



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Propuesta de Negocios: “Greenr”

Autor: Malcolm Cash

Legajo: 28027

Mentor: Fernando María Zerboni

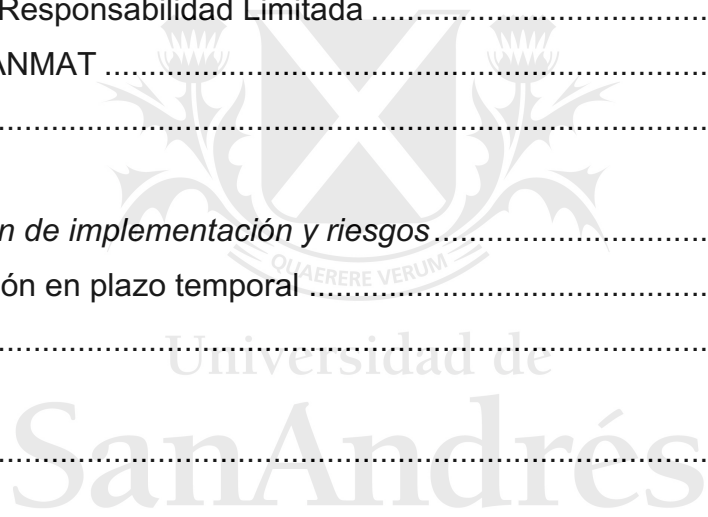
Lugar:

Victoria, Provincia de Buenos Aires

Índice

<i>Resumen Ejecutivo</i>	4
<i>Capítulo I; Introducción</i>	5
1.1 Evaluación de la Oportunidad	5
1.2 Negocio Propuesto	8
1.3 Modelo de Negocio (CANVAS)	9
1.4 Herramientas para el Análisis	13
1.5 Metodología.....	14
<i>Capítulo II; Análisis del sector</i>	15
2.1 Descripción de la industria	15
2.2 Análisis PEST.....	17
2.3 Composición de la industria	20
2.4 Competidores	23
2.5 Tamaño del mercado	25
2.6 Comportamiento del consumidor	26
2.7 Segmento de clientes.....	28
<i>Capítulo III; Plan de Marketing</i>	30
3.1 Producto	30
3.2 Precio	32
3.3 Promoción	34
3.4 Plaza	36
<i>Capítulo IV: Operaciones del negocio</i>	38
4.1 Ubicación.....	38
4.2 Procesos	39
<i>Capítulo V: Costos, Finanzas e Inversión</i>	41
5.1 Inversión inicial producto genérico	41

5.2 Inversión inicial producto estrella	43
5.3 Costos generales para ambos productos.....	45
5.4 Sueldos	47
5.5 Financiamiento del proyecto	48
5.6 Ingresos y rentabilidad	49
5.7 Cash flow.....	50
<i>Capítulo VI: Equipo</i>	51
6.1 Equipo subcontratado	51
6.2 Equipo full time	52
<i>Capítulo VII: Aspectos legales, impositivos y propietarios</i>	53
7.1 Sociedad de Responsabilidad Limitada	53
7.2 Habilitación ANMAT	53
7.3 Seguros	54
<i>Capítulo VIII: Plan de implementación y riesgos</i>	55
8.1 Implementación en plazo temporal	55
8.2 Riesgos	56
<i>Bibliografía</i>	59
<i>Anexo</i>	65



Resumen Ejecutivo

El plan de negocios de Greenr consiste en introducir un cepillo dental apalancado en tres pilares principales: el medioambiente, la calidad y la economía circular del plástico. El cepillo está compuesto por un mango hecho de plásticos PET reciclados y cuenta con cerdas hechas de aceite de ricino biodegradables que pueden ser intercambiadas, disminuyendo así el plástico descartado. El punto de partida es darle una nueva vida al plástico desechado en el mundo, para reducir el impacto ambiental.

Esta oportunidad resulta tangible en Argentina, ya que las tendencias del mercado acompañan el momento de introducción de un producto de estas características. En primer lugar, el mercado de la higiene bucal se encuentra en crecimiento, lo que da espacio para nuevos competidores y propuestas. Este índice es un factor que refleja la posibilidad que existe para introducir nuevos productos. En segundo lugar, las nuevas ramas de consumo reflejan altos porcentajes de consideración medioambiental a la hora de comprar. Un producto de estas características busca explotar esta nueva tendencia y atrapar consumidores con conciencia ambiental. Principalmente, el mercado target es el sector de los “millennials”, con edades que varían entre los dieciséis y treinta y seis años. De todas maneras, la edad no es discriminatoria para el consumo de este producto. Por último, existe viabilidad económica ya que el producto va a ser fabricado en China, lo que genera una efectividad en costos de producción.

Los canales principales para la venta son tres. En primer lugar tenemos la venta online, que será desarrollada mediante una plataforma web con capacidad de procesamiento de pagos y ordenes. En segundo lugar, las tiendas naturistas que existen a lo largo del país. Finalmente, una línea de revendedores propios de la marca con exclusividad geográfica.

El plan de negocios se va a desarrollar en dos etapas principales. La primer etapa va a durar dos años, donde se van a vender cepillos dentales ya existentes, compuestos por un material 100% biodegradable a base de maíz. Este producto va a actuar como “Vaca lechera” para el producto estrella de Greenr que será introducido en el tercer año. El propósito de este plan busca establecer la marca a nivel nacional

y desarrollar los canales de venta para poder evaluar la efectividad que existe y la receptividad de esta nueva ola de productos por parte de los clientes.

Para llevar a cabo el proyecto, se realizará un aporte de \$800000 de ahorros personales que pondrán en funcionamiento el negocio y servirán para realizar la primer compra de stock. La proyección de ventas del negocio, tomando un marco temporal de cinco años, nos muestra un VAN positivo de \$2056222,19 y un índice de rentabilidad del 114%.

Capítulo I; Introducción

Evaluación de la Oportunidad

La Industria global de higiene bucal ha crecido consistentemente en los últimos años. En términos globales, se espera que para el año 2023 este sector crezca un 3,2% anual compuesto (Statista, (s.f.)). Es así, como en 2019, el mercado mundial fue valuado en 44,5 billones de dólares y se espera que para el 2023 este llegue a una suma de 50,19 billones de dólares (Statista, 2020).

En Argentina, esta proyectado que para fin del 2020, el mercado total de higiene bucal este valuado en 1847,61 millones de pesos. Individualmente, el mercado de cepillos de dientes se proyecta en un valor de 380,30 millones de pesos (Canadean, 2016) (ver Anexo 1). Siguiendo un patrón global, en Argentina el crecimiento anual es constante. En 2015 hubo un pico de crecimiento del 5,95% y se estima que entre ese año y el fin del 2020 se mantenga en un 5,59% (Canadean, 2016) (ver Anexo 2). Si bien este segmento de higiene bucal considera diversos productos, los cepillos de dientes tienen una importancia central. En el caso de Argentina, se estima que para fin del 2020, los cepillos de dientes representarán el 20,90% del mercado de higiene bucal. La pasta dentífrica representa para el 2020 un 69,04% del mercado (Canadean, 2016).

El crecimiento se asocia principalmente a varios factores. Primeramente, el cepillo de dientes es considerado un producto de higiene básico que se lo clasifica

como un producto de necesidad básica. Seguidamente, un cambio cultural comenzó a darle mayor importancia a la salud bucal y es por ello que a medida que pasa el tiempo, los consumidores dedican más tiempo a la compra de este tipo de productos (PR Newswire, 2019). Este cambio se vio impulsado por la FDI (World Dental Federation) junto a la WHO (World Health Organization) como un conjunto de metas que apuntaban a reducir las infecciones bucales, como también educar y promulgar información profesional acerca del cuidado de los dientes en los distintos países del mundo (International Dental Journal, 2003). Estas metas fueron propuestas en 1981 fijando el objetivo para el año 2000. Los resultados en todos los países no fueron iguales, pero en general se superaron las expectativas, es por eso que se redefinieron metas para el 2020. Las nuevas metas brindaron un marco de herramientas para asegurar que se cumplan los estándares de salud en las distintas regiones del mundo, intentando eliminar las disparidades socioeconómicas para así promover la responsabilidad social y reducir la mortalidad. El avance médico y científico logró que la sociedad tenga el acceso a nuevas prácticas y medidas de salud bucal. Este factor ha logrado que crezcan las especificaciones alrededor de un cepillo de dientes, introduciendo nuevas características y variantes. También, ha logrado disminuir el ciclo de vida de un cepillo de dientes, ya que se recomienda descartarlo luego de los tres meses.

Existen dos categorías principales de cepillos de dientes, los mismos se agrupan en eléctricos y manuales. Dentro de la categoría de manuales comenzaron a existir discrepancias en términos del impacto ambiental que se genera con el descarte de los cepillos plásticos año a año. Se estima que se pueden llegar a desechar 29400 millones de cepillos por año, lo que equivale a un promedio de 600 millones de kilogramos de plástico (Dental Tribune, 2019).

Es por ello, que nuevas tendencias y oportunidades comenzaron a aparecer en el mundo de la higiene bucal. Comenzó a existir un segmento de consumidores más inclinados hacia el cuidado del medioambiente. En 2017, el 76% de los consumidores Latinoamericanos revisaron los fabricantes de los productos con el fin de preservar el medioambiente (Statista, 2019). De esa manera, creció el uso de materiales alternativos.

A medida que crece el “Consumer Awareness”, se amplía el segmento de consumo sustentable dentro de lo que es la higiene bucal. Es así, como la variante de cepillos de dientes que utilizan productos sustentables, han comenzado a

convertirse en sustitutos para los cepillos de dientes de plástico. En 2018 el mercado mundial de cepillos de dientes de bambú se valuó en 525.8 millones de dólares y se espera que para el 2024 crezca a 842.1 millones de dólares con un crecimiento del 7% anual compuesto (MarketWatch, 2019). Por otro lado, los cepillos de plástico 100% reciclado han logrado capturar una gran parte del mercado. En este caso podemos ver la marca “Preserve”, que ha logrado conquistar el segmento de cepillos reciclables en términos de venta para los Estados Unidos (The Guardian, 2016). En Argentina, este tipo de materiales alternativos para este uso está en constante desarrollo, eso indica que hay pocos proveedores. Sin embargo, mundialmente existen muchos proveedores de estos materiales; principalmente hay una gran concentración en China, Estados Unidos y Alemania. Al tratarse de un producto de consumo regular, la importación de los materiales no representa una gran inversión.

Dentro de este Segmento en particular, hay una gran oportunidad para crecer localmente, ya que este tipo de producto es de consumo masivo y no tiene estacionalidad de la demanda. Esto quiere decir que se recomienda consumir en promedio unas cuatro veces al año. En Argentina no existen cepillos de dientes como los que se busca ofrecer, lo que presenta una innovación para el cliente entre la extensa variedad de productos que tiene a la hora de comprar. El mercado local de cepillos de dientes es muy competitivo, tiene marcas mundialmente reconocidas como también fabricantes más pequeños que han comenzado a entrar al mercado. En este caso particular, se busca conquistar un nicho de consumidores ya existente en Argentina y hacer crecer este segmento divulgando los beneficios del producto ofrecido. La oportunidad yace en la diferenciación del producto ante el resto de opciones que se ofrecen actualmente en el mercado. Es por eso que se busca utilizar una estrategia del tipo “Océano azul”.

El segmento de cepillos de dientes reciclables o sustentables depende principalmente de la importancia que se le siga dando al cuidado del medioambiente en los próximos años. Por el momento, este nicho de mercado está muy poco explotado y existen pocos competidores en la escena local. Si bien, la amenaza de entrada puede ser alta por la competitividad que existe en conjunto, marcas como “Meraki” nos muestran que hay espacio para jugadores más pequeños con productos diferenciados de nicho. La venta de sus cepillos de bambú ha logrado una facturación anual de dos millones de pesos en el 2017, año que los introdujeron al mercado local. (Info de Negocios, 2019).

Negocio Propuesto

Greenr (Ver Anexo 3) ofrece al público una alternativa sustentable para todos aquellos usuarios de cepillos de dientes que quieran contribuir a reducir el impacto ambiental. El producto estrella (Ver Anexo 4) de Greenr cuenta con un cepillo compuesto por plásticos PET reciclados, al que se le intercambian las cerdas hechas de aceite de ricino biodegradable. Por el momento, este producto es un prototipo inicial con pocas variantes, ya que tiene la posibilidad de tener tres categorías de cerdas para ampliar la base de los consumidores; estas siendo firmes, intermedias y blandas/suaves. En un futuro, se podría agregar una línea “Greenr for Kids” que cuente con diseños y formas más adecuadas para los más chicos. También se podría ampliar la gama de productos a todo tipo de elementos de higiene bucal que aumenten las ventas cruzadas de la marca.

Actualmente en Argentina existen pocas marcas de productos de higiene bucal sustentable, la más conocida es “Meraki”. Dentro del segmento de cepillos de dientes cuentan con un modelo hecho de bambú biodegradable y cerdas de plástico. El 97% de este cepillo es reciclable mientras que el 3% no lo es (Info de Negocios, 2019) . Una vez finalizado el ciclo de vida del cepillo de “Meraki”, se procede a retirar las cerdas y utilizar el cepillo como compost. Este proceso puede ser engorroso para el usuario, ya que poca gente se toma el tiempo de retirar las cerdas y enterrar el cepillo en la tierra. Por otro lado, el cuerpo de bambú tiende a deteriorarse muy rápido con el uso frecuente del cepillo.

Es por ello que Greenr ofrece una solución íntegra para el consumidor, donde a su vez su foco central es la sustentabilidad. El cuerpo hecho de plástico reciclable hace que el ciclo de vida sea mayor, ya que lo único que debe intercambiarse son las cerdas de aceite de ricino. Una vez usadas se descartan ya que son biodegradables y se procede a colocar unas nuevas con un sistema muy básico de enganche. Una vez que el usuario compra Greenr, renueva su fidelidad con la marca cada vez que compra las cerdas intercambiables.

Esta propuesta busca ser una versión mejorada de lo que ya existe en el mercado argentino. Esta mejora toma como punto de partida la experiencia del cliente y su salud.

Modelo de Negocio (CANVAS)

Segmentos de Clientes

El Segmento principal de Greenr se compone por los “millenials”. En éste caso, ésta generación se muestra más proclive al uso de productos sustentables que colaboran con el medioambiente. Es así, como el 75% de este grupo generacional están dispuestos a gastar más por productos sustentables (Enviornmental journal online, 2018). Principalmente se busca capturar a los consumidores que crean en el consumo sustentable de productos de higiene bucal y que a su vez deseen obtener una solución de calidad en términos de cuidado personal. Dentro de este segmento particular no se busca diferenciar entre sexos ya que el producto es universal para ambos. El Producto apunta al segmento socioeconómico ABC1 y C2, ya que exige un precio un poco superior al promedio de los cepillos de dientes en el mercado.

Propuesta de Valor

Greenr busca ofrecerle al cliente una solución de calidad para el cuidado de sus dientes pudiendo así colaborar con la reducción del impacto ambiental. Al cliente se le ofrece un cepillo de dientes estándar hecho de plástico 100% reciclado con cerdas intercambiables que son biodegradables. Las cerdas se venden por separado y varían en diseño según las preferencias del consumidor, ya que se busca brindarle al mismo, la mejor experiencia y calidad posible.

Actualmente en el mercado Argentino de higiene bucal existen diversas marcas globalmente reconocidas (OralB, Colgate, Sensodyne, Gum) que permanecen hace tiempo. Dichas marcas ofrecen productos que son competitivos entre sí y están hechos principalmente de plástico. Sin embargo, existen pocas opciones para el consumidor que quiere optar por una alternativa a los cepillos de dientes de plástico. Es por eso, que Greenr busca como objetivo pertenecer al grupo de empresas del “sistema B”, ya que su foco esta en la rentabilidad pero tiene objetivos enfocados en el impacto ambiental y social. Hasta ahora la única opción

para los consumidores Argentinos son los cepillos hechos de bambú. Con el tiempo han mostrado ser de una calidad inferior al promedio y resultan poco prácticos para el reciclado ya que hay que atravesar un proceso engorroso de desarme. Es por ello, que Greenr ofrece un concepto superior que pone en foco la comodidad y la salud del cliente como así también el cuidado del medioambiente.

Canales

Los principales canales de venta de cepillos de dientes son los supermercados y las farmacias ya que generalmente tienen un tráfico alto de clientes. Los cepillos de dientes sustentables también se comercializan en tiendas naturistas como por ejemplo “New Garden”. Es importante concentrarse en este último tipo de comercio, ya que tiende a atraer al cliente que busca los tipos de productos que ofrece Greenr. Otro canal importante a tener en cuenta es el “E-Commerce” ya que evita un gran problema de competencia en góndolas. Greenr no puede competir de entrada en espacio de góndolas contra las grandes marcas ya que se destruirían los márgenes en su primera etapa. A su vez, este canal de ventas muestra ser una preferencia de los “millenials”. Por último, un canal a considerar son los revendedores oficiales de la marca. Esto consiste en designar personas en áreas estratégicas de la ciudad con el fin de cubrir geográficamente los puntos de interés de la marca. De esta manera se logra aumentar el tráfico de ventas y se motiva a los vendedores con porcentajes de sus ventas; ofreciendo esta opción una efectividad en cuanto a costos de envíos.

Relación con los Clientes

Greenr busca hacer énfasis en este punto en particular ya que su modelo de negocios consiste en la fidelidad de los clientes con la marca. Se busca que los clientes vuelvan a comprar cerdas una vez que estas son descartadas. Para lograr eso, Greenr incentiva a que sus clientes se sientan parte de un movimiento global y por ende se identifiquen con la marca. El objetivo es lograr conciencia marcaria y convertirse en la opción de “Top of Mind” para el cliente. A lo largo del proceso de compra se busca reasegurarle al cliente la imagen del cuidado personal y la

contribución al medioambiente. Greenr busca que el producto se convierta en un estilo de vida. Este mensaje se puede comunicar a través de las redes sociales para reducir costos.

