



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Administración de Negocios – MBA

Trabajo Final de Graduación

GREENHOUSE

Invernadero Desplegable

ALUMNO: JUAN LAPETINI

juanlapetini@gmail.com

NOVIEMBRE 2019



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



GREENHOUSE
Invernadero Desplegable

MBA 2018/2019 UNIVERSIDAD DE SAN ANDRÉS

ALUMNO: JUAN LAPETINI

juanlapetini@gmail.com

NOVIEMBRE 2019

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto GREENHOUSE, nace como respuesta a una necesidad preocupante: *La nutrición y educación alimentaria de los niños en edad escolar.*

Dentro de las comunidades escolares, es difícil encontrar espacios prácticos para que los niños aprendan sobre los beneficios de una buena alimentación. Esto motivó a que se conformara el equipo de GREENHOUSE con el fin de desarrollar Invernaderos desplegables, que dieran una respuesta contundente a la problemática de la malnutrición y que fuera de fácil implementación en un entorno educativo.

El invernadero contará con 4 características como ventajas diferenciales:

- Facilidad de armado en cualquier espacio de la escuela
- Portabilidad, permitiendo su traslado y/o guardado
- Diseño innovador, promoviendo la interacción de la comunidad
- Capacitación integrada y evolutiva

A partir de esta innovación, miles de niños y adolescentes podrán cambiar sus hábitos alimenticios, adquiriendo de forma práctica conocimientos en un espacio de aula abierta. El proyecto, en una primera instancia, se focalizará en Argentina, desplegándose tanto en escuelas públicas como privadas. Para ello, trabajaremos en lograr acuerdos con organismos estatales, provinciales y municipales, con los Directivos de colegios privados y Empresas privadas que tengan intención de desarrollar acciones de Responsabilidad Social.

El equipo fundador de GREENHOUSE está compuesto por: **Emilce Vandamme Manto**, Planificación y Finanzas, especializada en control de gestión, **Sebastián Bof**, Ventas y Logística, especializado en ventas y **Juan Lapetini**, Alianzas y Relaciones Institucionales, especializado en proyectos de impacto social.

Contando con el expertise de este equipo emprendedor, el paso siguiente es darle vida al proyecto para poder cambiar la realidad de miles de niños en Argentina. El inversor, aportando USD 192.433, podrá convertirse en dueño del 32% de GREENHOUSE, una empresa B de triple impacto (económico, social y ambiental) que le proporcionará además un retorno del 15% sobre la inversión.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	2
AGRADECIMIENTOS.....	5
INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES.....	6
MARCOS CONCEPTUALES Y HERRAMIENTAS DE MANAGEMENT UTILIZADAS	6
1 PRESENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	7
1.1 GENERALIDAD DE LA PROBLEMÁTICA E IMPACTOS.....	7
1.2 OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO	12
1.3 IDEA DE NEGOCIO	13
1.4 INNOVACIÓN DEL NEGOCIO	15
2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA/SECTOR Y EL MERCADO OBJETIVO	17
2.1 LA INDUSTRIA/SECTOR	17
2.1.1 SITUACIÓN ACTUAL.....	17
2.1.2 ANÁLISIS DE FACTORES CLAVES (PESTEL).....	20
2.1.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA COMPETENCIA - 5 FUERZAS DE PORTER	22
2.2 MERCADO OBJETIVO	26
2.2.1 NECESIDAD	26
2.2.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	27
2.2.3 COMPORTAMIENTO DE COMPRA.....	31
2.2.4 MERCADO OBJETIVO Y POSICIONAMIENTO.....	32
3 PROPUESTA DE VALOR, EL MODELO DE NEGOCIO Y LA VENTAJA COMPETITIVA	33
3.1 BUSINESS MODEL CANVAS	33
3.1.1 PROBLEMA IDENTIFICADO.....	33
3.1.2 PROPÓSITO	34
3.1.3 PROPUESTA DE VALOR – ESCUELAS PÚBLICAS RURALES Y URBANAS	35
3.1.4 RELACIONES CON CLIENTES.....	36
3.1.5 CANALES.....	37
3.1.6 SEGMENTOS	38
3.1.7 ACTIVIDADES CLAVE.....	39
3.1.8 RECURSOS CLAVE.....	39
3.1.9 ASOCIACIONES CLAVE	40
3.1.10 ESTRUCTURA DE COSTOS.....	40

