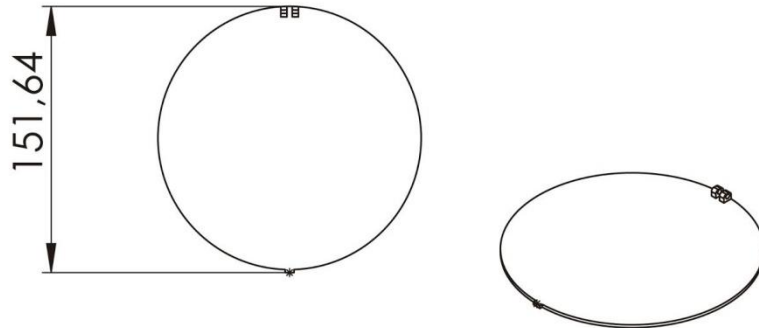


Universidad de San Andrés
QUERERE VERUM

SECCIÓN B-B
ESCALA 1 : 2

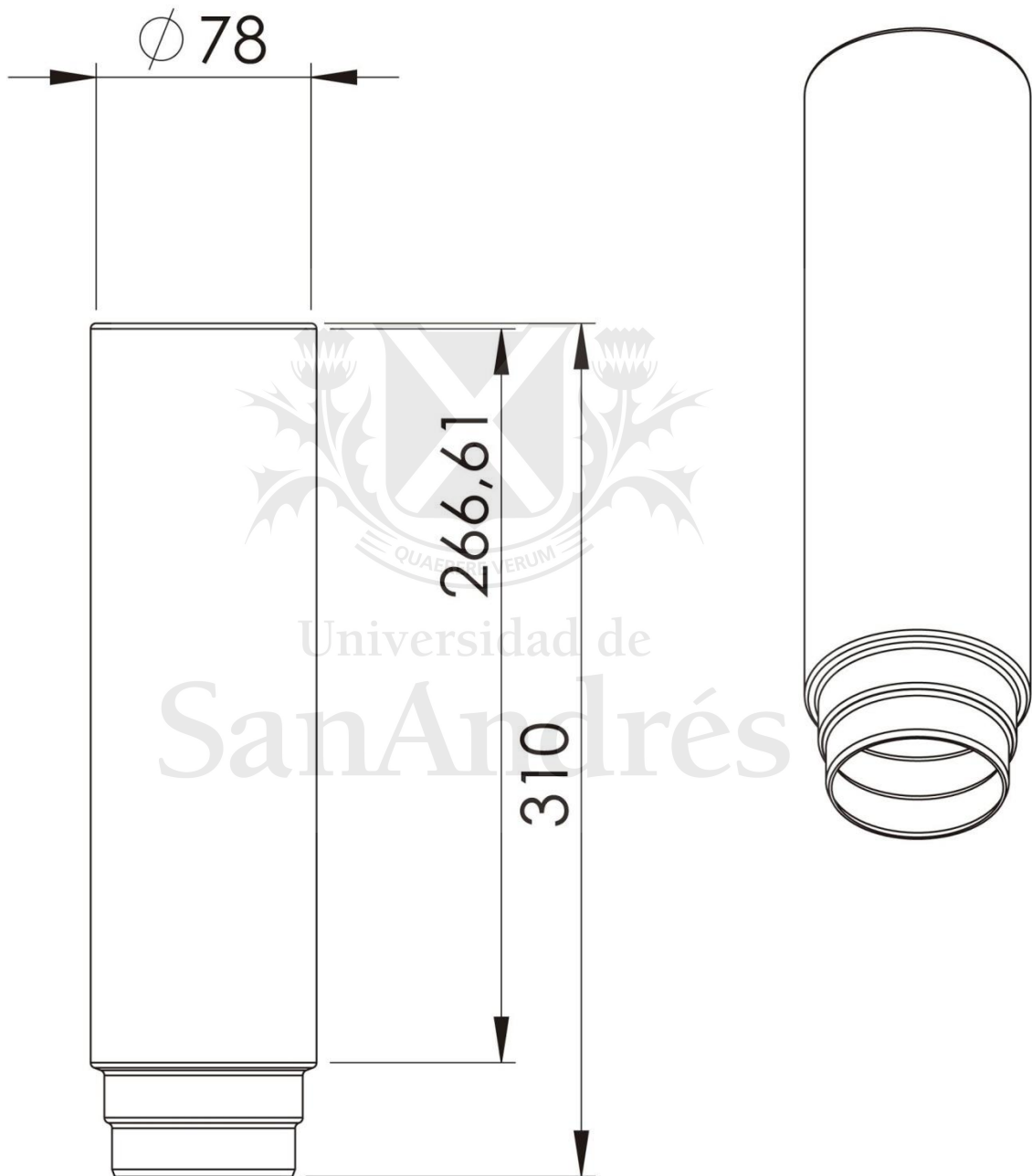
Plano D

Base y válvulas conjuntas



Plano E

Termo, diámetro superior e inferior.