Fuentes de Ingreso

La principal fuente de ingresos de Greenr proviene de la venta de cepillos de dientes y cerdas intercambiables efectuadas por consumidor final y de los locales que comercialicen los productos. Esto se logra a partir del E-Commerce y los revendedores oficiales, como también las ventas en góndolas de las tiendas autorizadas.

Se busca que el precio de los cepillos de dientes este por encima del promedio ya que su vida útil es mayor a la del resto del mercado. En términos del precio de las cerdas se busca que tenga un mayor margen y sean vendidas en paquetes de cuatro unidades. También son vendidas, por su categoría, según su firmeza para darle mayor personalización al cepillo. En este caso buscando que el cliente pague más que el promedio por una causa con un fin positivo para el medioambiente.

Los pagos pueden ser realizados con efectivo, tarjetas de débito y crédito; también habrá compatibilidad con plataformas de pago online, tales como “Mercado Pago”.

Universidad de
San Andrés

Recursos Clave

Para que Greenr sea exitoso debe tener varios recursos clave. En primer lugar se necesita que el cepillo sea de material 100% reciclado, libre de Bisfenol A (BPA) y demuestre tener una calidad aceptable para convertirse en un producto apto para higiene bucal. Por otro lado, las cerdas deben mostrar su efectiva biodegradabilidad y demostrar tener efectividad en comparación con cerdas plásticas. En conjunto, el cepillo debe ser atractivo para el cliente y tener el poder de transmitir el mensaje de diferenciación busca la marca. Se debe contar con una distribución optima para darle consistencia al plan de negocios. Por último, la relación con el cliente tiene que ser un punto clave para Greenr buscando que el cliente sea fiel a la marca y vuelva a

consumir paquetes de cerdas. Para lograr ello se debe apuntar a generar “Brand Loyalty”.

Alianzas

Las alianzas más importantes para este producto, son las tiendas autorizadas para la venta, los fabricantes del cepillo en su totalidad, ONG's que impulsen la sustentabilidad e institutos odontológicos. En primer lugar, las tiendas son importantes ya que cuentan con el manejo de góndolas. Este debe ser un punto importante para las ventas, ya que se busca tener la mayor notoriedad posible para los clientes. Por otro lado, es fundamental tener buen contacto con los fabricantes ya que la calidad del producto depende de ello. También es importante que los fabricantes cumplan con los plazos establecidos de producción. Una buena conexión con una ONG podría ayudar a reforzar el mensaje marcario que se busca transmitir al público, de esa manera reasegurándole al consumidor el nivel de convicción que tiene la marca con el cuidado ambiental. Este tipo de alianza es un objetivo conexo para formar parte el grupo de empresas del sistema B. Por último, una alianza con un instituto odontológico va a lograr darle respaldo a la salud e higiene bucal y garantizar la calidad del cepillo de dientes que se busca ofrecer.

Actividades Claves

Las actividades claves de Greenr parten en primer lugar de lograr llegar al mercado con un producto de máximo diseño y calidad que cumpla con los requisitos y estándares de la higiene bucal. En segundo lugar se debe poder transmitir el mensaje marcario y que los consumidores lo entiendan y se sientan parte de un cambio. A su vez, se debe lograr accesibilidad del producto en el mercado, esto significa que se debe llegar a la máxima cantidad de clientes posibles de una forma que resulte óptima para las necesidades del consumidor. Por último se debe aprobar legalmente el producto bajo los términos y condiciones que establece la ANMAT en Argentina.

Estructuras de Costos

Greenr debe afrontar diversos costos a lo largo del proyecto. En primer lugar, el costo más importante es el del diseño y manufactura del cepillo y las cerdas. En segundo lugar, el costo de publicidad es necesario para hacer conocido el producto y el mensaje que se quiere transmitir. Por último, el sistema de logística implica un costo alto ya que al ser un producto que tiende a ser de consumo masivo, las unidades transportadas pueden llegar a ser de altas cantidades. De todas maneras, este costo sería afrontado por el consumidor.

Herramientas para el Análisis

Se utilizarán diversas herramientas provistas por autores a lo largo de este plan de negocios para poder realizar un análisis en profundidad en cada capítulo. Los textos utilizados los encontramos a continuación:

- “Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping” de Bygrave, W. and Zacharakis, A. (2008) *Entrepreneurship*. John Wiley & Sons, Inc, USA. Cap 3. 2nd Edition.
- “My Opportunity: Why will or won’t this work” de Mullins J.W. (2010).
- *The New Business Road Test*. Prentice Hall. Capítulo 1.
- “Generación de Modelos de Negocios”. Osterwalder, A and Pigneur Y. SEECYT, 2010. (Traducción).
- LAMBIN, J.J. *Marketing Estratégico*. McGraw Hill. 1995. (Capítulo 14)
- DOLAN, R. “Note on Marketing Strategy”, Harvard Business School, 1999.
- Ibarra, H., & Hunter, M. (2007). *Cómo los líderes crean y utilizan sus redes*. *Harvard Business Review*,

- Antonio Lavalpe, Carmelo Capasso y Alejandro Smolje - “Presupuestos y Control”- Editorial La Ley, Argentina – Edición 2 - Año 2010.
- Charles Horngren, George Foster, y Srikant Datar, “Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial” Pearson Education, México – Edición 12 – Año 2007.
- Brealey, R. A., Myers, S. C. y Allen, F., PRINCIPIOS DE FINANZAS CORPORATIVAS, 11a.Edición 2013, Mc-Graw Hill
- KOTLER, P. Dirección de Mercadotecnia. Mc Graw Hill. 10A. Edición. Milenium. 2000
- BLACKWELL, R; MINIARD, P; ENGEL, J (2002) Comportamiento del Consumidor. Ed: Thomson. México D.F. Capítulos 3, 4.
- BRYNJOLFSSON, E. ET AL. (2006), “From Niches to Riches: The anatomy of the Long Tail”, *Sloan Management Review*, Vol. 47, No. 4, pp. 67-71.
- PORTER, M. Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Buenos Aires: REI. 1991 - Capítulos 1 y 2



 Universidad de
San Andrés

Metodología

Para poder llevar a cabo este plan de negocios se debe contar con una investigación que busque responder las siguientes preguntas;

¿Cuántas unidades se necesitan vender para llegar al punto de equilibrio?

¿Cuánto más está dispuesto a pagar el consumidor por el producto?

¿El consumidor percibe la diferenciación de lo que ya existe y los beneficio de este nuevo producto?

¿Los clientes están dispuestos a cambiar su cepillo plástico tradicional por este?

¿Las tiendas están dispuestas a comercializar este cepillo de dientes?

¿Los proveedores de materiales van a ser nacionales o internacionales?

¿Qué método es más conveniente para llevar a cabo la distribución del producto?

Para lograr llegar a respuestas concretas se deben utilizar distintas fuentes. En primer lugar, las fuentes secundarias que incluyen los reportes de mercado en conjunto con las noticias, nos brindarán las tendencias que existen y los patrones de consumo. Por otro lado, las fuentes primarias nos ayudarán a comprender la reacción del cliente a lo que ofrece Greenr. De esta manera se puede evaluar las estrategias tomadas y el resultado que logran para el cliente. También nos proporcionará un marco de referencia en cuanto a los costos por parte de los proveedores. Para lograr obtener información en cuanto al producto y sus conceptos se realizarán entrevistas y encuestas a un grupo de gente entre dieciséis y treinta y seis años. Por el lado de los proveedores, se procederá a tener entrevistas individuales con la mayor cantidad posible para evaluar las mejores alternativas a tomar en cuanto a materia prima.

Capítulo II; Análisis del sector

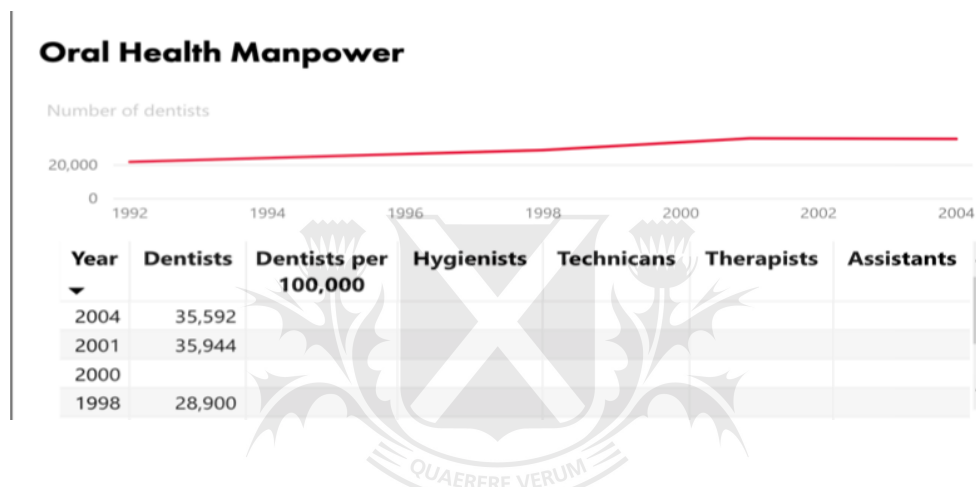
Descripción de la industria

El sector que abarca Greenr cae directamente sobre la industria de la higiene bucal; particularmente, se ubica en el segmento de cepillos dentales que compone una proporción muy importante en el total de la industria. Este proyecto abarca un nicho de consumidores que buscan el consumo sustentable de este tipo de productos.

En la actualidad, esta industria se encuentra en un crecimiento constante que se divide a lo largo de los años. De cara al 2023, se puede observar que las proyecciones muestran que el futuro es prometedor para la industria de higiene bucal. Si bien, la OMS indica que al día de hoy no existe una higiene bucodental homogénea

en el mundo, los avances que se han logrado han sido muy significativos, ayudando a reducir la disparidad del acceso a una salud bucal básica. Este factor fue promovido por las metas que propuso este organismo a nivel mundial y gracias a un crecimiento en la conciencia del uso de los elementos de higiene básicos. En el caso particular de Argentina, podemos ver que el número de profesionales de la salud bucal ha crecido a medida del paso de los años.

Imagen 1: Incremento de odontólogos en Argentina. Fuente: Malmö University, s.f



El último dato oficial que arroja cifras a nivel nacional en términos de odontología en Argentina fue el censo del INDEC en el 2010. Para aquel entonces, había un promedio de 53011 odontólogos profesionales. Con un promedio actual de aproximadamente 1500 odontólogos egresados por año, para fin del 2018 se contaba con aproximadamente 63511 (Univ Odontol, 2018.).

El impulso de la industria generado por el profesionalismo y la mejora de técnicas a nivel global, han hecho que mayor cantidad de personas tengan acceso a mejores prácticas de salud bucal. Dicho factor, se relaciona directamente con el uso de cepillos dentales. Es por eso que a nivel nacional, sigue existiendo un crecimiento. Por otro lado, el patrón de consumo de un gran sector de la población, dio oportunidades para que se amplíe la gama de productos ofrecidos. Hoy en día existen variedades de cepillos dentales que se diferencian de la media a partir de nuevas características con foco en el medioambiente. Este sector se ha comenzado a adaptar a la nueva rama de consumidores a nivel global que optan por soluciones con menor impacto ambiental. Este factor ha logrado que se diversifiquen las ramas de los productos tradicionales, ampliando la oferta de productos para la nueva tendencia de

consumidores. El segmento demográfico de los “millenials” se muestra más proclive al uso y consumo de productos de esta índole.

En resumen, la industria se encuentra siguiendo un patrón estable de crecimiento anual que tiene proyecciones positivas hacia el futuro. Hay mucho espacio para crecer, ya que todavía existe una gran disparidad socioeconómica que imposibilita a mucha gente a tener acceso a dicha salud. Lentamente las prácticas se muestran más accesibles a todos los ciudadanos. Greenr se encuentra en una rama de la industria de los cepillos dentales que comienza a crecer a nivel global gracias a las nuevas tendencias del consumo. Esta rama cuestiona principalmente la poca conciencia ambiental que se tiene a la hora del cuidado del medioambiente y también busca soluciones efectivas y de calidad para satisfacer sus necesidades.

Análisis PEST

Para poder realizar un análisis del macro entorno en profundidad se va a utilizar la herramienta PEST, que hace énfasis en los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos que existen en nuestro país.

Políticos

Es importante hacer hincapié en el esquema político de Argentina. En primer lugar, es fundamental tomar en cuenta este factor ya que en la actualidad contamos con un marco político sumamente inestable, donde existen corrientes ideológicas que se confrontan entre si. Dicho esquema, afecta de una manera negativa al desarrollo de pequeñas empresas a nivel nacional. El marco regulatorio por ley es constantemente modificado, lo que podría traer problemas en un futuro. Greenr principalmente esta condicionado a importar parte de la materia prima, ya que no existe la tecnología para desarrollarla acá mismo, lo que pone en peligro el funcionamiento del proyecto.

En la actualidad no existe un condicionamiento al tipo de importación de este tipo, ya que no representa una suma de dinero muy importante. Sin embargo, en el pasado han existido muchas restricciones legales que han ralentizado o frenado por

completo el sistema de importaciones. Si bien existe un grado alto de incertidumbre, legalmente no hay trabas para desarrollar hoy en día este proyecto. Por otro lado, la ley vigente exige un trato muy exigente con los empleados, ya que se han restringido los despidos por un tiempo que hoy es indefinido. Si esta ley continua en un futuro, podría afectar la estructura de costos de la empresa.

Estos factores podrían afectar a Greenr, resultando en un mayor costo de operación, disminuyendo directamente las ganancias esperadas y el tiempo de capitalización.

Económicos

La actualidad económica de Argentina es muy incierta. Dicha incertidumbre afecta directamente los costos incurridos para desarrollar el proyecto. Siguiendo el patrón del alza de la inflación, podemos proyectar que no va a disminuir en el futuro. Este patrón se relaciona directamente con la devaluación del peso argentino, lo que también podría desencadenar en un costo mayor del producto vendido, ya que se fabricará en China. En la actualidad la importación es irregular en términos de moneda, lo que podría complicar en un futuro poder mantener un precio estable del producto. Las tasas impositivas son muy altas también, lo que afecta este tipo de emprendimientos y pone en riesgo su supervivencia económica.

Por otro lado, si el producto se encarece, va a haber menos consumidores dispuestos a pagar el precio del producto, si se eleva de una manera muy significativa por encima de la media. Lo mismo ocurre si la inflación genera pérdida del poder adquisitivo, este tipo de producto "Premium" pierde mercado ya que existen opciones más baratas en precio. Por último, el impacto del COVID-19 ha generado una pérdida de poder económico que todavía no ha sido reflejada en cifras, pero que ha repercutido de una manera significativa en el sector ABC2. El efecto de esta crisis atenta directamente contra los márgenes de este producto de mayor gama.

Sociales

En términos sociales, existe un gran descontento a nivel sociedad debido a la influencia de la economía en los últimos tiempos. Mas allá de la inestabilidad, en términos de los patrones de consumo, comenzó a existir un gran sector de la sociedad que esta tendiendo hacia el consumo responsable de productos. Esta tendencia es un reflejo de la escena global actual. Existe una nueva conciencia impulsada por los “millenials” que tiende hacia el consumo de opciones más conscientes para uno y también para el medioambiente. Uno de los movimientos mas notables es el nivel de reciclaje que ha sido impulsado a nivel nacional por el estado. Este movimiento ha generado la oportunidad de nuevas maneras de consumo y ha abierto la posibilidad a muchos nuevos emprendimientos. La tendencia a nivel sociedad es muy importante a tener en cuenta ya que puede significar un patrón de futuros crecimientos del segmento de personas que buscan hacer un consumo sustentable.

Tecnológico

La tecnología a nivel mundial ha avanzado mucho en los últimos años, convirtiéndose prácticamente en un bien común que comparten las sociedades del mundo. En Argentina, ya existe una alta adaptación a los nuevos modelos empresariales que adoptan algún medio tecnológico. Esta tendencia se refleja, en que el 79% de los ciudadanos argentinos tengan acceso a internet (Impulso Negocios 2019).

La aceptación de la tecnología a nivel nacional brinda una oportunidad para las empresas que quieran comenzar a vender por internet, ya que es un canal muy normalizado en la actualidad. En este caso, Greenr puede tener un canal de venta vía internet a bajos costos y así poder abarcar un publico más grande de una manera fácil. Este medio sigue en auge y cada vez más es de fácil acceso.

En un futuro, un público más acostumbrado a la tecnología puede significar un incremento en la visibilidad de los productos.

Por último, junto con la tecnología existen nuevos medios de comunicación. Este suceso tiende a disminuir el costo de la publicidad, ya que hay una gran llegada

a un público por un costo casi gratuito. Esta oportunidad nuevamente le ofrece a los emprendimientos un público mayor y más diverso.

Composición de la industria

Para poder evaluar de una forma completa como se compone en la actualidad la industria de la higiene bucal es útil remitirnos al análisis de las cinco fuerzas de Porter (Porter; Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, Capítulos 1 y 2, 1991). De esta manera se logra hacer un análisis en profundidad y ver como se posiciona Greenr en el mercado argentino.