3.1.11 MÉTRICAS DE IMPACTO	41
3.1.12 FUENTES DE INGRESO.....	41
4 GO TO MARKET PLAN	42
4.1 PLAN DE MARKETING - MIX DE MARKETING (PRODUCTO, PROMOCIÓN, PRECIO, PLAZA o DISTRIBUCIÓN)	42
5 EQUIPO EMPRENDEDOR, ESTRUCTURA DIRECTIVA Y ORGANIZACIÓN	46
5.1 EQUIPO EMPRENDEDOR.....	46
5.2 ESTRUCTURA DIRECTIVA	46
6 REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN Y RESULTADOS ECONÓMICOS-FINANCIEROS ESPERADOS	48
6.1 ESCENARIO MACRO Y MICROECONÓMICO.....	48
6.2 MODELO DE GENERACIÓN DE BENEFICIOS.....	51
6.2.1 EVOLUCIÓN DE INGRESOS.....	51
6.2.2 EVOLUCIÓN DE COSTOS.....	52
6.2.3 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	54
6.3 REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO	55
6.3.1 INVERSIÓN REQUERIDA.....	55
6.3.2 FLUJO DE CAJA ESTIMADO	55
6.3.3 CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO (VAN) Y PERIODO DE RECUPERO DE LA INVERSIÓN INICIAL	56
6.3.3 FINANCIAMIENTO POR PARTE DE INVERSORES.....	56
7 PLAN OPERATIVO	57
7.1 ALIANZA CON PARTNER PARA LA PRODUCCIÓN DEL INVERNADERO	58
7.2 ALIANZA CON PARTNER PARA LA PRODUCCIÓN DEL INVERNADERO, LOGÍSTICA Y CAPACITACIONES	58
7.3 SERVICIO POST-VENTA Y CAPACITACIONES.....	59
8 CONDICIONES PARA LA VIABILIDAD DEL NEGOCIO	59
8.1 VIABILIDAD FINANCIERA DEL NEGOCIO	59
8.2 PRINCIPALES RIESGOS Y ESTRATEGIAS DE COBERTURA ASOCIADAS	59
8.3 ASPECTOS LEGALES Y REGULATORIOS	60
9 RESUMEN DE LAS PRINCIPALES CONCLUSIONES SOBRE EL NEGOCIO	60
10 FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA	62
11 ANEXOS.....	63

AGRADECIMIENTOS

A mi hermosa familia, mis hijas Clementina y Delfina, mis otras hijas Lara y Zoe, y especialmente a mi esposa y compañera Bárbara por el apoyo incondicional en todas mis elecciones y en todas las instancias de esta etapa académica, con ella todo es posible.

A mi madre, Silvia Pellegrini, por su amor incondicional.

A Felipe Lobert, Presidente de Fundación Aguas, por acompañar una aventura de conocimiento más y por ser un mentor de la vida.

A mi equipo de trabajo en Fundación Aguas, por haber sido parte de este proceso.

A mis profesores del MBA, especialmente aquellos con una gran sensibilidad social, y una mirada amplia de la Argentina y la humanidad.

A mi tutor, Pablo Veltri, por su capacidad para hacernos ver el negocio, sin dejar de ver el contenido social.

A Emilce Van Damme compañera de este trabajo y amiga, por haber compartido todo su conocimiento y compromiso en favor de este proyecto, ser un pilar fundamental de la propuesta y haberse involucrado en la mirada social necesaria para generar impacto.

A Sebastián Bof, por habernos acercado la primera idea, la que no paró de crecer hasta convertirse en este proyecto.

A mis compañeros del MBA “los Aguiluchos”, especialmente a mi grupo de base, el grupo 2.

Finalmente, creo que este trabajo es un gran desafío en pos de continuar profesionalizando el sector social, lugar que sigo eligiendo día a día para lograr una Argentina más justa.

INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

Actualmente en Argentina existen más de 3 millones de niños en estado de malnutrición. Esto implica que esta cantidad de niños no llega a contar con una dieta suficiente que le permita una buena incorporación de nutrientes a sus organismos. La gravedad de la situación es tal, que llegan a morir 94 niños por mes en Argentina a causa de una mala alimentación. En un intento de modificar esta realidad, los comedores escolares asisten a gran parte de estos niños. Pero 1.300.000 de alumnos consumen su única comida diaria en los comedores escolares. Con lo cual, el ámbito educativo se transforma en una oportunidad para cambiarles parte de la compleja realidad a la que están expuestos.¹

En todo el territorio argentino existen 34.000 escuelas primarias que brindan enseñanza a 5.000.000 de alumnos. De estas, 4300 ya han incorporado proyectos de huerta (aproximadamente 13%), y sólo 500 tienen invernaderos para poder cultivar durante todo el año (sólo 1,5% del total de escuelas primarias de Argentina).²

El espíritu de GREENHOUSE es poder ser parte de la solución a este problema, promoviendo la educación alimentaria en las escuelas e impulsando una buena nutrición a través del desarrollo del proyecto de invernaderos.