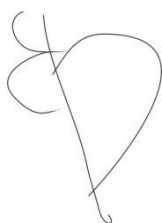


Anexo 4

DECLARACION JURADA DE CONFIDENCIALIDAD: (PATENTE)

Yo, Ernesto Pablo Carosella, Agente de la Propiedad Industrial de Argentina, Matricula Nacional N° 1637, Declaro Bajo Juramento, que toda información referente a Derechos de Propiedad Industrial, PATENTES MODELOS DISEÑOS MARCAS Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA recibida y suministrada, por el Sr. Marcos De Winne, sea en forma directa, escrita, fonética, on line como así también por sus colaboradores, dependientes y empleados, será considerada CONFIDENCIAL según la acordada LEY N° 24.766, LEY DE CONFIDENCIALIDAD SOBRE INFORMACION Y PRODUCTOS QUE ESTEN LEGITIMAMENTE BAJO CONTROL DE UNA PERSONA Y SE DIVULGUE INDEBIDAMENTE DE MANERA CONTRARIA A LOS USOS COMERCIALES HONESTOS.

La misma será recibida, contestada, evaluada, estudiada, solo por mi persona, en el supuesto que la información necesite ser tratada por otro profesional integrante de Estudio Carosella, previo al pase de la misma, será notificado, con su autorización será extendida la nueva Declaración Jurada de Confidencialidad firmada.



Carosella
Agente de la Propiedad Industrial de Argentina
Matricula Nacional 1637
Estudio Carosella
Dpto. de Marcas
AVENIDA CORRIENTES 1386 9no – 911 CABA (C1043ABN). (ENTREVISTAS

SOLO		PROGRAMADAS)
Telefax		011-4661-8478/
DIRECTO	Cel	15-5730-0199

www.marcasenelmundo.com.ar
info@marcasenelmundo.com.ar

La información contenida en este mensaje e-mail puede ser privilegiada, y protegida de divulgación. Si usted es el destinatario, está estrictamente prohibida cualquier divulgación o uso, o propagar la información, o copiar este mensaje o cualquier anexo cuando sea para fines distintos a los que esta destinado. Si usted considera que ha recibido este mensaje e-mail por error, por favor elimínelo y notifique a Estudio Carosella (info@marcasenelmundo.com.ar) Si Ud. divulgara la información contenida en este e-mail para fines distintos a los que está destinada, nuestro estudio se reserva el derecho de iniciar las acciones legales correspondientes.

The information contained in this e-mail message may be privileged and protected from disclosure. If you are the intended recipient, any disclosure or use, distribution or copying of this message or any attachment is strictly prohibited when they are for any purposes different to the ones intended. If you think that you have received this e-mail message in error, please delete it and notify Estudio Carosella (info@marcasenelmundo.com.ar). If you disclose the information contained in this e-mail message for non-pertinent purposes, our Law Firm will reserve the right

Anexo 5

Escenario B (1er Año)

Escenario B (Estandar)												
Unidades vendidas y producidas, precios y costos, facturación y costo de producción (1eros 12 meses)												
mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
unidades	65	120	130	130	135	140	178	180	200	240	270	320
precio (\$)	\$ 658	\$ 658	\$ 892	\$ 892	\$ 892	\$ 892	\$ 892	\$ 1.026	\$ 1.026	\$ 1.026	\$ 1.026	\$ 1.026
Costo (\$)	\$ 78	\$ 79	\$ 81	\$ 83	\$ 84	\$ 86	\$ 88	\$ 89	\$ 91	\$ 93	\$ 95	\$ 97
unidades pro	200	200	200	200	200	200	300	300	300	400	400	400
fact ven (\$)	\$ 42.797	\$ 79.010	\$ 116.000	\$ 116.000	\$ 120.462	\$ 124.923	\$ 158.831	\$ 184.680	\$ 205.200	\$ 246.240	\$ 277.020	\$ 328.320
costo produc	\$ 5.060	\$ 9.529	\$ 10.529	\$ 10.740	\$ 11.376	\$ 12.033	\$ 15.605	\$ 16.096	\$ 18.243	\$ 22.329	\$ 25.622	\$ 30.975

Escenario C (1er año)

Escenario C (Pesimista)												
Unidades vendidas y producidas, precios y costos, facturación y costo de producción (1eros 12 meses)												
mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
unidades	65	120	130	130	135	140	178	180	200	240	270	320
precio (\$)	\$ 658	\$ 658	\$ 892	\$ 892	\$ 892	\$ 892	\$ 892	\$ 1.026	\$ 1.026	\$ 1.026	\$ 1.026	\$ 1.026
Costo (\$)	\$ 93	\$ 95	\$ 97	\$ 99	\$ 101	\$ 103	\$ 105	\$ 107	\$ 109	\$ 112	\$ 114	\$ 116
unidades pro	200	200	200	200	200	200	300	300	300	400	400	400
fact ven (\$)	\$ 42.797	\$ 79.010	\$ 116.000	\$ 116.000	\$ 120.462	\$ 124.923	\$ 158.831	\$ 184.680	\$ 205.200	\$ 246.240	\$ 277.020	\$ 328.320
costo produc	\$ 6.072	\$ 11.434	\$ 12.635	\$ 12.888	\$ 13.651	\$ 14.440	\$ 18.727	\$ 19.316	\$ 21.891	\$ 26.795	\$ 30.747	\$ 37.170