Poder de negociación de los compradores

En el caso de los cepillos de dientes en particular, encontramos que el poder de negociación de los compradores es medio/alto, ya que existen exigencias en cuanto a la calidad de terminación de los productos de higiene básico. También, existen muchas variedades de cepillos de dientes con la misma funcionalidad, lo que le posibilita al consumidor tener una oferta muy variada incluyendo rangos de precios distintos. Si bien existen muchos productos sustitutos, creo que Greenr tiene un principal diferencial que no existe en el mercado argentino, lo que le da poder a la marca. Es muy importante que se destaquen todos los beneficios de Greenr como su practicidad para ser sustentable y sus aspectos de calidad. Si se logra que el potencial cliente capte los beneficios que se ofrecen, no verán a los cepillos dentales tradicionales como sustitutos.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores se puede dividir en 2 partes. Por parte del mango, el poder de los proveedores es bajo, ya que el plástico reciclado que se busca utilizar es abundante en el mercado hoy en día y existen diversas fuentes de provisión. Por parte de las cerdas, el poder de los proveedores es moderado/alto ya que la tecnología para desarrollarlas no es tan común en la actualidad. Existen tres fuentes principales de materia prima; China, Alemania y Australia. Si bien es un material que de bajo costo y se produce en volúmenes grandes, la falta de productores en el mundo concentra el poder en pocos proveedores lo que genera una supremacía para ellos. Este segmento viene creciendo constantemente y se espera que en un futuro ese poder se disminuya, ya que la tecnología no es sofisticada y el producto puede ser producido en diversas partes del mundo. Si el producto fuese diseñado en un futuro en nuestro país, el poder de negociación de los proveedores sería más alto, ya que existen menos proveedores dedicados al diseño de productos de higiene bucal.

Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores es alta. Principalmente las barreras de entrada son bajas, ya que no se requiere de una gran inversión para poder competir en el mercado. Actualmente este segmento de mercado está muy poco explotado en Argentina, pero las tendencias del consumo sustentable y consciente están abriendo constantemente nuevas oportunidades de mercado en diversas industrias. Hay empresas grandes como Colgate que han comenzado a expandir sus SKU's, empezando a virar hacia los productos de menor impacto ambiental. Esta industria en particular cuenta con grandes empresas multinacionales que tienen la capacidad para introducir nuevos productos a los canales de venta que ya tienen desarrollados de una manera muy sencilla. Otra gran amenaza se presenta desde China, donde se pueden consolidar productos que compitan directamente en este segmento a un muy bajo costo. Un claro ejemplo de este caso es la plataforma Alibaba, que conecta al usuario con una fábrica donde puede personalizar sus productos. La diferencia principal en este caso, es que no existe un producto con estas características y este

modelo. Es una novedad en el mercado de los cepillos dentales, por eso mismo se debe hacer foco en explotar las diferencias que existen. La estrategia adoptada en este caso es la del océano azul, diferenciándose así de los competidores. Si el consumidor de este tipo de productos logra captar el diferencial que ofrece Greenr, se puede lograr hacer frente a la amenaza de nuevos jugadores al mercado.

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es alta. En el mercado nacional, existen desde hace tiempo una extensa variedad de cepillos dentales que cubren la misma necesidad básica de higiene bucal. Aunque estos cepillos “tradicionales” de plástico no tengan como foco el cuidado ambiental, sirven como sustitutos perfectos. Hay diversas opciones de compra para el consumidor dividida en tres segmentos principales. Existen los cepillos dentales plásticos comunes que conocemos por su antigüedad en el mercado. Dentro de este segmento existen muchas marcas que van desde marcas reconocidas a nivel mundial y marcas que existen solo a nivel nacional. Por otro lado, existe un mercado de cepillos eléctricos que busca ofrecer una mejor higiene bucal por un precio más elevado. Dicho segmento también representa una amenaza para Greenr ya que en un futuro podrían expandirse. Por último, existen los cepillos dentales sustentables que son hechos de materia prima reciclable o de menor impacto. Este segmento es el más chico al día de hoy. El consumidor puede optar por opciones según precio ya que el rango de precios es amplio y también según sus preferencias personales a la hora del lavado de los dientes ya que existen diversas maneras de satisfacer la necesidad básica.

Rivalidad en la industria

La rivalidad dentro de la industria es elevada. Por un lado, existen muchas empresas reconocidas mundialmente que se dedican a la comercialización de cepillos dentales y otros productos de higiene bucal que cuentan con años de trayectoria en el mercado. Sin embargo, estas empresas compiten dentro de una gama muy similar de productos que difieren en su calidad de terminación y poco en la variedad de

materiales. Si consideramos esta porción del mercado, pensaríamos que la rivalidad es alta. Si analizamos en detalle la nueva variedad de productos que entraron al mercado, podemos ver que esto cambia. El segmento de cepillos dentales sustentables en Argentina cuenta con pocos jugadores en la actualidad. Este factor hace que la rivalidad directa dentro del nicho de mercado sea baja.

De todas maneras, hay que tener en cuenta que los cepillos dentales plásticos no reciclables actúan como sustitutos directos de Greenr. Es por ello, que se debe buscar que el cliente logre entender la propuesta de valor de Greenr y el diferencial que implica dentro del mercado. De esa manera, se puede apaciguar la rivalidad mediante la diferenciación. La disrupción del modelo tradicional del cepillo dental es importante para poder diferenciarse de los futuros competidores que entran al mercado argentino.

Competidores

Existen diversos competidores en la industria de la higiene bucal. Actualmente para la introducción de Greenr hay dos principales empresas competidoras conocidas como “Colgate” y “Meraki”. Si bien, no son las únicas empresas que compiten en el segmento específico de Greenr, son las más fuertes a nivel nacional.

En primer lugar, Colgate-Palmolive Company es una de las empresas referentes a nivel mundial dentro de la industria de la higiene bucal. La historia de la empresa se remite a principios del 1806 en Estados Unidos con la fundación de lo que hoy se conoce como uno de los pilares de la industria. Con más de doscientos años de trayectoria y un crecimiento desmedido, Colgate ha logrado entrar en doscientos veintidós países en la actualidad (Expertos en marca, s.f). Esta empresa viene desarrollando productos complementarios hace muchos años en el mercado, así logrando convertirse en la opción “top of mind” para muchos consumidores. Su capacidad de operación le otorga el beneficio a la marca de tener un amplio presupuesto para poder desarrollar diversos SKU’s adaptándose a las distintas preferencias de los clientes. Su trayectoria ha logrado tener una red de distribución muy fuerte que permite que sus productos se puedan encontrar en casi cualquier supermercado y farmacia del mundo.

Los productos de Colgate tienen mucha variación entre sí, pero se asimilan en un factor; plástico. Los cepillos dentales que ofrecen varían según la gama del producto. Existen cepillos dentales con capacidades básicas mientras que hay otros con mayores especificaciones técnicas. Por lo general, se venden de a paquetes de dos. Los paquetes más básicos tienen un precio de venta de aproximadamente \$120, mientras que los de mayor gama rondan los \$400.

Colgate es considerado un competidor principal de Greenr, dado que introdujeron un nuevo concepto de cepillo de dientes que se aleja de su media ofrecida. Este cepillo de dientes es clasificado como el “Colgate bamboo” (Colgate, s.f). El mango característico está hecho de bambú cultivado sustentablemente, lo que lo clasifica como un producto sustentable. Por otro lado, las cerdas son plásticas con un tratamiento de carbón que sirve para blanquear los dientes (Ver anexo 5). El producto no es 100% biodegradable ya que sus cerdas siguen siendo plásticas. El precio promedio de venta se encuentra en \$405 para un paquete de dos unidades. Esta marca en particular es un rival muy fuerte en el mercado ya que el producto tiene características sustentables y la capacidad de introducción al mercado con la que cuenta Colgate es muy fuerte. Si bien Greenr propone un concepto superior en términos de eficiencia ambiental, no cuenta con las capacidades de Colgate. Es importante entender que muchos consumidores tienen a Colgate como “top of mind”, lo que genera más confianza emocional a la hora de volcarse hacia un producto sustentable. Esto es un factor que juega a favor de Colgate ya que puede captar nuevos clientes del segmento de consumidores “eco-friendly” de una manera más fácil.

Meraki por otro lado, es una empresa Argentina que directamente abarca el mercado de los cepillos sustentables. Actualmente cuentan con pocos SKU's, que son derivados de un modelo de cepillo hecho de bambú, con cerdas plásticas. Este cepillo es 97% biodegradable. Una vez que se retiran sus cerdas plásticas pasa a adquirir la característica de compostable. A nivel nacional Meraki presenta un potencial muy grande ya que fue la marca pionera en Argentina en traer este modelo de cepillos dentales. La repercusión de la marca fue muy grande principalmente en los jóvenes, factor que se notó rápidamente a nivel ventas. Cuentan con un cepillo que se vende individualmente a un precio promedio de \$150 y ya ha alcanzado más de quinientos puntos de venta. Una de las fortalezas principales de Meraki es su proximidad a la gente con el diseño de los canales de venta. Si bien se encuentran

en diversos tipos de negocios, también han desarrollado una red de vendedores individuales que se encuentran a lo largo de la ciudad de Buenos Aires. Esta red a su vez promociona mucho el producto ya que corre de una manera muy rápida en los medios digitales. Meraki ha ganado popularidad entre las opciones que existen en el mercado y sus bajos precios hacen que el producto sea accesible para muchas personas. Actualmente su principal debilidad es la poca practicidad de reciclaje que tienen sus productos. En segundo lugar, la falta de calidad de los productos afecta la vida útil y eso hace que se disminuya la experiencia de uso y la reincidencia del cliente en la compra.

Hace falta hacer mención a los productos chinos que pueden competir directamente dado su eficiencia en costos. Si bien no hacen referencia a una marca específica, cualquier cliente puede importar productos personalizados desde allí, a un muy bajo costo. Esto quiere decir que esta posibilidad abre un poco más la rivalidad que existe en el mercado y le da la capacidad de competir a cualquier cliente que quiera realizar una inversión moderada para entrar al mercado.

Tamaño del mercado

El mercado total de cepillos dentales en Argentina se estima que llegue a un total de \$380,30 millones de pesos para fin del año 2020, siguiendo un patrón de proyecciones mencionadas anteriormente. Para poder estimar más en profundidad el mercado potencial de Greenr, es necesario utilizar promedios y estimaciones relacionadas de manera mas directa al tipo de producto. Asumiendo que el 70% de los argentinos se preocupan por el medioambiente a la hora de comprar (AdLatina , 2018) logramos estimar que existe un porcentaje de personas que no estarían interesadas en este tipo de consumo responsable. Esta cifra no es suficiente para estimar en detalle quienes estarían dispuestos a comprar un producto de este índole. Asumiendo que el precio a pagar va a continuar siendo por encima del promedio, sin importar la escalabilidad de la producción, el cepillo dental de Greenr se categorizaría como “Premium” dentro de las opciones del mercado. Un producto de estas características principalmente va a ser comprado por el sector más asalariado. Los cuadrantes correspondientes capturan el NSE ABC1 y C2. Basándonos en el censo económico realizado en 2018, la pirámide salarial nos demuestra que el 22% de la

población argentina recae en esta condición económica (iProffesional, 2018). Si combinamos ambos aspectos, logramos un mercado potencial que se restringe a un tope de \$58,5662 millones de pesos. Debido al impacto del COVID-19 y la lenta reactivación económica, un porcentaje target optimista oscilaría entre un 3% y un 5%. Si esta porción del mercado la calculamos en cantidad de personas, tendríamos un promedio entre 207900 y 346500 clientes potenciales.

De todas maneras, habría que realizar un análisis de la situación económica luego de la pandemia para evaluar el porcentaje de la pérdida de la capacidad económica para tener un panorama claro y poder proyectar ventas hacia un futuro.

Comportamiento del consumidor

Se va a utilizar el análisis que propone Blackwell (Blackwell, R; Miniard, P; Enegl, J Comportamiento del Consumidor. Thomson. Capítulos 3, 4. 2002) conocido como el proceso de decisión del consumidor, para evaluar de que manera compra el consumidor target de Greenr. Es necesario este análisis de los pasos para poder tomar la decisión correcta y entender en profundidad donde surgen las opciones para el consumidor.

Universidad de
San Andrés

Proceso de decisión del consumidor

Blackwell nos facilita entender cuales son los pasos a seguir que toma cada consumidor a la hora de comprar un producto. Estos pasos son divididos en siete etapas principales.

En primer lugar, encontramos lo que se denomina como el reconocimiento de la necesidad. Toda compra que haga un consumidor empieza por este punto. En el caso de Greenr, no ocurre la necesidad cada vez que una persona quiere lavarse los dientes, sino que es un poco más complejo. En este caso la necesidad surge cuando una persona busca el mejor cuidado de sus dientes y a su vez que su compra no aporte a la contaminación del medioambiente. Se parte de querer comprar un producto de calidad usando la conciencia ambiental.

El segundo paso que nos plantea este modelo es la búsqueda de información por parte de los clientes. Este paso es muy importante para Greenr ya que es importante que los clientes sean fieles a la marca para que no duden en comprar otro producto. En este paso hay muchas variables en juego, como por ejemplo la importancia de la compra, la personalidad del cliente y la percepción ante la marca. En este paso los clientes pueden optar por la búsqueda interna como el uso de la memoria o la externa donde consultan una fuente como el internet. Dada la cercanía a los celulares, es probable que la búsqueda en este caso sea en internet para evaluar las distintas opciones y obtener información de una manera instantánea.

En tercer lugar, el consumidor efectivamente evalúa las alternativas que hay a la hora de comprar el producto. Acá el consumidor tiene que evaluar que producto va a satisfacer más sus necesidades y preferencias a la hora de lavarse los dientes. El consumidor dentro de las opciones va a evaluar el precio del producto, la calidad, el impacto ambiental de los productos ofrecidos y por último los diseños. En este caso, Greenr es una solución de calidad para el consumidor que quiera reducir su impacto ambiental como también comprar un producto de calidad.

El cuarto paso es la compra. El consumidor puede optar por comprar el producto de distintas maneras. Existen dos canales propios; la página web que actúa como tienda de e-commerce y los revendedores oficiales de la marca que hacen envíos a domicilio y el tercer canal de ventas son las cadenas de tiendas naturistas. Las compras pueden ser en efectivo o sistemas que soporten pagos con tarjetas de crédito/débito. Un medio efectivo para poder respaldar el pago es Mercado Pago debido a su eficiente manera de cobro rápido. En cualquiera de estos casos el producto se comercializa con los siguientes componentes; un mango y dos packs de cerdas. Mientras que el resto de las cerdas se compran en paquetes de a cuatro unidades, separadamente del mango.

El quinto paso en el proceso de decisión de compra se conoce como el consumo. En esta etapa, el consumidor va a utilizar y probar el cepillo dental que compro. En este caso se deberá armar el producto con las cerdas provistas en el paquete. El simple mecanismo de ensamblaje va a dejar listo el producto para el veredicto del consumidor. El uso es simple y va a ocurrir según la cantidad de veces que el usuario se quiera cepillar los dientes.

El sexto paso es uno de los principales para el cepillo dental que ofrece Greenr. En este paso el consumidor va a evaluar el cepillo dental. Generalmente la primer

impresión de uso es muy importante, pero el cliente debe evaluar la totalidad del producto a lo largo del ciclo de vida útil que se estima en tres meses. De esta manera podrá ver si las cerdas son de calidad o si se desgastan rápidamente. Es muy importante que el consumidor se quede satisfecho para que pueda convertirse en un usuario a largo plazo de la marca. Eso quiere decir que compre en un futuro un nuevo pack de cerdas cuando se le acaben las que tiene. Si la experiencia es buena, el “cross selling” va a ser efectivo para Greenr.

El último paso propuesto por Blalckwell es el descarte del producto. En este caso, una vez que se cumple el ciclo de vida de las cerdas en aproximadamente tres meses, se las quita con el sistema de enganche y se procede a descartarlas en la tierra o en un compost para que completen su ciclo de reciclaje. El mango se guarda para el próximo uso y para la nueva colocación de las cerdas.

Segmento de clientes

Para evaluar con efectividad el segmento de consumidores al que apunta Greenr, se han realizado encuestas con el objetivo de saber opiniones específicas del público. La encuesta modelo (Anexo 6) ha sido enviada a ciento catorce personas de la ciudad de Buenos Aires de edades variadas. Esta muestra de personas con perfiles distintos, busca ser representativa para la base de consumidores target.

Los resultados de las encuestas muestran que el consumidor target considera en un 98,2% el cepillo dental como un elemento básico de la higiene bucal. El 65,1% de estos consumidores renuevan sus cepillos dentales en un tiempo de tres meses o menor. Principalmente son personas que buscan la calidad dentro de las cualidades de un cepillo, ya que el 75,9% lo considera así. El 64,3% de las personas estaría dispuesta a comprar un cepillo de dientes por internet, lo que refleja que si bien es importante el e-commerce en este caso, existe aun un gran porcentaje de personas que compra físicamente estos productos. El cliente target no necesariamente compra por internet. Son personas que consideran el cuidado del medioambiente importante o que simplemente lo consideran a la hora de consumir. El 73,2% de este segmento cree que los cepillos dentales contaminan en gran escala el medioambiente. El 91%

de estas personas pagarían por encima del promedio del mercado por un cepillo como el que ofrece Greenr.

Estos resultados arrojan una buena respuesta del público ante un producto de estas características. Se puede notar que este segmento en particular tiene interés por el cuidado del medioambiente y a su vez se preocupa por la calidad de los productos usados para la higiene bucal. La gran mayoría considera que los cepillos de plástico comunes contribuyen a la contaminación del mundo. El resultado que nos comprueba la efectividad de este modelo es el hecho de que 95,5% de los encuestados estaría dispuesta a optar por el modelo que ofrece Greenr como posible solución a este problema y pagar un precio por encima del promedio si es necesario.

Bases de segmentación

1. Demográficas; Principalmente se buscan personas de ambos sexos que se encuentren de edades variadas. La edad no es discriminatoria para comprar el producto. Este sector se usa como una base de partida debido al “engagement” que tiene con el medioambiente en promedio. Luego se puede apuntar a los más pequeños con “Greenr for kids” y a los más grandes también.
2. Culturales; El movimiento que engloba el concepto de Greenr refleja una gran preocupación por el medioambiente y la forma de consumir que tenemos las personas. Esta tendencia busca cambiar los hábitos de las personas para poder corregir o disminuir el problema actual que se está enfrentando la sociedad global. Greenr busca ayudar a esta causa y propone una solución mejoradora para poder contribuir a la eficiencia medioambiental.
3. Económicas; El producto se encuentra por encima del promedio de precios del mercado, por eso es importante que segmente según la pirámide salarial existente en el país. No es excluyente, pero es más probable que el cuadrante ABC1 y C2 sea el objetivo de consumo.
4. Geográficas; En su etapa de lanzamiento se va a apuntar a la ciudad de Buenos Aires debido a la proximidad de las operaciones y la concentración poblacional. Si el producto tiene una introducción exitosa se abrirán nuevos territorios por fases.