MARCOS CONCEPTUALES Y HERRAMIENTAS DE MANAGEMENT UTILIZADAS

Análisis PESTEL

Análisis 5 fuerzas de Porter

Business Model CANVAS (B) - Mapa de empatía

Análisis 4 P – Mix de Marketing

Valor del negocio vía Flujo de Fondos Descontados

¹ Los modelos de gestión de los servicios de comedores escolares en la Argentina. Langlou, Bezem, Aulicino, Cano, Sánchez(Cippecc.org)

² <http://mapa.educacion.gob.ar/tag/primaria>

1 PRESENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

1.1 GENERALIDAD DE LA PROBLEMÁTICA E IMPACTOS

Problemática nutricional de Argentina

Seguridad alimentaria

La naturaleza de algunos alimentos y la forma en que éstos son producidos se relacionan con los problemas alimentarios. Pero también tienen influencia el funcionamiento de la economía, de las instituciones políticas y sociales ya que impactan en la capacidad de la población para obtener alimentos y alcanzar una alimentación saludable.

Los problemas nutricionales en Argentina se han incrementado en los últimos años. De esta manera, pueden coexistir dentro de un mismo hogar problemas vinculados, por un lado, a excesos (sobrepeso y obesidad) y, por otro, a deficiencias por carencia (baja talla y bajo peso).

Las Enfermedades No Transmisibles constituyen la principal causa de muerte en nuestro país y en el mundo. Están constituidas por las Enfermedades Crónicas No Transmisibles y por las lesiones externas (accidentes, homicidios y suicidios). Las Enfermedades Crónicas No Transmisibles (ECNT) son enfermedades de larga duración cuya evolución es generalmente lenta. Estas enfermedades representan una verdadera epidemia que va en aumento debido al envejecimiento de la población y los modos de vida actuales que acentúan el sedentarismo y la mala alimentación. Las acciones en alimentación escolar se iniciaron con la crisis económica ocasionada en 1930 y se generalizaron en la mitad de la década del siglo XX cuando se desarrollaron comedores en escuelas de jornada simple, donde existían poblaciones vulnerables.

Actualmente los esfuerzos no alcanzan para frenar el aumento de las personas subalimentadas. Este indicador no aparenta tener una baja, lo cual podría hacer fracasar el cumplimiento del objetivo de Hambre cero 2030.

Síntesis de las características de los comedores escolares en Argentina:

- Prestación alimentaria irregular, no sujeta a un marco normativo que establezca metas de aporte de energía y nutrientes.
- Monotonía en el tipo de menús ofrecidos.
- Contribución nutricional cuyo perfil es similar y no complementario de las deficiencias conocidas de la alimentación hogareña.
- Sobrevaloración de la prestación de almuerzo en desmedro de otras de importancia estratégica como desayunos o meriendas.

Adicionalmente, en Argentina, uno de cada cuatro niños come su único plato de comida al día en la escuela³. Mediante la construcción de huertas e invernáculos agroecológicos en las escuelas, la cosecha se puede derivar al comedor escolar y el proyecto atraviesa entonces la currícula escolar como aula a cielo abierto. Paralelamente, el proyecto también resulta un medio para lograr incorporar el conocimiento sobre una alimentación saludable.

El siguiente gráfico deja en evidencia el déficit alimentario en distintos países de la región de América Latina:

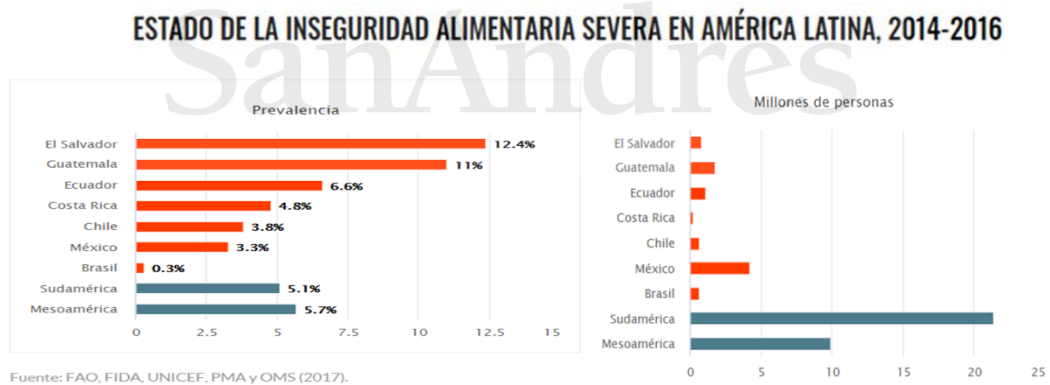


Gráfico 1 y 2: Estado de la Inseguridad alimentaria severa en América Latina/Fuente Fao, Fida, Pma, Unicef y Oms (2017)

Asimismo, se vislumbran tanto problemas de desnutrición como malnutrición, con diferentes abordajes en áreas rurales y urbanas⁴.