Capítulo III; Plan de Marketing

A continuación, se va a utilizar el análisis de las cuatro P's de Kotler para poder evaluar las fuentes de información y tomar una decisión estratégica basada en los cuatro ejes del marketing mix dentro de la industria de los cepillos dentales. (Dirección de Mercadotecnia. Mc Graw Hill, 2000)

Producto

El cepillo dental de Greenr propone cubrir la necesidad básica del lavado de dientes y a su vez crear valor para el consumidor enfocándose en la sustentabilidad, la calidad y el diseño junto a la practicidad.

Greenr ofrece una solución para el consumidor que quiera convertir sus practicas cotidianas de higiene en un impacto positivo para el medioambiente que ayude a disminuir el efecto de la contaminación. En el futuro el objetivo es ampliar la base de productos ofrecidos para ocupar todos los frentes de la industria de la higiene bucal y no solo el mercado de cepillos dentales. También existe la posibilidad de incursionar en otro tipo de productos de la belleza para diversificarse a nuevas industrias y reducir el riesgo. Actualmente el producto estrella que se busca ofrecer Greenr busca la dependencia de los usuarios y la relación a largo plazo. Este producto estrella, brinda diversos tipos de beneficios para el usuario. El primer beneficio para el usuario es el desarrollo de este nuevo concepto de cepillo dental que apunta a la practicidad y a la personalización de este elemento de higiene. Los usuarios de esta manera pueden comprar las cerdas que más se adapten a sus preferencias y renovarlas cuando quieran sin la necesidad de descartar el mango, ya que las cerdas son de un material biodegradable. El segundo beneficio importante es la durabilidad y calidad que se apunta a tener como cepillo dental. El plástico PET 100% reciclado, libre de BPA en este caso apunta a perdurar en los años manteniendo su calidad debido a su poca capacidad de desgaste. Este material puede durar hasta 1000 años sin degradarse, lo que indica que puede acompañar al usuario toda su vida sin problemas. En este caso, al ser de plástico reciclado ayuda a aumentar el flujo y el ciclo de reciclaje que existe en la actualidad. También, se le da la posibilidad al usuario de renovar su mango si siente la necesidad, sin aumentar el deshecho

plástico, ya que se busca ofrecer “drop points” en ciertos puntos de venta en un futuro. Los “drop points” van a generar que todo cepillo que quiera ser descartado o renovado, se vuelva a utilizar y continúe siendo parte del ciclo. Reutilizar este plástico nos da la oportunidad de lograr reducir el plástico desechado en el mundo para darle una nueva utilidad. Este punto es importante para mostrar que el proyecto busca ser parte de la economía circular. El packaging que se propone a usar en todos los productos ofrecidos va a ser de cartón reciclable, buscando el menor grado de contaminación; el mismo será sumamente importante ya que va a terminar de transmitir el mensaje marcario y aumentar el ciclo de reciclaje. En conjunto, se puede decir que la innovación íntegra del producto es un punto de partida esencial para esta marca.

Por último, el cliente no se tiene que dirigir a un local físico a comprarlo, sino que puede solicitar el envío del producto a su domicilio sin ningún requisito. La plataforma web habilita a que el cliente pueda pagar con tarjeta tanto de crédito como débito o usando la plataforma de mercado pago, sin la necesidad de desembolsar efectivo.

Niveles de producto

Un producto es una oferta de un conjunto de beneficios para un determinado mercado, que sirve principalmente para satisfacer las necesidades de los consumidores según Kotler (Dirección de Mercadotecnia, Cap. 12. Mc Graw Hill, 2000) . El autor cree que existen cinco niveles de producto que explican en profundidad cual es la composición del producto.

El primer nivel se conoce como el beneficio básico que es en este caso el acceso a una buena higiene bucal provista por el cepillo dental. El segundo nivel es el producto genérico. El producto genérico de Greenr sería el desarrollo de un cepillo dental de calidad que cumpla con las normas básicas de salud y le brinde al usuario una higiene adecuada. En tercer nivel tenemos el producto esperado, que hace referencia a las especificaciones que el cliente mínimamente espera del producto. En este caso el cliente va a esperar que el producto se adapte a sus necesidades de

higiene, que mantenga una calidad y durabilidad superior como se lo promociona, que el diseño y eficacia del enganche sea el adecuado y que la página procese los pagos de una manera segura y los tiempo de distribución sean los indicados. El anteúltimo nivel se conoce como el producto aumentado, que hace referencia a como Greenr va a diferenciarse de la competencia y lograr sobrepasar las expectativas del consumidor. En este nivel, Greenr va a guiar a los consumidores a que desarrollen la conciencia ambiental y mejoren sus practicas en cuando al cuidado del mundo. Greenr le va a permitir al usuario optar por una alternativa a lo tradicional, que tenga foco en el cuidado personal y que logre una relación a largo plazo de compromiso por el cambio saludable. Esta opción le va a dar al usuario la posibilidad de personalizar su cepillo dental y de consumir un producto básico sin tener que atarse a crear un problema ambiental. Se le va a dar al usuario la comodidad de poder entregar su cepillo en un “drop point” y saber que el mismo esta contribuyendo a reutilizar el material y convertirse en un futuro producto útil para que otra persona lo pueda usar. De esta manera Greenr le ofrece al cliente la oportunidad de convertirse en el motor del cambio, ya que se donarán de manera fija parte de los ingresos anuales de la marca para ayudar a las ONG’s a limpiar el mundo. El último nivel se conoce como potencial del producto y apunta a reflejar lo que podría realizar Greenr en el futuro para transformarse y seguir atrayendo nuevos clientes. Greenr podría realizar promociones en los futuros co-productos que lance asociados a la compra de su producto estrella. También se podría otorgar descuentos en las futuras compras a los clientes que depositen su mango en alguno de los “drop points”. Por último, en el futuro se podrían lanzar ediciones limitadas de mangos de plástico reciclado para lograr hacer mas atractivo el modelo y sus diseños.

Precio

Para poder entender en detalle el precio que se espera cobrar por el producto, es necesario hacer un análisis de los datos obtenidos en la encuesta, como también hacer un relevamiento marcario y evaluar los precios actuales de la competencia. Es importante hacer énfasis en que la competencia no solo se compone de cepillos dentales sustentables, sino que tambien se compite contra los cepillos plásticos tradicionales.

Cuadro número 1

Fuente : Relevamiento marcario propio en la plataformas de venta web.

Competidor (X2 Unidades)	Precios
Meraki	\$320
Colgate Bamboo	\$390
Gum Classic	\$414,50
Colgate 360	\$314
OralB Pro salud Ultrafino	\$270
Colgate triple acción	\$200

Como punto de partida, es importante destacar que siguiendo la estrategia de “Océano azul”, Greenr busca diferenciarse de la competencia que existe en el mercado. Es por eso, que al buscar ofrecer un producto superador que tiene como eje el cuidado medioambiental en su totalidad, el precio acordado va a buscar ubicarse por encima de la media del mercado. Al ser un producto innovador, que busca la mejor calidad y comodidad, tomando al consumidor como eje de las necesidades

Las encuestas hechas a ciento catorce personas, muestran que el 91% de las personas pagarían entre \$350 a \$380 o aún más que eso por un mango plástico que venga con 2 cerdas intercambiables, lo que equivaldría a dos cepillos dentales. Con esos resultados Greenr cobrará \$400 pesos por el paquete con el mango y las dos cerdas, mientras que los paquetes individuales de cerdas que contienen cuatro unidades serán vendidos a un precio de \$250 pesos. Con este esquema se busca que el cliente vea la oportunidad y la eficiencia en precios que tienen las cerdas que replazan la compra de un nuevo cepillo dental.

El único aspecto riesgoso que puede tener este precio se asocia a la devaluación que tenga el peso argentino en un contexto inflacionario y de crisis económica como se esta atravesando debido al fuerte impacto de la recesión causado por el COVID-19. Los costos están asociados a tarifas de importación, lo que va a generar una fluctuación incierta hacia el futuro. Es por eso que hay que establecer márgenes amplios de ganancia para no tener que ajustar el precio en el corto plazo.

Promoción

La promoción constante de la marca va a ser fundamental para poder lograr, reforzar y transmitir el mensaje marcario de Greenr. Es importante seleccionar y utilizar los canales correctos y brindar la información necesaria para que el consumidor tenga los fundamentos correctos para optar o no por la marca.

En la etapa de lanzamiento, se va a buscar brindarle constantemente información a los consumidores para mostrar como los cepillos dentales tradicionales dañan el medioambiente. De esta manera se va a posicionar a Greenr como una solución alternativa para aquel que quiera cambiar sus hábitos. Es importante lograr una conexión emocional con el consumidor haciéndolo sentir como el motor de un cambio. Para aquellos que compran online, se van a pedir devoluciones o feedback del producto y de sus experiencias; si la devolución es la que se busca, es importante compartir los comentarios. De esa manera, se le transmite mas seguridad al nuevo cliente que aún no compró el cepillo dental. Es importante comunicar las alianzas estratégicas de la marca para la etapa de lanzamiento, si se cuenta con respaldo de algún instituto odontológico, sería muy útil comunicarlo. Se debe hacer énfasis en transmitirle al potencial cliente, que parte del precio pagado por ese cepillo va a ser utilizado para apoyar diversas ONG's que luchen contra el cambio climático. Junto con la comunicación emocional, es importante hacer referencia a los aspectos técnicos del producto como su durabilidad y calidad, ya que es un concepto novedoso y alejado de lo tradicional. Es importante que el consumidor pueda entender en pocas palabras lo que esta comprando.

La estrategia publicitaria va a darle consistencia a los mensajes que se buscan transmitir. Se van a utilizar distintos métodos y canales para lograr una diversidad amplia para poder llegar a los potenciales clientes de distintos ángulos usando distintas técnicas y enfoques. Esta estrategia de publicidad apunta principalmente a diferenciarse de la competencia y a crear un vinculo emocional que posicione la marca de una manera que refleje que no solo existe el deseo de generar ingresos, sino que se busca el bien común de la sociedad.

Imagen 2: Diseño de afiche publicitario. Fuente: Elaboración propia en aplicación CANVA



Diseños como este pueden ser usados principalmente para la promoción digital, como también para la publicidad en forma de banners en lugares específicos. Los afiches de Greenr van a apuntar principalmente a la concientización del cliente, para generar un impacto en el primer punto. La idea es hacer reflexionar al usuario sobre el deshecho plástico en el mundo. Para lograr hacer eso es importante comunicar datos e imágenes de los problemas ambientales existentes en la actualidad. Las encuestas reflejan que la gran mayoría de las personas tienen un grado de concientización ambiental, lo que es importante para hacer lograr el primer contacto emocional. Una vez que el primer contacto está hecho, es importante introducir los beneficios de Greenr para el cliente y para el medioambiente. Este tipo de publicidad va a apuntar a mostrar la superioridad del producto ofrecido.

Los canales digitales para la difusión de este material van a ser principalmente Instagram y Facebook. En ambas plataformas, la difusión de imágenes es gratuita y

puede tener mucho alcance en poco tiempo. Existe también la posibilidad de optar por un sistema de “Promotion adds”, que permite al usuario incrementar la visibilidad en redes. Este factor es importante porque no representa una gran suma de capital y es eficiente para comunicar nuevas ideas y futuras líneas de productos. Un punto a tener en cuenta es la presencia de “influencers” en la marca. Este último punto es crucial para ganar visitas en la página y tener una audiencia específica. Se puede solicitar el servicio de un “influencer” que este asociado a los mismos valores que pretendemos difundir como marca. Es muy efectivo en costos este método ya que solo se lo debe proveer con una línea de productos que usará y generará contenido para la marca a cambio de esta provisión “gratuita” del producto. Es la manera mas simple y barata de hacer publicidad en la actualidad.

Por el lado de la publicidad “física”, es importante no difundir posters o banners de materiales como papel, ya que estaríamos contribuyendo a la contaminación y esto podría atentar contra los pilares de la marca. Un método eficiente es asociarse a eventos que realicen las ONG’s a favor del medioambiente. Se podría apoyar a los distintos movimientos con presencia marcaria y a su vez armar algún stand que promocioe los productos. Estos eventos crearían sinergia con la marca y son lugares donde se pueden concentrar potenciales consumidores. En el futuro se podrían buscar otro tipo de eventos a los que promocionar o apoyar como marca. Este tipo de promoción se basa en la entrega de pruebas a la gente y se promociona la marca y lo que hace.

En conclusión, en a través de los contactos con los clientes se busca transmitirles los valores y los pilares de Greenr. Se necesita que el consumidor entienda que esta marca no ofrece un producto sino una manera nueva de vivir en armonía con el mundo. Sí se logra el “engagement” con el consumidor, se puede empezar a construir una relación a largo plazo, que es el objetivo principal de la promoción.

Plaza

Es importante en este punto, analizar como el producto va a llegar a las manos del consumidor. Según Brynjolfsson (“From Niches to Riches: The anatomy of the Long Tail”, *Sloan Management Review*, Vol. 47, No. 4, pp. 67-71. 2006) existen

distintas maneras de hacerlo, para poder llegar de una manera efectiva.

En este caso, el canal de distribución va a apuntar a ser corto. En la actualidad, Greenr no puede contar con un local, ya que representaría una inversión riesgosa e innecesaria al momento de introducirse en el mercado. Este modelo de negocios puede ser sostenido mediante las plataformas web sin la necesidad de contar con una tienda física. El primer canal de distribución que se puede utilizar es la venta online. Si bien existe una interacción directa del consumidor con la página web propia, la logística del producto debe ser tercerizada, ya que no se cuenta con camionetas propias. Esta opción podría utilizar los servicios de empresas privadas como OCA o STC, o directamente solicitar el uso de servicios públicos como el Correo Argentino. Al no tener logística propia, los costos de los envíos van a ser elevados en un principio y deberán ser afrontados por el consumidor al momento de efectuar su compra. En un futuro, si las ventas reflejan proyecciones positivas, se podría lanzar una licitación para evaluar que servicio va a ser conveniente para cubrir a nivel nacional la mayor cantidad de puntos. Los productos se podrían guardar como stock en los distintos depósitos de las empresas, para así hacer eficiente la cadena de distribución.

En el segundo lugar, encontramos la opción de las tiendas naturistas como opción de punto de venta. En este caso, el producto iría directo de la fábrica a las tiendas minoristas, para poder ser vendidas allí. Este canal es eficiente desde un punto de vista de posicionamiento marcario. El local genera sinergia con la marca ya que tiene principios parecidos y se asocia con lo orgánico. El punto negativo de este canal de distribución es el margen sobre el precio que puede poner el minorista. Si este es elevado puede afectar las ventas de Greenr.

Por último, se diseñó un canal de distribución exclusiva en la fase de lanzamiento del producto conjunto a la página web. Este canal es eficiente en costos, ya que los costos logísticos son incurridos por los vendedores del producto. A cada vendedor se le asigna un área geográfica y tiene exclusividad de ventas sobre la misma. Este canal solo puede ser utilizado cuando la escala de ventas sea baja, ya que es poco organizado e implica grandes riesgos.

Greenr busca canales cortos principalmente para no distorsionar el precio de ventas y para poder tener mayor contacto con los clientes. De esta manera, es más fácil transmitir los mensajes marcarios y hay menos riesgo de que el consumidor no entienda el concepto presente. De todas maneras, tiene que existir un balance, ya que se busca vender en volúmenes grandes.

Capítulo IV: Operaciones del negocio

Ubicación

Las operaciones del negocio se van a llevar a cabo principalmente en Buenos Aires, donde se cuenta con los recursos humanos fundamentales para desarrollar este proyecto. Es importante remarcar nuevamente que Greenr no va a contar con local físico a la venta ni oficinas en su fase inicial, ya que no se necesitan para operar.

El desarrollo del negocio va a tomar como punto de partida la ciudad de Buenos Aires, debido a la concentración poblacional más grande de Argentina. Empezar con este mercado va a dar la posibilidad de poder evaluar la respuesta de los consumidores ante el producto. También es importante lanzar solo en una ciudad al principio para poder evaluar los distintos canales de ventas que existen y sus resultados. La red logística es un recurso clave para darle consistencia al modelo de negocios y empezar por Buenos Aires simplificaría la tarea. Por último, el equipo de Greenr va a ser de Buenos Aires, lo que trae un mejor conocimiento de este mercado.

Por parte de la fabricación del producto, la alternativa más viable, al comienzo, es producir en China debido al bajo costo de los materiales. Esta posibilidad nos va a brindar la oportunidad de obtener los productos bajo nuestros estándares de calidad a un bajo costo comparado al nacional. Otro punto importante, es que en China existe la materia prima que se va a utilizar en este proyecto. A nivel local, esta tecnología no ha llegado al mercado, lo que imposibilita a los productores nacionales a poder ensamblar este producto. De todas maneras, la fabricación en China se utilizaría como una etapa de lanzamiento hasta encontrar las materias primas a nivel nacional. Este punto es importante, ya que esperamos poder tener una mayor cercanía al proceso de fabricación en el futuro. La distancia con China nos dificulta poder visitar y evaluar los procesos de fabricación de los cepillos de una manera cercana.

Procesos

Diseño y manufactura

El primer proceso de Greenr comienza con la producción del cepillo dental en su totalidad y de su packaging. Como he mencionado previamente, este proceso comienza en China, una vez que ya están decididos los moldes de diseño del producto. La manufactura es llevada a cabo por la fábrica que se ocupa de ensamblar los cepillos dentales. La inversión principal consta en el diseño de los moldes donde luego se imprimen los cepillos dentales. Una vez definido, la producción comienza usando los materiales específicos para este cepillo dental. Las cajas correspondientes a cada cepillo dental son enviadas aparte debido a la efectividad en costo que hay. Estas cajas son reciclables y cuentan con un diseño establecido específicamente para Greenr.