³ Fuente: Reporte Unicef 2018

⁴ Ver % de Población argentina mayor a 18 años con exceso de peso en Anexo 1.

Las inequidades en los sistemas alimentarios han generado que la obesidad y sobrepeso en Argentina actualmente alcance niveles de casi 62%:



Gráfico 3: Evolución de sobrepeso y obesidad en Argentina (año 2005-2018).

Gráfico 4: % de Población argentina con consumo de frutas o verduras en los niveles de dieta recomendados (año 2018).

La Encuesta Mundial de Salud Escolar en Argentina (EMSE, 2016), que evalúa la relación del sobrepeso y la obesidad con el nivel socioeconómico, muestra que entre los adolescentes de bajo nivel socioeconómico el sobrepeso es un tercio más frecuente que entre los grupos de nivel socioeconómico alto.

Otro impacto en la salud ha sido la *Coexistencia de distintos Modelos de gestión alimentaria escolar centralizados y descentralizados*. En 1992 se produjo la descentralización del programa hacia las provincias (fondos coparticipables). Esto determinó una nueva disparidad regional entre diferentes provincias, ya que hay jurisdicciones mejor organizadas y con mayores recursos que otras.

A su vez, los presupuestos para los comedores escolares tienden a ser limitados y discontinuos, afectando la calidad y la continuidad del servicio. Existen o coexisten 4 modalidades:

- La más extendida es la *transferencia de fondos a las propias escuelas*, donde los directivos o miembros de la comunidad educativa compran los alimentos y resuelven el menú diario de los comedores escolares.
- La *compra centralizada de alimentos a cargo de la provincia*, los municipios o el consejo escolar, y su posterior *distribución a cada escuela*.

- La instalación de *usinas centralizadas responsables de la compra y preparación de las comidas que luego se distribuyen en las escuelas.*
- La *contratación de empresas gastronómicas privadas que ofrecen el servicio.*

De los desafíos mencionados anteriormente se observa la disociación del proyecto alimentario con el de la educación:

- Educación alimentaria y nutricional: Hay trabajos en alimentación saludable dentro de las escuelas, pero no de manera integral o como proyectos institucionales que tengan continuidad en el tiempo. No se visualiza como una necesidad que demande cierta urgencia por parte del Consejo Escolar para capacitar al equipo docente en la temática.
- En los programas alimentarios vigentes se destaca que los módulos alimentarios y los comedores comunitarios y escolares han sido las mayores prestaciones de la política alimentaria. No obstante, existe una escasa asistencia en cuanto a capacitaciones en la temática. La mayoría de los programas son implementados desde el Ministerio o Secretaría de Desarrollo Social, con un escaso enfoque sanitario.
- Muchas de las prestaciones han sido discontinuas, ya que no tienen una regularidad mensual, como en el caso de los bolsones de alimentos o las tarjetas magnéticas que se retrasan entre 45 a 60 días. También pueden existir demoras en la transferencia de los fondos debido al incumplimiento de las provincias en la rendición de las cuentas previas o por parte de los municipios, por el desvío de fondos para otras “urgencias”.

La alimentación saludable y mejora de hábitos alimenticios en el entorno educativo precisa de la permanencia de 6/7 años de cada niño y niña en la escuela primaria, esto también se logra:

- Al incorporar el espacio de huerta como aula a cielo abierto, utilizándola como estrategia pedagógica para la adquisición de nuevos conocimientos, fortalecimiento de hábitos saludables y promoción de contenidos curriculares

fomentado por el vínculo no áulico. ⁵El equipo docente prepara un proyecto donde institucionaliza estos procedimientos.