Importación

Una vez que el producto ya terminó de ser fabricado se enviará a Buenos Aires. Los cepillos con las cerdas correspondientes serán enviados por un lado, mientras que las cajas individuales en un pedido separado. Ambos fabricantes se manejan con un esquema de exportación FOB, por lo que el importador va a tener que incurrir en costos de manejo de productos, mientras que el encargo va a ser depositado en el puerto correspondiente. Los servicios de importación serán abonados en su totalidad al importador, incluyendo seguros por los productos, impuestos y otros gastos incurridos de transporte.

Manejo de inventario

En la etapa inicial el stock va a ser manejado personalmente, donde se van a ensamblar los productos finales con su caja correspondiente. Este servicio va a ser subcontratado en un futuro por personal que se ocupe de armar los pedidos. Al igual

que las importaciones, donde va a haber un encargado de inventarios. Al no tener estacionalidad de la demanda, ya que es un producto de consumo cíclico, se van a establecer límites de stock, para volver a encargar las órdenes siguientes. Cuando los márgenes lo permitan, el stock va a ser almacenados en un depósito subcontratado. En este punto es importante considerar los tiempos incurridos de importación, para contar con niveles de stock amplios para satisfacer correctamente la demanda de los productos. Con la primer orden, se podrán establecer los patrones de consumo de una manera más fácil para lograr hacer proyecciones a futuro.

Compras

Las compras van a existir por medio de los distintos canales donde se busca posicionarse. En conjunto con la promoción de los productos, se buscará que el cliente compre de alguna de las tres maneras propuestas al día de hoy. En cada canal de venta, el consumidor va a tener la opción de elegir que tipo de cerdas va a utilizar, lo mismo que el color del cepillo dental. Según las ordenes de compra, se destinará diversos porcentajes a cada canal de venta.

El sistema de compras estará directamente asociado con el software de inventario que se utilice, de esa manera se podrá evaluar el mismo en tiempo real para saber con precisión cuando se debe realizar una nueva orden de compra. A su vez, en el caso de la página web, va a estar directamente conectada a los servicios subcontratados de logística para poder ser eficiente a la hora de enviar los productos. El ideal se basaría en cerrar cada mes con una proyección de ventas para poder estimar las futuras compras y evaluar el ratio de personas que compran el producto y luego vuelven a comprar cerdas para contabilizar la efectividad del modelo.

Logística

Los servicios van a ser terciarizados y la idea es que sean pagados por el consumidor en su totalidad al inicio. Al no contar con la capacidad para poder invertir en transporte propio, el producto se encarecería en precio si los costos fuesen afrontados por Greenr, imposibilitando la venta. Es por ello, que se debe optar por

una empresa o modelo que se haga cargo de los envíos. Una opción viable sería estar conectado a una plataforma como MercadoLibre para ser eficientes en envíos y poder cubrir una zona geográfica amplia.

Por parte de los puntos de venta físicos, se debe contratar una empresa logística que realice envíos cuando el comercio pida que se renueve el stock. Este contrato debe ser acordado entre ambas partes con un volumen específico solicitado por mes.

Los vendedores oficiales son responsables por su propia zona geográfica y deben estar en contacto con su cartera personal de clientes para acordar envíos.

Capítulo V: Costos, Finanzas e Inversión

En esta sección, se va a analizar en profundidad los costos que hay que afrontar para poder llevar a cabo las operaciones del negocio. Es fundamental, poder reflejar como va a afectar las finanzas de la compañía a partir de la inversión que se realice en el proyecto. El plan principal para lanzar Greenr va a ser un proceso escalonado, donde primero se va a introducir un producto genérico que actúe como vaca lechera, para hacer la primer prueba de mercado y financiar parte del producto estrella de la compañía. Si bien la inversión no representa una figura amenazante para las finanzas, lanzar la marca con un producto genérico es eficiente en términos de costo y sirve para ver la receptividad del cliente, como también para hacer evaluaciones sobre precios y canales de venta.

Inversión inicial producto genérico

Para poder operar como empresa en Argentina se van a tener que afrontar costos de inscripción y registro de marca. También se va a tener que hacer una primer compra de cepillos dentales en China para tener inventario que vender. El cepillo dental que más se asemeja al producto estrella de la empresa va a ser hecho de plástico biodegradable con cerdas de bambú con carbón activado. Este producto es

100% compostable, pero la calidad del plástico es un poco inferior al del producto estrella. Las cerdas no son intercambiables. Si bien, este producto no contribuye de una manera plena a a economía circular del plástico reciclado, es la mejor opción para introducir un producto que se base en los pilares principales de la empresa.

Por parte de los cepillos dentales, la inversión requerida para seis mil quinientos paquetes de dos unidades es de dos mil seiscientos USD, ya que el costo de cada cepillo es de 0,20 USD, tomando el dólar fijo a \$75 . Este costo incluye el cepillo conformado en su totalidad, como también su caja de cartón reciclable y Logo A esta cifra hay que sumarle el costo de la importación, ya que el productor se maneja con un modelo FOB. El costo de importación lo explicaré en más detalle a continuación.

Imagen 3: Cepillo biodegradable genérico. Fuente: Alibaba, Measure.



Cuadro Número 2: Precios cepillos dentales

Fuente : Alibaba, Yangzhou Dexing Import & Export Group

Cantidad de cepillos dentales	Costo
<15000 unidades	0,20USD x unidad
>15000 unidades	0,15USD x unidad
13000 unidades	2600 USD

Este producto va a ser introducido al principio para establecer la marca y lograr evidenciar los puntos débiles que existen como empresa para poder corregirlos antes de introducir el producto estrella.

Ventas en paquetes x2	Año 1	Año 2
producto genérico	6500	10000
TOTAL	13000	20000
Ventas en pesos	Año 1	Año 2
producto genérico	ARS 1.950.000	ARS 3.000.000
costos producto genérico	Año 1	Año 2
costo producto	USD 2.600	USD 4.000
Impuesto a las ganancias	USD 156	USD 240
Ingresos Brutos	USD 78	USD 120
IVA GENERAL	USD 546	USD 840
IVA ADICIONAL	USD 520	USD 800
Oficialización aduana	USD 10	USD 10
Digitalización aduana	USD 28	USD 28
Tasa SENASA	USD 18	USD 18
Costo de palet	USD 308	USD 308
Handling y seguro	USD 107	USD 107
TOTAL	USD 4.371	USD 6.471
Costo total por paquete	USD 0,6725	USD 0,6471
Costo en pesos por paquete	ARS 50,4346	ARS 48,5325

El paquete que contiene dos cepillos genéricos, en este caso va a costar \$50,4346 contando el costo de importación para el primer año. Las cantidades fueron igualadas para tener un punto de comparación en costos. El precio del paquete va a ser de \$300, para conseguir una penetración mas rápida en el mercado. Este precio es competitivo comparado con los que existen en el mercado, y debido a sus bajos costos se puede lograr un margen considerable.

Inversión inicial producto estrella

Para poder introducir el producto estrella de Greenr, es necesario hacer una mayor inversión, ya que el producto es diferente a lo que existe en el mercado. Para ello se necesita contar con un diseñador industrial que perfeccione el modelo 3D, para que este pueda ser enviado a China para fabricar la matriz correspondiente. Una vez

que se realice este paso, la matriz especifica tiene que ser encargada para poder fabricar el producto.

Una vez que ese paso ha sido logrado, con efectividad, hay que incurrir en costos variables según la cantidad de cepillos dentales que se quieran fabricar. En este caso va a existir un insumo de plásticos PET reciclados, cerdas biodegradables y cajas específicas para cada producto.

Cuadro número 3: Costos fijos producto estrella

Fuente: Alibaba y consulta personal estudio Diseño

Desarrollo de producto estrella	Costos fijos
Diseñador industrial	\$55000
Matriz industrial a medida para inyección de plástico	5000 USD

Cuadro Número 4: Costos variables producción 10000 unidades producto estrella

Fuente: Alibaba

Desarrollo de producto estrella	Costos variables (x10000 unidades)
20 gr x mango de plástico PET (1 tonelada = 850 USD)	170 USD (200 kg de plástico PET)
Cerdas biodegradables de aceite de ricino	684 USD (12kg de cerdas)
Mano de obra	0,3 USD x cepillo plástico/ 0,2 USD por paquete de cerdas
Cajas de cepillos dentales	2000 USD
Cajas de cerdas (2500 cajas)	200 USD

En este caso, el paquete conteniendo el producto estrella y dos juegos de cerdas va a costar en promedio \$75,77 fijando el dólar a \$75 teniendo en cuenta el costo de la importación. Es probable, que el costo del producto estrella se disminuya a medida que aumente el volumen. El precio de un paquete conteniendo un mango plástico y dos juegos de cerdas va a ser de \$400 pesos. Teniendo en cuenta que las dos cerdas equivalen a dos cepillos dentales, los precios son un poco mas elevados que la competencia, pero no es amplio el margen. Cada paquete de cerdas conteniendo cuatro juegos, se venderá en \$250 pesos, logrando en el largo plazo una

eficiencia en precios para el consumidor ya que el rendimiento es equivalente a cuatro cepillos dentales.

Ventas en paquetes	Año 3	Año 4	Año 5
Producto estrella	15000	20000	25000
paquete de cerdas (x4)	10000	15000	18000
TOTAL DE AMBOS PRODUCTOS	25000	35000	43000
Ventas en pesos	Año 3	Año 4	Año 5
Producto estrella	ARS 6.000.000	ARS 8.000.000	ARS 10.000.000
Paquete cerdas (x4)	ARS 2.000.000,00	ARS 3.000.000,00	ARS 3.600.000,00
Costos producto estrella	Año 3	Año 4	Año 5
costo producto estrella	USD 9.807,00	USD 13.076,00	USD 16.345,00
Costo paquete cerdas (x4)	USD 5.536,00	USD 8.304,00	USD 9.964,80
COSTO TOTAL AMBOS PRODUCTOS	USD 15.343,00	USD 21.380,00	USD 26.309,80
COSTOS DE IMPORTACIÓN			
Impuesto a las ganancias	USD 920,58	USD 1.282,80	USD 1.578,59
Ingresos Brutos	USD 460,29	USD 641,40	USD 789,29
IVA GENERAL	USD 3.222,03	USD 4.489,80	USD 5.525,06
IVA ADICIONAL	USD 3.068,60	USD 2.615,20	USD 3.269,00
Oficialización aduana	USD 10,00	USD 10,00	USD 10,00
Digitalización aduana	USD 28,00	USD 28,00	USD 28,00
Tasa SENASA	USD 18,00	USD 18,00	USD 18,00
Costo de palet	USD 616,00	USD 616,00	USD 616,00
Handling y seguro	USD 214,00	USD 214,00	USD 214,00
TOTAL	USD 23.900,50	USD 31.295,20	USD 38.357,74
Costo total por producto estrella	USD 1,0102	USD 1,0029	USD 0,9984
Costo total por paquete de cerdas (x4)	USD 0,8747	USD 0,8599	USD 0,8550
Costo en pesos producto estrella	ARS 75,77	ARS 75,21	ARS 74,88
Costo en pesos por paquete de cerdas (x4)	ARS 65,6025	ARS 64,4950	ARS 64,1258



Costos generales para ambos productos

Cuadro Número 5: Inscripción de marca en Argentina

Fuente: IACONA estudio y IGJ Argentina.

Costos de Marca	Valor (Pesos argentinos)
Inscripción IGJ (SRL)	\$4300
Registración de Marca	\$5500
Honorarios Abogado	\$5000
ANMAT disposición 0692	\$27410

La inscripción en la Inspección General de la Justicia tiene un valor de \$4300 para establecer una S.R.L. Este trámite hoy en día se puede realizar online siempre y cuando se cuenten con los papeles necesarios. La registración de marca puede tener un costo de \$5500 para tener el derecho de marca a nivel nacional. Existen diversos estudios dedicados a la asesoría de marca. En este caso se opto por un presupuesto del estudio IACONA. Encima de este precio existe un costo de honorarios por parte del abogado que lleve a cabo esta tarea. En este caso la suma es de \$5000. Si en un futuro la marca quiere ser registrada a nivel internacional, el costo sería de 1800 USD. Sin embargo, hoy en día Greenr tiene foco a nivel nacional.

Por el lado de la importación de los cepillos dentales, habrá que afrontar gastos de importación debido que ambos productos vienen de China. Al hablar de las mismas cantidades, los aranceles aduaneros van a ser muy parecidos.

Para obtener el certificado en Argentina y poder comercializar productos de higiene bucal, hay que atravesar un proceso que provee el Ministerio de Salud donde se registra la marca y la especificación del producto a comercializar. Este proceso tiene un costo de \$27410.

Universidad de San Andrés
 Cuadro Número 6: Aranceles importación de mercancías

Fuente: Grupo Y

Tipos de aranceles	Alícuota
Impuesto a las ganancias	6%
Ingresos Brutos	3%
Oficialización de aduana	10 USD
Digitalización de aduana	28 USD
Tasa SENASA embalaje madera	18 USD
IVA General	21%
IVA Adicional	20%

Las alícuotas se aplican sobre el valor de carga que se asigne desde China en dólares americanos.


Cuadro Número 7: Otros costos de transporte

Fuente: iContainers

Tipos de costo de container	Costo a pagar
1 paleta desde el puerto de Shanghai al puerto de buenos aires	308 EUR
Handling y seguro	107 EUR

El manejo de parte de los productores he mencionado que es un sistema Free on Board (FOB), por lo cual el importador tiene que afrontar los costos de importación en su totalidad a partir de que la mercancía es subida al barco. El promedio de los costos es una demostración de cómo los márgenes de la cadena de valor van a influir en el precio del producto.

Sueldos



Otros Gastos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos ANMAT 0692	-ARS 27.410,00					
Diseñador industrial	-ARS 50.000,00					
Inversión en Matriz				-ARS 375.000,00		
Amortización Matriz				-ARS 10.125,00	-ARS 13.500,00	-ARS 16.875,00
Inscripción SRL	-ARS 4.300,00					
Registración de Marca	-ARS 5.500,00					
Honorarios Abogado	-ARS 5.000,00					
Diseñador gráfico		-ARS 16.500,00	-ARS 18.150,00	-ARS 19.965,00	-ARS 21.961,50	-ARS 24.157,65
Web Programmer	-ARS 26.000,00					
Sueldo Socio		-ARS 280.000,00	-ARS 308.000,00	-ARS 338.800,00	-ARS 372.680,00	-ARS 409.948,00
Sueldo Ventas		-ARS 250.000,00	-ARS 275.000,00	-ARS 302.500,00	-ARS 332.750,00	-ARS 366.025,00
Sueldo puesto importación		-ARS 220.000,00	-ARS 242.000,00	-ARS 266.200,00	-ARS 292.820,00	-ARS 322.102,00
Sueldo puesto ensamblaje		-ARS 130.000,00	-ARS 143.000,00	-ARS 157.300,00	-ARS 173.030,00	-ARS 190.333,00
Cargas sociales y seguro		-ARS 308.000,00	-ARS 338.800,00	-ARS 372.680,00	-ARS 409.948,00	-ARS 450.942,80
TOTAL	-ARS 118.210,00	-ARS 1.204.500,00	-ARS 1.324.950,00	-ARS 1.842.570,00	-ARS 1.616.689,50	-ARS 1.780.383,45

En Greenr hay dos tipos de sueldos. Hay sueldos variables y sueldos fijos como se puede visualizar en la tabla anterior. En primer lugar, los sueldos variables van a depender de la necesidad en el tiempo. En este caso, se debe abonar un pago a un diseñador industrial y a un programador web para que realicen tareas específicas en el año de inicio. En este caso, estas personas serán remuneradas solamente por las tareas que deban cumplir con un fin. Lo mismo ocurre con el sueldo del abogado. Si bien, es necesario contar con un apoyo legal, el fin de la actividad no requiere un

abogado con sueldo fijo. En este caso se abonará una única vez al comienzo del proyecto para los requerimientos legales y la asesoría.

En segundo lugar, la empresa buscará tener empleados con un sueldo fijo para asegurar la operatividad de la empresa continuamente. Para ello, se pensaron seis puestos que serán explicados en detalle en el siguiente capítulo. A modo de motivación de los empleados se proyectó un aumento anual del 10% por sobre la inflación. De todas maneras este porcentaje se podrá ajustar de una manera más acorde haciendo una revisión anual.

Las cargas sociales y seguros de cada empleado rondan un 35% en todos los casos. En la tabla se refleja claramente el valor a pagar según la ley para cada año.

Financiamiento del proyecto

Para financiar el proyecto en su totalidad hay dos aspectos importantes que hay que tener en cuenta. En primer lugar, hay que evaluar los costos que hay que afrontar para que la empresa este en condiciones de operar. La primera inversión que se tendrá que hacer implica poner la empresa en condiciones para operar bajo la ley. También hay que hacer la página web para tener un primer canal donde se pueda lanzar el producto y procesar los pagos. Sería ideal tener el diseño del producto estrella hecho por un diseñador industrial para ya saber en detalle las características del producto, de todas maneras este paso puede esperar hasta el segundo año. Una vez que se realizaron esos gastos, nos encontramos con una cifra de \$118210. La inversión principal cubrirá los costos de funcionamiento de la empresa, como también los costos de la primer orden de compra. De todas maneras se espera que estos costos sean cubiertos por la proyección de las ganancias. Lo mismo pasa con los sueldos, ya que los \$1204500 van a ser absorbidos por las ventas.

Esta cifra no representa una amenaza para las finanzas de la compañía, por ende no se debe solicitar un crédito bancario. El primer aporte de capital se va a hacer con ahorros personales, siendo la cifra de \$800000. De esta manera se podrá cubrir el primer año de operaciones sin la necesidad de endeudarse con alguna entidad crediticia.