- Al promover contextos alimentarios saludables en las escuelas se deben considerar todos los aspectos incluyendo el cultural, ya que de la intervención en el comedor escolar diario los niños reciben información catalizándola como conocimiento para el futuro. El equipo docente debe re-significar este espacio como impulsor de nuevos aprendizajes y saberes a partir de descubrir la variedad de sabores y del contexto, donde el placer, lo lúdico y la convivialidad no deberían dejarse de lado.
- Al incorporar programas de educación nutricional dentro del currículo escolar; desarrollar proyecto de huerta dentro de la escuela en paralelo a la incorporación de mejores hábitos alimenticios.
- Al establecer menús saludables, con contenido nutricional y acorde a la significancia cultural de cada comunidad. Las culturas alimentarias van más allá de los alimentos que se ingieren y los aspectos simbólicos de la alimentación.

Beneficios a la comunidad

Favorece la réplica en los hogares a través de actividades con la comunidad escolar.

Trabajo en conjunto con otros promotores locales comunitarios y/o programas tendientes a la imitación de hábitos de bienestar nutricional.

Promueve campañas a nivel regional, nacional y local orientadas a la promoción de hábitos saludables a través de la escuela como espacio vital indiscutido de la comunidad, promoviendo el Derecho a la alimentación no asistencialista y fomentando la auto-sustentación.

Apoyo, a través del equipo docente, a los papás y toda la comunidad para que sean consumidores de productos sanos, frescos y nutritivos, recuperando alimentos tradicionales y hábitos de consistencia cultural.

⁵ Ver detalle INTERVENCIONES EDUCATIVAS EN ALIMENTACIÓN Y NUTRICIÓN. UN ENFOQUE MUNICIPAL
Sonia Olivares de disociación del proyecto alimentario con la educación en Anexo 2.

Producción

La planificación de cultivos se realiza en función del cálculo de la aportación al menú diario y a la temporalidad de cosecha. Se comienza con cultivos simples de fácil crecimiento, que asegure el éxito de cosecha y productividad, siguiendo por siembra autóctona, reconocida culturalmente y por último nuevas especies provenientes de la expectativa y experimentación de los propios niños y niñas. Se realizan cultivos bajo cubierta y algunos de siembra al aire libre. Los cultivos bajo cubierta mejoran la planificación de provisión al comedor escolar siendo más sencillo abastecer con cantidad y variedad adecuadas para el bienestar nutricional de los alumnos. Normalmente el destino de cualquier producción realizada en la institución, se dividirá de la siguiente manera:

- 50% uso en la cocina escolar
- 25 % venta en eventos, donde la escuela es invitada. El dinero recolectado en esta situación, será destinado para la compra de elementos, con los que la escuela no cuenta, pero que son muy necesarios en las prácticas.
- 25% para alumnos que hayan participado en la producción.

1.2 OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

El proyecto de invernaderos toma importancia dentro del marco de la comunidad escolar. Por un lado, posibilitará el cumplimiento del proceso pedagógico, mediante el cual los chicos llevarán el contenido a la práctica, pudiendo adquirir un conocimiento significativo de los conceptos enseñados en el aula. Y, por otro lado, el invernadero hará posible llevar adelante producciones dentro del ciclo escolar y durante todo el resto del año, las cuales actualmente no son posibles, debido a las condiciones climáticas extremas de algunas zonas.

Otro punto importante, es que los alumnos del establecimiento transmiten sus conocimientos a los pobladores locales, incitando a que en sus lugares se realicen las mismas prácticas productivas, utilizando tecnologías.

El proyecto, permitirá desarrollar saberes en la producción de cultivos bajo condiciones forzadas (artificiales) siendo un espacio teórico-práctico, orientado a la

aplicación de resolución de problemas productivos, modificando variables agrícolas a través de estructuras de protección especiales.

Por medio de este proyecto se desarrollarán conocimientos, habilidades, destrezas tanto instrumentales como cognitivas en relación con la información transmitida a través de nuevas tecnologías, además de plantear y desarrollar valores de naturaleza social.

Los estudiantes adquirirán autonomía, podrán operar en forma integrada e inteligente con su medio ambiente, contando con un ambiente sano dentro del ciclo escolar.

Será posible colaborar con la población y abastecer a la escuela con hortalizas de la huerta.

Actualmente, en Argentina existen 30.000 escuelas públicas y 4.000 privadas. GREENHOUSE se propone desplegar sus invernaderos en ambos tipos escuelas (rurales y urbanas) a través de la generación de acuerdos con organismos y entidades estatales, provinciales y municipales, con Directivos de escuelas privadas y Empresas con programas de Responsabilidad Social.