La segunda mayor inversión que se debe realizar es la matriz de inyección plástica al tercer año, donde se introducirá el producto estrella de Greenr. Esta inversión requiere \$375000 para poder tener el molde de producción. Si tenemos en cuenta los ingresos al final del segundo año, contando los egresos de capital, tendríamos un total de \$773321,25 si las ganancias fueran reinvertidas en un 100%. Se podría realizar un nuevo aporte de capital personal por el restante del dinero, para no ver afectadas las finanzas del negocio. De esa manera se podrían cubrir los costos operacionales año a año.

En esta etapa se podría considerar un plan de financiamiento por parte del productor para poder contar con el dinero suficiente para consolidar un inventario.

Ingresos y rentabilidad

EERR	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		ARS 1.950.000,00	ARS 3.000.000,00	ARS 8.000.000,00	ARS 11.000.000,00	ARS 13.600.000,00
Costo de ventas		-ARS 327.825,00	-ARS 485.325,00	-ARS 1.792.537,50	-ARS 2.471.700,00	-ARS 3.026.302,50
Ganancia bruta		ARS 1.622.175,00	ARS 2.514.675,00	ARS 6.207.462,50	ARS 8.528.300,00	ARS 10.573.697,50
Gastos ANMAT disposición 0692	-ARS 27.410,00					
Diseñador industrial	-ARS 50.000,00					
Inversión en Matriz				-ARS 375.000,00		
Amortización Matriz				-ARS 10.125,00	-ARS 13.500,00	-ARS 16.875,00
Inscripción SRL	-ARS 4.300,00					
Registración de Marca	-ARS 5.500,00					
Honorarios Abogado	-ARS 5.000,00					
Diseñador gráfico		-ARS 16.500,00	-ARS 18.150,00	-ARS 19.965,00	-ARS 21.961,50	-ARS 24.157,65
Web Programmer	-ARS 26.000,00					
Sueldo Socio		-ARS 280.000,00	-ARS 308.000,00	-ARS 338.800,00	-ARS 372.680,00	-ARS 409.948,00
Sueldo Ventas		-ARS 250.000,00	-ARS 275.000,00	-ARS 302.500,00	-ARS 332.750,00	-ARS 366.025,00
Sueldo puesto importación		-ARS 220.000,00	-ARS 242.000,00	-ARS 266.200,00	-ARS 292.820,00	-ARS 322.102,00
Sueldo puesto ensamble		-ARS 130.000,00	-ARS 143.000,00	-ARS 157.300,00	-ARS 173.030,00	-ARS 190.333,00
Cargas Sociales y seguro		-ARS 308.000,00	-ARS 338.800,00	-ARS 372.680,00	-ARS 409.948,00	-ARS 450.942,80
Total Otros Gastos	-ARS 118.210,00	-ARS 1.204.500,00	-ARS 1.324.950,00	-ARS 1.842.570,00	-ARS 1.616.689,50	-ARS 1.780.383,45
Ganancia antes de impuestos	-ARS 118.210,00	ARS 417.675,00	ARS 1.189.725,00	ARS 4.364.892,50	ARS 6.911.610,50	ARS 8.793.314,05
Impuesto a las ganancias		-ARS 146.186,25	-ARS 416.403,75	-ARS 1.527.712,38	-ARS 2.419.063,68	-ARS 3.077.659,92
Ganancia neta	-ARS 118.210,00	ARS 271.488,75	ARS 773.321,25	ARS 2.837.180,13	ARS 4.492.546,83	ARS 5.715.654,13

Como mencioné previamente, una vez que se realice la primer inversión de capital para poder ser operativo, los años siguientes proyectan ganancias que se incrementan con el paso del tiempo. Podemos ver que el salto mas significativo ocurrirá el tercer año cuando se introduzca el producto estrella de Greenr. Para el quinto año, la proyección de ventas esta hecha sobre 25000 unidades, lo que representa un 12,02% total de los posibles 207900 consumidores posibles (basándonos en el extremo menor). Este porcentaje refleja la capacidad de

crecimiento que existe aún para este producto. A partir del cuarto año, ya se podría considerar la posibilidad de expandirse como empresa y sumar más personal al equipo, como también un transporte propio para los envíos. Los índices de rentabilidad arrojados son muy positivos debido a la poca inversión que requiere inicialmente el proyecto y al bajo costo del producto debido que su producción es terciarizada en China, donde los costos de manufactura y materia prima son ampliamente menores que en Argentina. Las amortizaciones pueden afectar el resultado ya que la vida útil es de un millón de unidades y se calcula sobre unidades producidas. Sin embargo, esta rentabilidad, también se verá afectada debido a la inestabilidad de la moneda argentina en el transcurso del tiempo. Esta fluctuación, afectaría de manera directa los costos de los insumos y encarecería los precios. De esta manera se vería una caída en la demanda. De todas maneras estas consideraciones son hechas sobre un supuesto incierto que no puede ser cuantificado. A tales efectos se ha decidido usar un dólar fijo para hacer la proyección económica.

Es importante mencionar, que la inflación no se esta considerando en este Estados de Resultados ya que es inexacta en la actualidad. De todas maneras, los precios se ajustaran para contrarrestar los efectos negativos que tenga en los costos del producto como también los sueldos.

Cash flow

	0	1	2	3	4	5
Ventas		ARS 1.950.000,00	ARS 3.000.000,00	ARS 8.000.000,00	ARS 11.000.000,00	ARS 13.600.000,00
Costos Variables Operativos Erogables	ARS 118.210,00	ARS 327.825,00	ARS 485.325,00	ARS 1.792.537,50	ARS 2.471.700,00	ARS 3.026.302,50
Costos Fijos Operativos Erogables		ARS 1.204.500,00	ARS 1.324.950,00	ARS 1.457.445,00	ARS 1.603.189,50	ARS 1.763.508,45
Amortizaciones				ARS 10.125,00	ARS 13.500,00	ARS 16.875,00
EBIT	-ARS 118.210,00	ARS 417.675,00	ARS 1.189.725,00	ARS 4.739.892,50	ARS 6.911.610,50	ARS 8.793.314,05
Impuesto a las Ganancias		ARS 146.186,25	ARS 416.403,75	ARS 1.658.962,38	ARS 2.419.063,68	ARS 3.077.659,92
Inversión	ARS 800.000,00			ARS 375.000,00		
FLUJOS DE FONDOS LIBRES	-ARS 918.210,00	ARS 271.488,75	ARS 773.321,25	ARS 2.716.055,13	ARS 4.506.046,83	ARS 5.732.529,13
VAN	ARS	2.056.222,19				
TIR		114%				

El flujo de fondos para Greenr arroja resultados prometedores para la viabilidad económica de este proyecto. En este caso, se puede ver que el valor actual neto del proyecto es positivo, lo que indica que el proyecto se debe realizar. Este número nos

indica que se generarán beneficios a futuro. Para poder llegar a este valor, se usó un tasa del 50% de costo de oportunidad.

Por el lado del índice de rentabilidad, podemos ver que es del 114%. Este porcentaje, nos indica que se debe realizar el proyecto ya que hay seguridad de beneficios en el futuro.

Capítulo VI: Equipo

Actualmente, el emprendimiento está en desarrollo, lo que es un buen momento para definir roles y posiciones a cubrir para operar a nivel nacional. El prototipo virtual ya ha sido desarrollado personalmente, por ende varios puestos van a existir solamente durante la etapa inicial.

Equipo subcontratado

El equipo subcontratado será principalmente para el desarrollo tangible del cepillo dental.

- Diseñador industrial; Este rol a ocupar es fundamental ya que el producto tangible no existe todavía. Se necesita una persona con la capacidad de poder tangibilizar el modelo virtual ya existente. Es una de las claves del desarrollo ya que es quien va a asesorar como lograr un producto de calidad y que materiales son óptimos para llegar al mercado con una propuesta sólida. Este puesto cubre el desarrollo del cepillo y sus cerdas, como también el packaging. Va a ser importante tener un modelo listo para poder enviarlo a las fabricas en China. Este puesto se va a solicitar cada vez que tenga que ampliarse la base de SKU's dentro de la línea de la marca.
- Diseñador gráfico; Este rol es muy importante al inicio ya que se necesita contar con una estética que diferencie al producto en el mercado. Este rol se ocupa de la estética del packaging y trabaja en conjunto con la estética del cepillo. Es importante para poder plasmar una idea de publicidad estilo banner. Se puede acordar un precio fijo por publicidad cada vez que se lo necesite a futuro.

- Web Programmer; Es un rol fundamental para lograr llegar al mercado con una plataforma sólida que comunique el mensaje principal de la empresa y a su vez sirva como tienda que procese pagos y órdenes de compra.
- Abogado; Es un rol muy útil para el establecimiento y asesoramiento legal de la compañía en Argentina. Este puesto va a ser útil para la formación de contratos comerciales a la hora de vender el producto en tiendas físicas.
- Logística; Rol a cargo de la distribución de los paquetes. Puede ser provisto por una empresa privada de logística.

Equipo full time

El equipo full time va a servir para gestionar el emprendimiento en su totalidad, con puestos que funcionen todos los días a la semana remunerados de una manera fija y regular.

- Socio fundador; Malcolm Cash, quien se va a ocupar principalmente de la dirección y toma de decisiones como también de las finanzas de la empresa. A cargo del área administrativa y de contabilidad.
- Puesto de ventas; Un rol que se ocupa individualmente de traccionar ventas y concretar ordenes de compras. Este puesto se basa en la expansión constante de canales de venta. En un futuro puede estar a cargo de agentes individuales de venta que se subcontraten por área geográfica. También es quien maneja el marketing de la empresa con el material provisto por los diseñadores gráficos.
- Puesto de importación y consolidación del producto; El cepillo dental va a ser importado de China principalmente, por ende se necesita una persona a cargo del manejo de stock para poder asegurar un volumen constante en el mercado y que no hayan desabastecimientos.
- Puesto de ensamblaje; Este rol se ocupa de armar los paquetes para que puedan ser comercializados. Va a ser retribuido por hora trabajada.

Capítulo VII: Aspectos legales, impositivos y propietarios

Sociedad de Responsabilidad Limitad

Greenr va a ser constituido como una Sociedad de Responsabilidad Limitada. Este tipo societario, brindará un respaldo legal a los socios, ya que no se perseguirá sus bienes personales en caso de quiebra. En la actualidad la cantidad de socios se limita a una persona, la cual aportará la totalidad de la inversión. Sin embargo, esta figura societaria permitirá el fácil ingreso de futuros socios mediante un aporte de capital a cambio de un porcentaje de acciones que será establecido en el estatuto de la empresa cuando el mismo se confeccione.

En Argentina, la constitución de una sociedad de este tipo no requiere mucho capital. La Pyme debe contar con un C.U.I.T. para presentarse e inscribirse en la AFIP. Se debe completar el formulario 185 del ministerio de desarrollo productivo. Hoy en día, este trámite puede ser realizado remotamente desde un dispositivo con acceso a internet gracias a la resolución general de la justicia número 5/2017 (Argentinagob, 2020). Todos los requisitos mencionados van a ser aprobados por la Inspección General de la Justicia, basándose en el cumplimiento de la ley 19550 que determina los requisitos de las sociedades comerciales en Argentina. Se deberá registrar la marca para eliminar cualquier tipo de confrontamiento con el nombre a nivel nacional. Finalmente, para poder operar y comercializar productos de este tipo, se debe obtener una licencia en la ANMAT que apruebe y certifique la seguridad y calidad.

Habilitación ANMAT

Los productos dentro de la industria de la higiene bucal deben ser registrados bajo el ministerio de salud para poder contar con la aprobación comercial. En este

caso, se deberá cumplir la normativa indicada en la disposición Número 0692 que contiene lo visto en el expediente 1-47-1519-11-5 del registro de la Administración Nacional de medicamentos, alimentos y tecnología médica (Argentinagob; ANMAT, 2012). Los productos deben cumplir con los requisitos mínimos establecidos que actúen en virtud de las facultades conferidas por el Decreto número 1490/92 y el número 425/10.

Para lograr la aprobación de la ANMAT, se debe solicitar un permiso que será evaluado a partir del formulario que se entregue en mano a la Administración Nacional. Este formulario exige los detalles de la compañía como la razón social y otros datos comerciales. Pero también, incluye datos técnicos de las capacidades de los cepillos dentales u otros, como la composición de los materiales con detalle en las especificaciones físico químicas. Al ser productos fabricados en China, se debe incluir el certificado de libre venta expedido por el país de origen, con una copia de representación apostillada por Cancillería (Anexo 7).

Seguros

Greenr deberá cubrirse con seguros básicos para operar como Pyme en Argentina. Dentro de estos seguros encontramos:

- Seguro de vida y ART para los empleados con los que se cuente.
- Seguro de responsabilidad civil que cubra los productos comercializados.

No se debe contar con un seguro integral de comercio, ya que esta PYME no contará en el futuro cercano con locales propios, por ende no hace falta. Tampoco hará falta contar con un seguro de importación, ya que eso corre por parte del precio a pagar dentro de los costos del importador.

Capítulo VIII: Plan de implementación y riesgos

Implementación en plazo temporal

Actividades	Plazo en meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	30	36	40	
Proyecciones de consumo	■											■
Inscripción y registro de marca	■											
Diseño web		■										
Pedido de muestras al proveedor		■						■				
Registración del producto ANMAT		■						■				
Proceso de selección de empleados			■									
Capacitación de empleados				■								
Diseño campaña de marketing				■					■			
Prueba piloto producto genérico					■							
Re-evaluación de consumo						■						
Lanzamiento producto genérico							■					
Diseño producto estrella								■				
Prueba piloto producto estrella									■			
Evaluación de impacto										■		
Lanzamiento producto estrella											■	

El plan de implementación va a estar sujeto a un período temporal de ocho meses. Luego, dentro de un período de treinta meses, se va a comenzar a desarrollar el producto estrella de Greenr para poder lanzarlo al comienzo del tercer año. El plan de implementación apunta a generar ingresos en el mes número siete. A partir de ese mes, se van a contabilizar las ventas. De todas maneras, el primer año está considerado como un año de desarrollo de producto, ya que dada la situación actual de la pandemia se espera que se retrasen los tiempos. Es por eso, que el marco de ocho meses puede ser estirado a un año completo ya que así se proyectaron las ventas en el estado de resultados.

Para que este plan pueda ser implementado con éxito, hay varios factores que hay que poner como prioridad y contar con ellos para el funcionamiento óptimo de la compañía.

- Importación y tiempos de fabricación: Es de suma importancia para el funcionamiento del modelo de negocios que los tiempos predeterminados de fabricación sean los correctos por parte de los productores en China. Por el otro lado, es importante que la importación funcione de una manera adecuada

y no haya demoras en el transporte. Si estos tiempos no son correctos, la demanda puede quedar insatisfecha.

- Pagina web: El funcionamiento de esta plataforma es fundamental, ya que es uno de los principales canales de venta de Greenr. El procesamiento de los pagos debe ser correcto y el sistema de contabilización de stock también. Si no se cuenta con el desarrollo correcto, potenciales ventas se podrían perder y generar la insatisfacción de los clientes.
- Marketing correcto y buena proyección de demanda: Las proyecciones deben acercarse a la realidad, ya que se deben hacer pedidos de productos y en el futuro de materia prima. Si las proyecciones se alejan de la realidad, la demanda puede quedar insatisfecha o directamente se deberá consolidar inventario de más, lo que afectará directamente el flujo de caja. Por el otro lado, las campañas de marketing deben ser efectivas para poder retener e identificar el consumidor target. Cuanto más preciso es este paso, mejor va a ser el índice de retención de clientes si el producto cumple sus expectativas básicas. Es importante identificar los medios de comunicación para que esta llegada sea efectiva.
- Diseño atractivo: El diseño es uno de los puntos clave para el éxito de la empresa. El packaging como el cepillo debe ser atractivo para el consumidor. Se debe reflejar las principales fortalezas y ventajas del producto. Si no se parte de un diseño atractivo para el cliente, se verán afectadas las ventas.

Riesgos

Existen varios factores internos y externos que ponen en riesgo el proyecto, como también los cálculos y proyecciones. A continuación se analizarán en detalle los riesgos que pueden afectar a Greenr de una manera perjudicial.

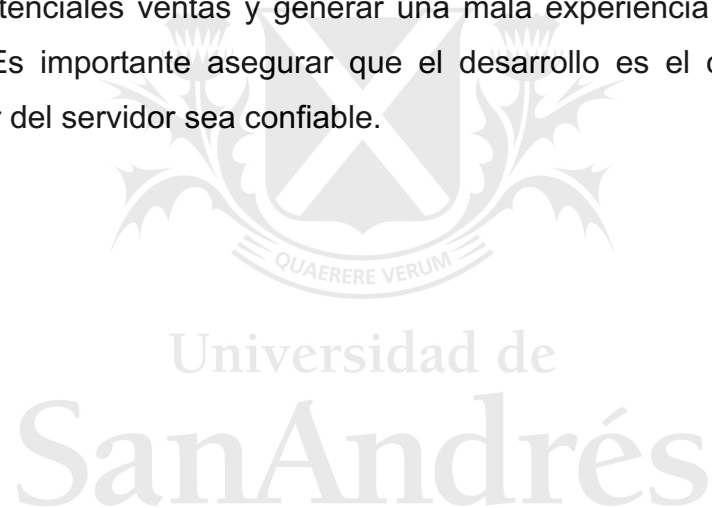
- COVID-19: El principal riesgo que existe hoy en día es el impacto aún desconocido que puede tener la pandemia sobre el proyecto. Este riesgo implica incertidumbre para poder calcular las proyecciones, ya que no se sabe con exactitud cual será la perdida económica final que atravesará Argentina.