1.3 IDEA DE NEGOCIO

Invernaderos desplegables GREENHOUSE será una empresa B dedicada a dar solución a la problemática actual relacionada a las deficiencias en la nutrición y educación alimentaria de los niños en edad escolar. Mediante el despliegue de invernaderos en escuelas públicas y privadas se proveerá de un espacio tanto para la producción de alimentos en forma continua como para desarrollar prácticas educativas a cielo abierto. Será, entonces, un medio para promover valores sociales, un complemento de la currícula escolar, un ámbito de aplicación práctica de contenidos, una fuente de alimentación sana para los alumnos dentro y fuera de las escuelas.

El invernadero fue diseñado de forma tal que sea diferencial respecto de alternativas que actualmente se ofrecen en el mercado, destacándose estas características:

- Portátil
- Desplegable
- Fácil armado
- Apropiable
- Diseño innovador
- Riego incorporado
- Aula a cielo abierto
- Producción continua
- Mayor Vida útil
- Capacitación asociada
- Elementos de producción incorporados (Tierra, canteros, semillas, herramientas)



Gráfico 5: Modelo del diseño del invernadero desplegable GREENHOUSE

1.4 INNOVACIÓN DEL NEGOCIO

Los invernaderos desplegables GREENHOUSE presentan un diseño innovador en cuanto a su estructura, siendo desarrollados con materiales fáciles de maniobrar, que permiten un armado práctico. Parte de la ventaja competitiva radica en sus cualidades diferenciales:

- Facilidad de armado en cualquier espacio de la escuela
- Portabilidad, permitiendo su traslado y/o guardado
- Diseño innovador, promoviendo la interacción de la comunidad escolar
- Capacitación integrada y evolutiva
- Elementos de producción incorporados (Tierra, canteros, semillas, herramientas)

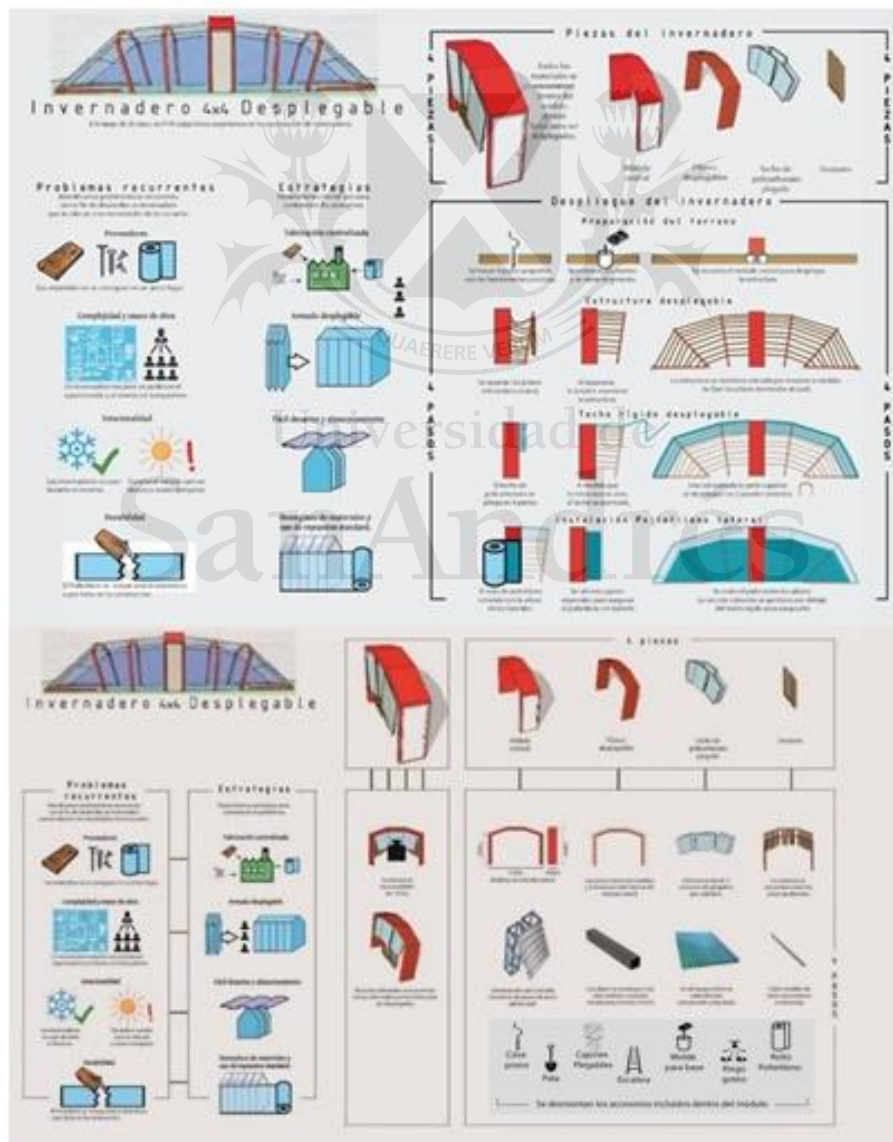


Gráfico 6: Diseño del invernadero GREENHOUSE, materiales y estructura.