Este tipo de riesgo se relaciona con la reducción de la porción socioeconómica conocida como ABC1 y C2. También puede afectar los tiempos de traslado de los productos hacia nuestro país de lanzamiento, lo cual tendría un impacto en fecha de lanzamiento y ventas. Si existe la posibilidad de un rebrote, la fabricación de los productos puede correr riesgo y esto significaría el agotamiento de los inventarios a futuro.

- Dólar: Se debe considerar esta moneda como un riesgo, ya que las operaciones en este caso serán manejadas en Dólares Americanos. Siguiendo un patrón del alza del dólar en nuestro país, podría convertirse en un potencial problema ya que se reducirían los márgenes de ganancia. Una vez que esto ocurra, será difícil subir los precios y esto generaría una pérdida de competitividad en el mercado. Si el dólar no se mantiene dentro de un parámetro estable, el producto va a tender a encarecerse.
- Competencia: La competencia en este sector es un riesgo ya que en un futuro se podría desarrollar un producto con capacidades parecidas al producto estrella y que tenga la posibilidad de convertirse en un competidor directo. Es importante saber que no se cuenta con una patente que proteja a este producto, y los costos de desarrollo son bajos. Existen empresas con presupuestos muy amplios, y con la capacidad de desarrollar un producto de esta índole.
- Tiempos de importación largos: La distancia geográfica entre el país donde se terciariza la producción y el país de lanzamiento de la marca es muy amplia. Los pedidos pueden demorarse e incluso lastimarse en su trayecto. Esto implicaría problemas para la consolidación del inventario en Argentina y podría afectar futuras ventas.
- Mala calidad de materiales chinos: Terciarizar la producción siempre implica un riesgo ya que es difícil visitar la planta y saber en que condiciones exactas se producen los cepillos dentales. Si bien la tecnología ha ayudado a reducir estas disparidades, aún existe un grado de incertidumbre a la hora de producir en China. La imagen de calidad puede ser cuestionada al asociar el producto con el país de fabricación.
- Poca retención de clientes: Si el nivel de retención es bajo, puede convertirse en un problema para las futuras ventas. El mercado de Greenr es acotado dentro del total de la industria de la higiene bucal ya que el target es de nicho.

Si existe un bajo nivel de clientes que compran cerdas, va a llegar un punto donde las ventas se van a estancar y se puede llegar a una etapa de madurez muy rápido si esto ocurre.

- Márgenes de los puntos de venta: Si se consigue un punto de venta físico, como puede ser una tienda naturista, hay que revisar el precio final del producto en góndola. Es importante revisar que los márgenes que se establezcan por encima del producto no sean muy amplios ya que se podría perder control sobre precios y así perder consistencia con la estrategia de marketing.
- Caída de la pagina web: El canal online de la empresa es un gran riesgo, ya que existen problemas asociados al procesamiento de pagos y problemas de servidor que pueden ocurrir inesperadamente. Si esto ocurre, se pueden perder potenciales ventas y generar una mala experiencia de compra en el usuario. Es importante asegurar que el desarrollo es el correcto y que el proveedor del servidor sea confiable.



Bibliografía

AdLatina. Redaccion AdLatina. (23 de marzo, 2018). Al 70% de los consumidores argentinos les preocupa el medioambiente. Recuperado el 15 de aril 2020. <https://www.adlatina.com/articulo.php?slug=/marketing/al-70-de-los-consumidores-argentinos-les-preocupa-el-medioambiente>

Aliaba (2020). Dongguan Xinhao Printing& Packing.Craft Logo cardboard box. Recuperado el 6 de Junio 2020. https://www.alibaba.com/product-detail/Gift-Craft-Logo-Cardboard-Box-Customer_62247595236.html?spm=a2700.7735675.normalList.92.75521bdeWaGx60&s=p

Alibaba (2020). Guangzhou BLF packing. Logo printed toothbrush paper packaging. Recuperado el 6 de Junio 2020. https://www.alibaba.com/product-detail/customized-Logo-printed-toothbrush-paper-packaging_62031309745.html?spm=a2700.7735675.normalList.199.3d07470e9kCeFW&s=p

Alibaba (2020). Henan Prochemie Technology company. Virgin Recyelled PET plastic pellets granules. Recuperado el 5 de Junio 2020. https://www.alibaba.com/product-detail/Virgin-Recycled-PET-plastic-pellets-granules_1600067325299.html?spm=a2700.pc_countrysearch.main07.199.47eb69c1S3qFh5

Alibaba (2020). Tianjin Xuansheng Technology Company. Factory Price plastic injection toothbrush case mould maker. Recuperado el 6 de Junio 2020. https://www.alibaba.com/product-detail/Factory-price-plastic-injection-toothbrush-case_62434795296.html?spm=a2700.7735675.normalList.121.5b21671d3WAIrc&s=p&fullFirstScreen=true

Alibaba (2020). Yangzhou Dexing importing and exporting Company. Biodegradable eco-friendly toothbrush. Recuperado el 6 de Junio 2020.

https://www.alibaba.com/product-detail/100-biodegradable-eco-friendly-toothbrush_60666124278.html?spm=a2700.galleryofferlist.0.0.36c4468d4OsqMw

Alibaba (2020). Yiwu Zoso Craft. Biodegradable bristles (Castor Bean Oil). Recuperado el 1 de Junio 2020.

https://www.alibaba.com/product-detail/Biodegradable-Bristle-Logo-Free-Bamboo-Toothbrush_60542666645.html?spm=a2700.galleryofferlist.0.0.2b1f36fdYn83ko&by_pass=true

ANMAT (2 de Febrero 2012). Ministerio de Salud, disposición 0692. Higiene Oral. Recuperado el 10 de Junio 2020.

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/anmat_disposicion_0692-2012.pdf

Argentinagob, (2020). Constituir una sociedad de responsabilidad limitada. Recuperado el 8 de Junio 2020.

<https://www.argentina.gob.ar/constituir-una-sociedad-de-responsabilidad-limitada-srl>

Canadean Company Reports; Basingstoke; GlobalData plc. (2016, Julio 31). Oral Hygiene Market in Argentina: Snapshot to 2020. Recuperado 15 de marzo, 2020.

<https://search-proquest-com.eza.udesa.edu.ar/business/docview/1812806290/5B33D1AA118F4582PQ/5?acountid=28034>

Canva (2020). Malcolm Cash Edit. Pulicidad Greenr. Recuperado 20 de Abril 2020.

<https://www.canva.com>

Colgate Palmolive. Colgate bamboo. (s.f.). Recuperado el 18 de aril 2020.

<https://www.colgate.com/es-ar/products/colgate-bamboo>

Dental Tribune. Monique Mehler.(2019, Julio 31). El Cepillo de Dientes de Plástico y la Contaminación del Planeta. Recuperado el 19 de marzo, 2020.

<https://la.dental-tribune.com/news/el-cepillo-de-dientes-de-plastico-y-la-contaminacion-del-planeta/>

Environmental Journal. Tim Price. (2018, 13 de Noviembre). 'Generation Green'; How Millennials will shape the Circular Economy. Recuperado 22 de marzo, 2020.

<https://environmentjournal.online/articles/generation-green-how-millennials-will-shape-the-circular-economy/>

Estudio lacona, (s.f.). Cuanto cuesta registrar una marca en argentina. Recuperado el 28 de mayo, 2020.

<https://www.marcasregistro.com.ar/blogs/cuanto-cuesta-registrar-una-marca-en-argentina/#:~:text=Registrar%20una%20marca%20en%20Argentina%20cuesta%20aproximadamente%20Cinco%20Mil%20Quinientos,registro%20de%20marcas%20y%20patentes.>

Expertos en marca, Historia de marca: Colgate.(s.f.). Recuperado el 23 de abril 2020

<https://expertosenmarca.com/historia-de-marca-colgate/?amp>

González y Rivas M. La salud bucal en la República Argentina. Análisis del sector. Univ Odontol. 2019 ene-jun. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.uo38-80.sbra>

Info de Negocios. Dana Leiva. (2019, marzo 19). Conocé a Meraki, los Cepillos de Dientes 97% biodegradables (duran tanto como los otros). Recuperado el 16 de marzo 2020. <https://infonegocios.info/plus/conoce-a-meraki-los-cepillos-de-dientes-97-biodegradables-duran-tanto-como-los-otros>

Grupo Y, (25 de Febrero, 2020). Cuales son los aranceles de importación en argentina el 2020.<https://gruppoy.com.ar/2020/02/25/cuales-son-los-aranceles-de-importacion-argentina-en-2020/>

iContainers. (s.f.). Price alert, China- Argentina. Recuperado el 10 de Junio, 2020.

[https://easy-booking.icontainers.com/quote/FCL/PORT/CNSHA/CN/PORT/ARBUE/AR/\[%7B%22type%22:%22DV20%22,%22quantity%22:1%7D\]](https://easy-booking.icontainers.com/quote/FCL/PORT/CNSHA/CN/PORT/ARBUE/AR/[%7B%22type%22:%22DV20%22,%22quantity%22:1%7D])

Impulso de Negocios, Fernando Francisco (s.f). Internet en Argentina: ¿Que porcentaje de la población accede? Recuperado el 25 de abril, 2020

<https://www.impulsonegocios.com/internet-en-argentina-acceso/#:~:text=Seg%C3%BAAn%20un%20estudio%20la%20cantidad,acuerdo%20con%20un%20estudio%20privado.>

International Dental Journal. (2003, Septiembre). Global goals for oral health 2020. Recuperado el 3 de Abril 2020.

https://www.who.int/oral_health/media/en/orh_goals_2020.pdf

iProfesional, (28 de mayo del 2018) Cuanto se debe ganar para ser clase media: asi es hoy la piramide de ingresos.. Recuperado el 20 de marzo.

<https://www.iprofesional.com/notas/268991-ventas-clase-media-consumo-alimentos-precios-empresa-consultora-crisis-demanda-ingresos-pobreza-consumidor-ingreso-actividad-medida-ganar-guillermo-oliveto-otros-Cuanto-hay-que-ganar-para-ser-clase-media-asi-es-hoy-la-piramide-de-ingresos>

La cámara de Trenque Lauquen, (2016). Ley PYME: todo lo que necesitás saber. Recuperado el 8 de Junio 2020.

<https://www.lacamaradetrenque.com.ar/novedades/ley-pyme-lo-necesitas-saber#:~:text=Las%20PyMEs%20podr%C3%A1n%20desgravar%20del,para%20pymes%20de%20econom%C3%ADas%20regionales.>

La Nacion. Florencia Donovan, (24 de Junio del 2017). Desde Julio, crear una SRL tardará 24 horas y será más barato. Recuperado el 28 de Mayo, 2020

<https://www.lanacion.com.ar/economia/desde-julio-crear-una-srl-tardara-24-horas-y-sera-mas-barato-nid2036656#:~:text=No%20s%C3%B3lo%20se%20reducir%C3%A1%20el,costo%20total%20de%204300%20pesos.>

MarketWatch. (2019, Octubre 15). Bamboo Toothbrush Market Size to grow from USD 525.8 million in 2018 to USD 842.1 Million by 2024 at a CAGR of 7%, Says MRFR. Recuperado el 20 de marzo, 2020.

<https://www.marketwatch.com/press-release/bamboo-toothbrush-market-size-to-grow-from-usd-5258-million-in-2018-to-usd-8421-million-by-2024-at-a-cagr-of-7-says-mrfr-2019-10-15>

Oral Health Care, Argentina, Mälmo University/ (2016). Recuperado 14 abril, 2020.
<https://capp.mau.se/country-areas/argentina/>

PR Newswire. (2019, Julio 15). Manual toothbrushes market growth to be triggered based on increased demand & consumer awareness regarding dental hygiene | radiant insights, inc. Recuperado el 20 de marzo, 2020.

<https://search-proquest-com.eza.udesa.edu.ar/business/docview/2257552693/3923809FFC6546EAPQ/14?accountid=28034>

Statista. (s.f.). Oral Care; worlwide. Recuperado el 20 de marzo, 2020.

<https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/outlook/70060000/100/oral-care/worldwide>

Statista; M. Shahbandeh.(2020, Marzo 6). Size of the global oral care market from 2019 to 2025 (in billion U.S. dollars)*. Recuperado el 19 de marzo, 2020.

<https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/326389/global-oral-care-market-size/>

Statista; J. Mendoza. (2019, Agosto 23). Conscious consumption in Latin America in 2017, by type of behaviour. Recuperado el 19 de marzo, 2020.

<https://www-statista-com.eza.udes.edu.ar/statistics/742470/conscious-consumption-in-latin-america-by-type-of-behavior/>

The Guardian; Oliver Balch. (2016, Octubre 6). Made from bamboo, pig hair, yogurt pots: can eco-toothbrushes take off?. Recuperado el 15 de marzo, 2020.

<https://www.theguardian.com/sustainable-business/2016/oct/06/eco-toothbrushes-biodegradable-bamboo-pig-hair-yogurt-pots-plastic-waste-landfill>

WHO, Oral health, (s.f). Recuperado el 20 de abril 2020.

https://www.who.int/health-topics/oral-health/#tab=tab_3

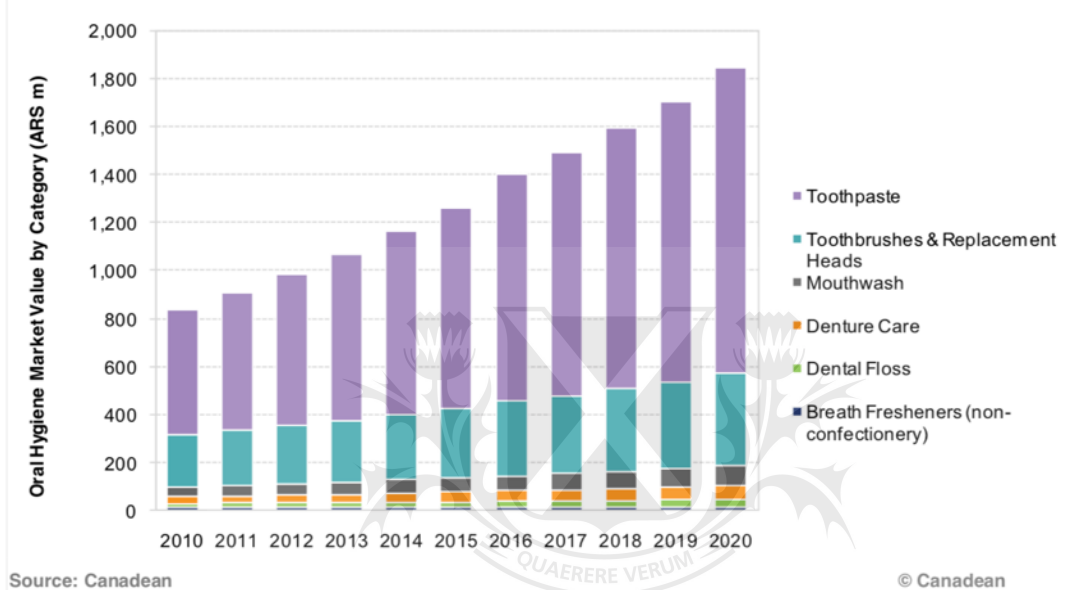


Anexo

Anexo 1: Valuación del mercado argentino de Higiene Bucal 2010-2020

Fuente : Canadean

Figure 2: Argentina Oral Hygiene Market Value (ARS m) by Category, 2010–20



Source: Canadean

© Canadean

Anexo 2: Crecimiento anual del mercado de Higiene Bucal argentino

Fuente: Canadean

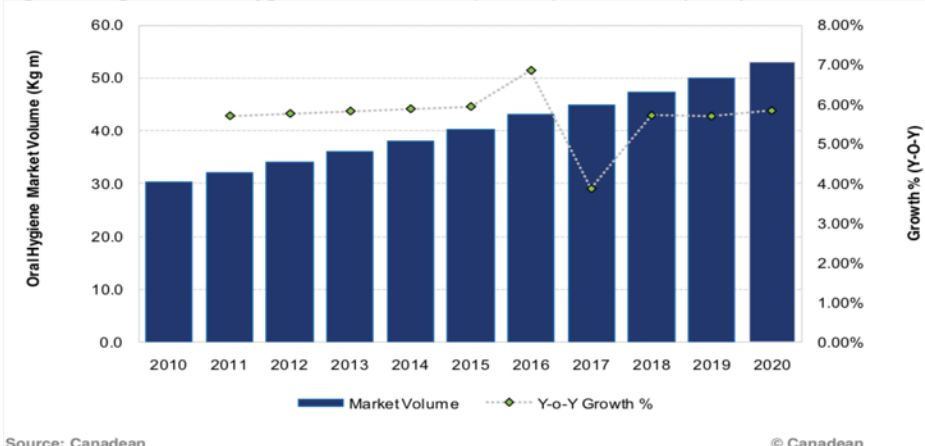
Table 6: Argentina Oral Hygiene Market Volume (Units m) and Growth (Y-o-Y), 2010–20

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Market Volume	30.4	32.2	34.0	36.0	38.1	40.4	43.2	44.8	47.4	50.1	53.0
Y-o-Y growth		5.71%	5.77%	5.83%	5.89%	5.95%	6.86%	3.86%	5.72%	5.70%	5.84%

Source: Canadean

© Canadean

Figure 3: Argentina Oral Hygiene Market Volume (Units m) and Growth (Y-o-Y), 2010–20