1.5 FIT CON EL EMPRENDEDOR

Me desempeño en el sector social desde los 15 años. Inicié mi recorrido profesional como mucha gente de mi generación, estudiando e ingresando al mundo privado. Trabajé en Telefónica de Argentina en muchas áreas, hasta que recalé en Fundación Telefónica. Desde allí, tomé la decisión de unir dos caminos, el profesional y el vocacional, ingresando formalmente a Fundación Huerta Niño en 2008. Desde ese año recorrí mucho el mundo social, y trabajé en diversas organizaciones, siempre apuntando a profesionalizar la gestión del sector. A raíz de ello, busqué en el MBA un proyecto que cumpla esas expectativas. Por ello en 2018, nos reunimos con **Emilce Van Damme** y **Sebastián Bof** para trabajar un proyecto que contemple la misma visión: Cambiar la realidad de la malnutrición en Argentina con un proyecto de triple impacto. Así nació GREENHOUSE, como un emprendimiento en el que cada uno de los fundadores puede aportar su experiencia adquirida a lo largo de los años para ponerla al servicio de un proyecto que brinde solución real a una problemática social.

Por un lado, está **Emilce Van Damme** con sólidos conocimientos económicos-financieros y experiencia de varios años en negocios tanto locales como regionales, estará a cargo de la Planificación y Finanzas del proyecto. Por otro lado, **Sebastián Bof**, con su vasta experiencia en sectores comerciales y de ventas en el ámbito privado, será el responsable de la coordinación de Ventas y Logística. Y, en mi caso en particular, cuento con más de 30 años de experiencia en la dirección de proyectos y emprendimientos sociales en la región de Latinoamérica, y estaré a cargo de las Alianzas y Relaciones Institucionales. Todas nuestras cualidades y habilidades se conjugarán con nuestro espíritu emprendedor y deseos de mejorar la realidad y calidad de vida de muchos niños y comunidades.

2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA/SECTOR Y EL MERCADO OBJETIVO

2.1 LA INDUSTRIA/SECTOR

2.1.1 SITUACIÓN ACTUAL

Los alimentos son fundamentales para que el ser humano pueda vivir ya que los mismos son los encargados de proveer los nutrientes que el organismo asimila. La industria encuentra tres modelos de desarrollo en este momento: Productos convencionales, productos orgánicos y productos hidropónicos.

Los productos convencionales, requieren de una adecuada cobertura para poder obtener volumen, aunque no tienen complejidad y suelen ser obtenidos con facilidad. En tanto, el mercado argentino de productos orgánicos ha crecido en los últimos años, como resultado de que las personas han comenzado a tener una mayor conciencia sobre los alimentos que consumen, sumado a una tendencia a nivel mundial sobre el tema. La República Argentina es uno de los países a la cabeza en la producción de agro alimentos y certificación de los mismos. En los últimos años se ha visto un crecimiento en el consumo de alimentos orgánicos. Esto no es un hecho aislado, sino que sucede como resultado de una mayor conciencia sobre la manera de alimentarse. Indudablemente, Argentina cuenta en su territorio con vastas extensiones aptas para el cultivo, por esa razón, a lo largo de los años la región se ha ido posicionando como una de las mejores en materia de alimentos vegetales orgánicos. Para que los mismos sean reconocidos como tales existen entes encargados de asegurar su autenticidad. La Organización Internacional Agropecuaria (O.A.I) es la institución a nivel nacional que se ocupa de este tema, brindando servicio de certificación de productos vegetales orgánicos tanto a nivel nacional como internacional. Mediante la aplicación de su logo en el empaque del producto, la O.A.I indica que el mismo es orgánico. Por otro lado, en consecuencia, de la falta de políticas que alienten esta industria, sumado a que los mismos tienen un mayor precio con respecto a los de tipo transgénico se ha visto una baja en el consumo en los últimos años. Por tal motivo, el mercado demanda productos sanos, pero a un bajo costo.