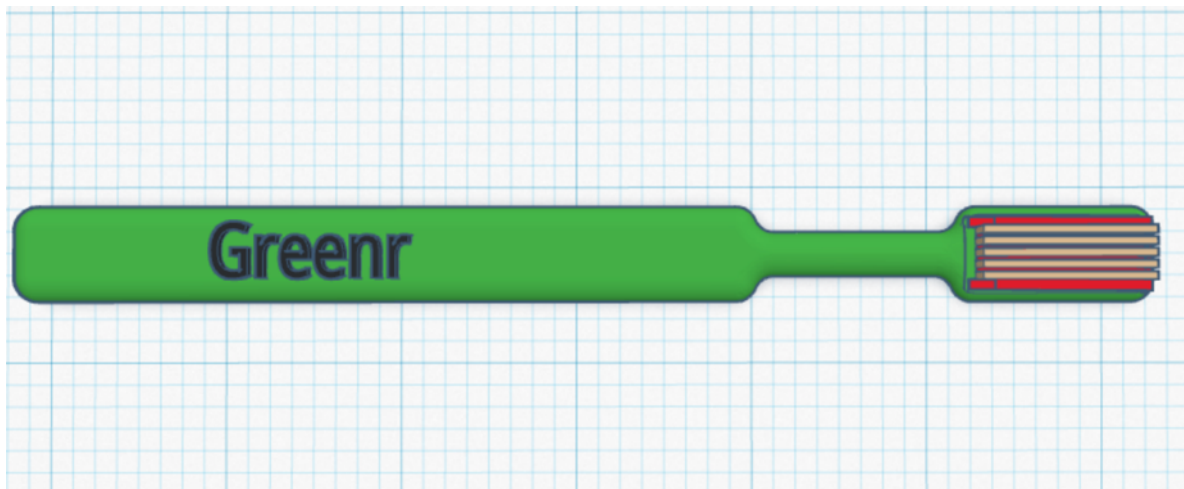
Source: Canadean

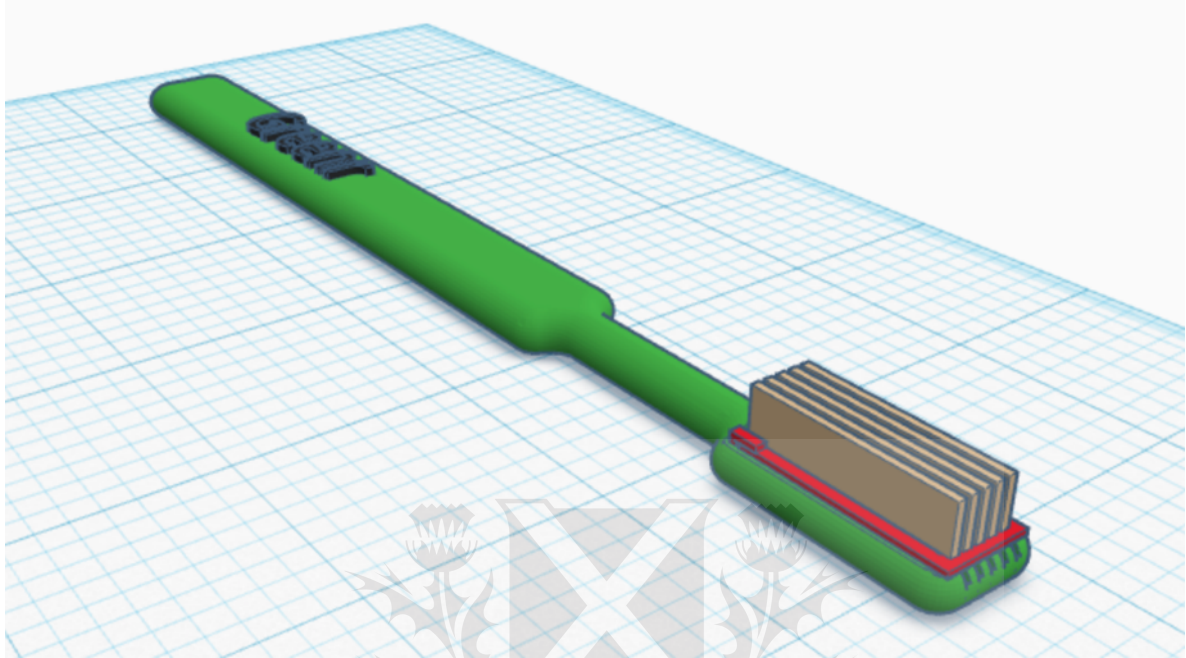
© Canadean

Anexo 3: Logotipo Greenr
Fuente: Logo Designer

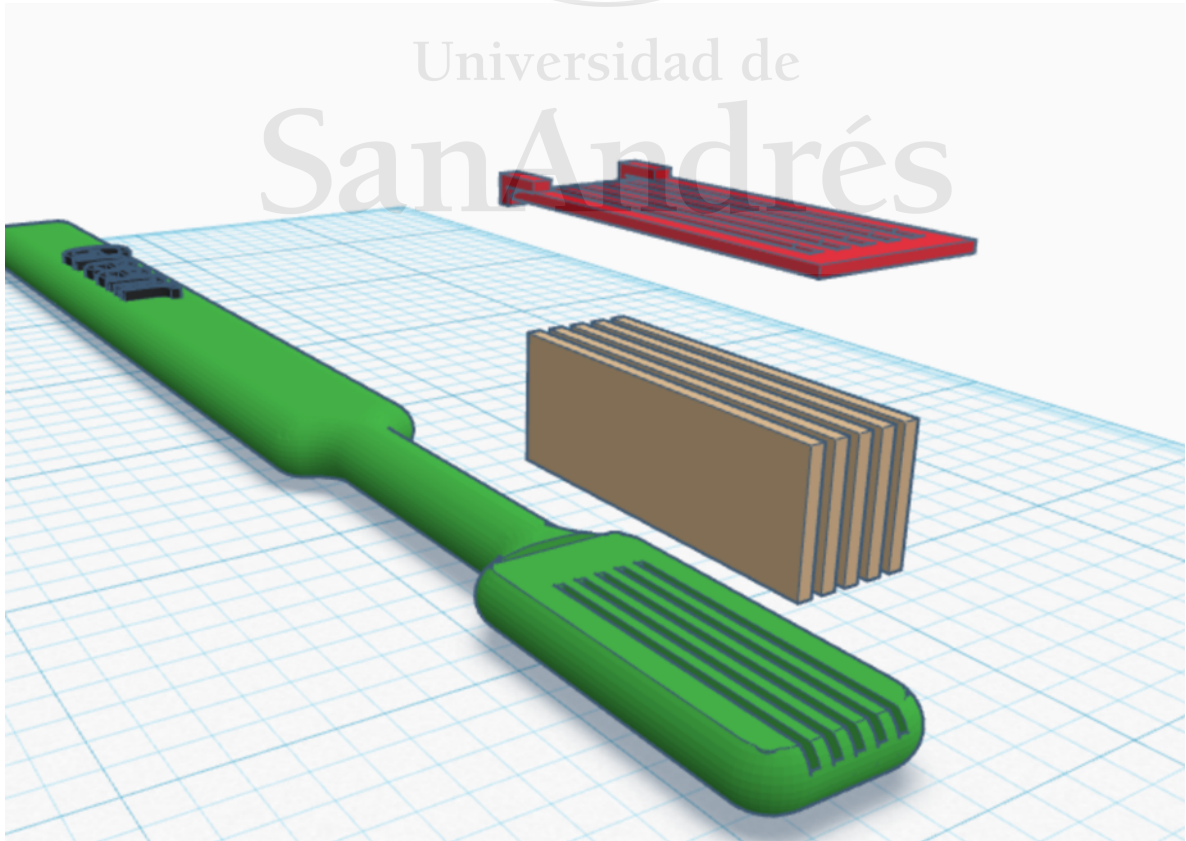


Universidad de
Anexo 4: Diseño 3D producto estrella Greenr
Fuente: Diseño Greenr en TinkerCad





Universidad de
San Andrés



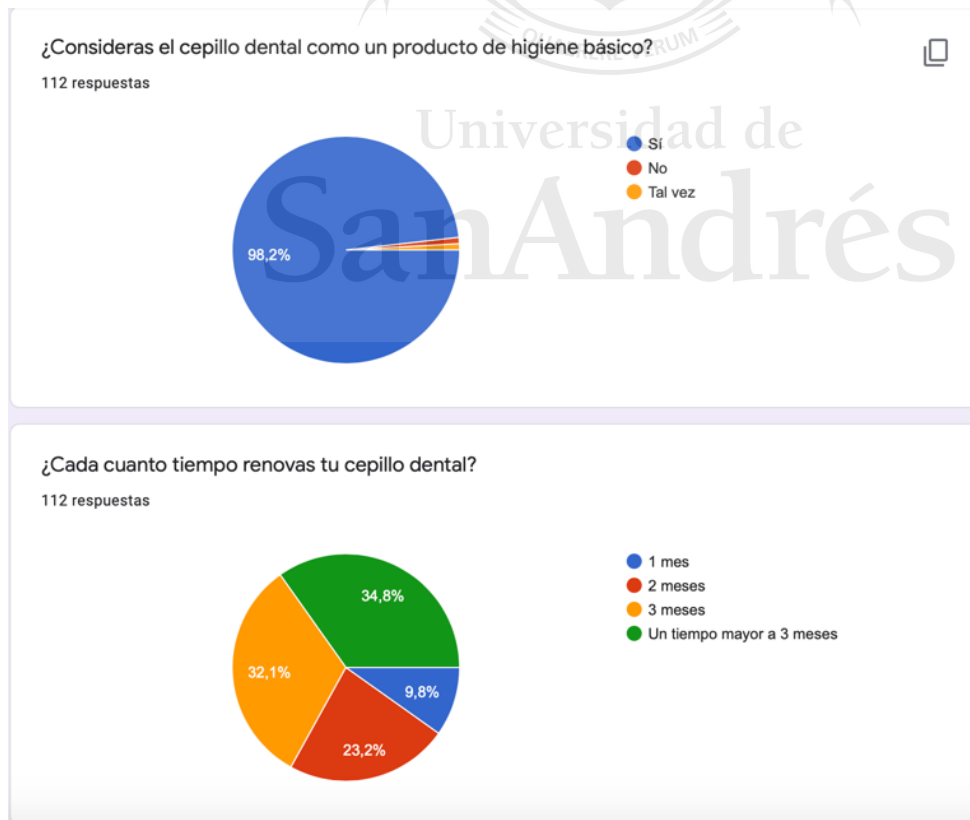
Anexo 5: Cepillo dental Colgate Bamboo.

Fuente : Colgate Palmolive, Bamboo.



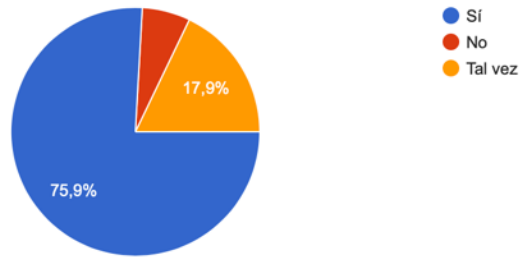
Anexo 6: Encuesta Greenr a consumidores potenciales.

Fuente: Google Survey



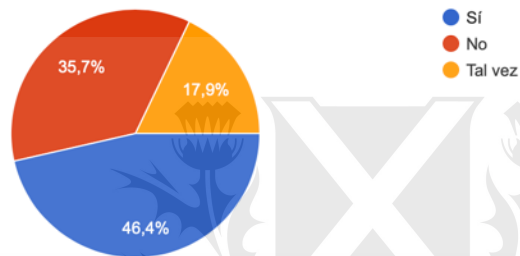
A la hora de comprar un cepillo dental, ¿Te importa la calidad del mismo?

112 respuestas



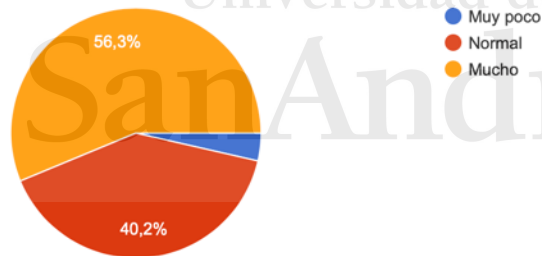
¿Compraría un cepillo dental por internet?

112 respuestas



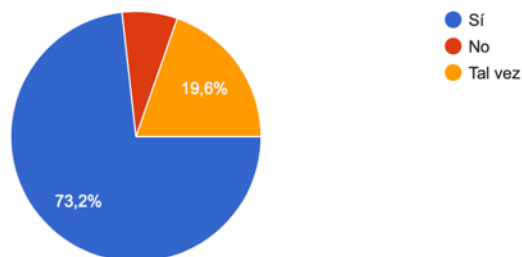
¿Te importa el cuidado del medioambiente?

112 respuestas



¿Crees que los cepillos dentales plásticos no reciclables contaminan mucho?

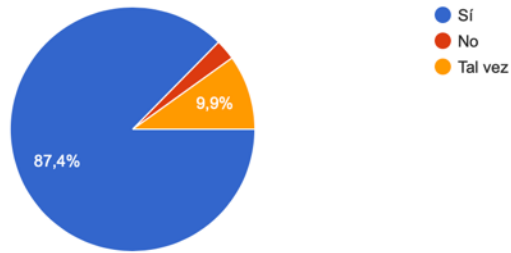
112 respuestas



¿Cambiarías tu cepillo dental plástico por uno que tenga como objetivo reducir el impacto ambiental causado por el deshecho plástico?

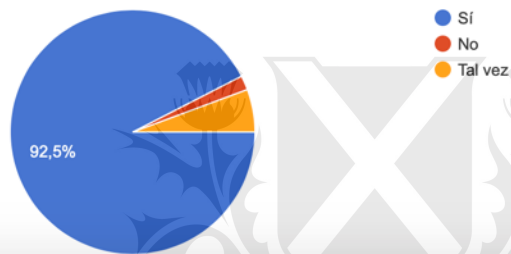


111 respuestas



Si tu respuesta fue "Sí", ¿Usarías un cepillo que tenga cerdas intercambiables 100% reciclables?

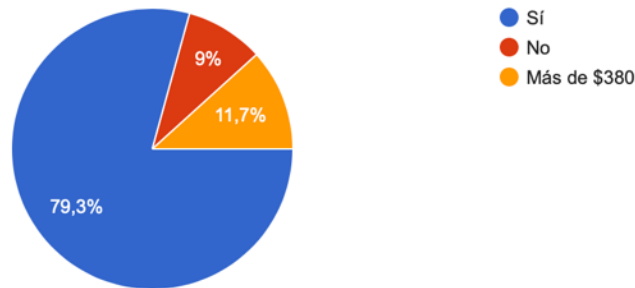
106 respuestas



Universidad de
San Andrés

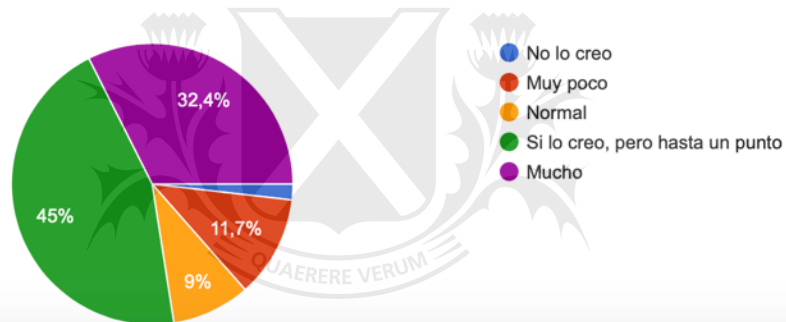
Si el precio promedio de un pack de 2 cepillos dentales "tradicionales" es de \$300, ¿ Pagarías entre \$350 y \$380 por un pack de 2 de estos?

111 respuestas



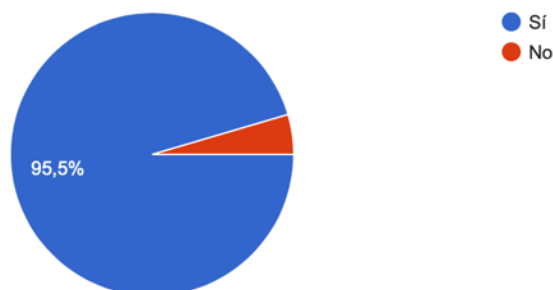
¿Crees que un producto con esos objetivos tiene la capacidad de reducir el impacto ambiental?

111 respuestas



Las cerdas en este cepillo se descartan una vez que se desgastan y se proceden a colocarse nuevas. Las cerdas son biodegradables y pueden ser descartadas sin dañar el medioambiente. El mango mantiene su uso sin necesidad de descartarlo. Simplemente se compran nuevas cerdas y se colocan con el enganche (ROJO) y el cepillo esta listo para usarse. ¿Usarías un modelo de este tipo?

110 respuestas



Anexo 7: Certificado de calidad y sustentabilidad de cerdas de aceite de ricino. Test libre de BPA
Fuente: Alibaba, Wonder Testing

WONDER TESTING TEST REPORT

Report No.: WDX19070763EN Date: Jul. 22, 2019 Page: 2 / 2

Test Result(s):
 Bisphenol A (BPA)
 Method: With reference to EPA 3550C:2007, analyzed by High Performance Liquid Chromatograph (HPLC-DAD).

Material No.	Client's Limit (mg/kg)	Result (mg/kg)	Conclusion
1	0.1	N.D.	PASS

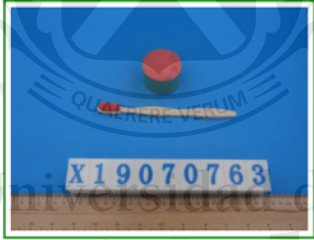
Note:

1. mg/kg = milligram per kilogram (ppm).
2. N.D. = Not Detected (< RL).
3. RL(Reporting Limit) = 0.1 mg/kg.

Test Material List:

Material No.	Description	Location
1	Pink plastic	Toothbrush

Photo of Sample:



End of Report

The results shown in this test report refer only to the samples tested unless otherwise stated. This Test Report cannot be reproduced, except in full, without prior written permission of the company. The data/results in reports without an OAS stamp do not have a proven effect. Some method sets of names they are not identified by OASG. It means the term of subcontractor is not accredited by OASG.
 WONDER (GUANGDONG) TESTING Co., Ltd. Jianshebei Road Huanu District, Guangzhou City, Guangdong Province, China, 510600
 INTERNATIONAL CO., LTD. E-mail: wtd@wonder.com Tel: 86-020-8689-0001 Fax: 86-020-8689-6998 Website: http://www.wonder.com