El tamaño del mercado nacional es reducido y tiende a ser cada vez menor. Durante el 2011 tan solo 3.472 toneladas fueron consumo del mercado doméstico. Dos años

después se registró que solo el uno por ciento de la producción fue de consumo interno. Las razones son varias, pero las principales radican en el mayor precio de estos con respecto a sus competidores. Aunque el consumo interno ha caído un poco en los últimos años, la oferta comenzó a crecer, producto de los nuevos canales de venta que han aparecido. En la actualidad los mismos se pueden obtener en cadenas de supermercados, dietéticas, ferias o mercados, incluso hay servicios de venta online. También ha aumentado la oferta gastronómica, pudiendo encontrar restaurants, foodtracks vegetarianos o veganos que los ofrecen. Esto quiere decir que el mercado de orgánicos está en crecimiento, y a medida se comiencen a implementar mejoras de parte del gobierno se comenzarán a ver cambios en el área. Para ello es vital el desarrollo de invernaderos.

Los invernaderos datan del año 1850 en la región de Holanda Meridional, más específicamente en Westland, cuando se comenzaron a utilizar para la horticultura, buscando resolver la problemática de no contar con el clima adecuado para algunos cultivos. En la actualidad existen una gran variedad dependiendo del tipo de planta que se busque cultivar. La característica que tiene este tipo de método es la de recrear un espacio que permita que los vegetales puedan crecer y desarrollarse excluyendo los problemas climáticos que pueden llevar a que el cultivo se vea afectado por lluvias, granizo, vientos o heladas. Por tal motivo es un método muy apto para épocas invernales o climas poco auspiciosos para las plantas. Básicamente se trata de un espacio cerrado en el cual se cultivan alimentos en una huerta. Los componentes que lo forman son principalmente la estructura y la cobertura. En la República Argentina se suele optar por dos materiales aptos: el metal y la madera. Dado que se suele buscar bajar los costos de fabricación, es habitual que se realicen en madera, ya que tiene un precio menor que el metal, además de la alta disponibilidad con la que cuenta el país. Generalmente, un invernadero realizado en madera necesita mantenimiento cada uno a dos años luego de su construcción y puede llegar a tener una vida útil de cinco. Cuando se lo compara con uno realizado en una estructura de metal los números son mayores, ya que requiere menos cuidado, mantenimiento cada tres años y una vida útil de hasta veinticinco temporadas. Por tal motivo, de contar con la posibilidad de utilizar un material mineral, se lograría un producto con mayor rendimiento, debido a que la durabilidad es uno de los beneficios que trae consigo. Otro rasgo que lo hace

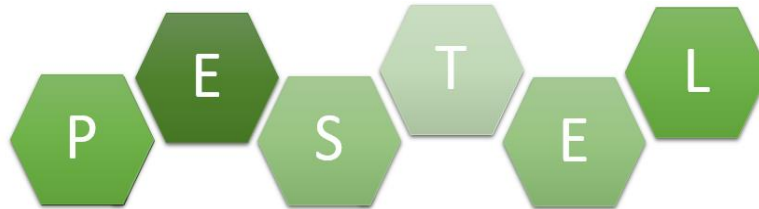
favorable es la estructura más delgada, dejando mayor espacio para que penetre la luz a través de la cubierta transparente y así lograr mejores resultados.

Tanto en Madera como en metal, los competidores suelen estar en las grandes producciones. No suelen utilizarse invernaderos de poco tamaño, ya que el retorno de la inversión, está dado por los m² de producción.

Uno de los productos con mayor proyección de los últimos tiempos, está vinculado a la Hidroponía, que es un tipo de método muy utilizado que surgió como resultado de la necesidad de tener un suelo fértil y provechoso. Los jardines Colgantes de Babilonia y los Jardines Flotantes de China son los primeros registros sobre la hidroponía hace miles de años, pero en lo que respecta al continente americano la primera civilización mesoamericana en utilizar este sistema fue la azteca, en el año 900 aproximadamente. Mediante esta técnica logran tomar los nutrientes del agua para así tener una superficie altamente fértil. Aunque la aplicación de este método es antigua, los primeros estudios científicos se realizaron en el siglo XIX por distintos investigadores botánicos, descubriendo que las plantas absorbían los minerales necesarios para su desarrollo alojados en iones disueltos en el agua. Este hecho ayudó a los expertos a entender que el suelo solamente funciona como medio de soporte donde se encuentran los distintos nutrientes para el crecimiento de las plantas y por tal motivo si se lograba aplicar estos componentes esenciales en el agua se podría conseguir un método sin sustrato sólido. De esta manera se logró entender las razones por la cuales es tan efectivo y funcional este sistema. La principal a tener en cuenta es que como las raíces están en completo contacto con las sales, absorben mejor los minerales. Su ductilidad, factor de innovación tecnológico y aprovechamiento de espacios, lo convierte actualmente en el sustituto de muchas de las experiencias de cultivo en escuelas secundarias. Hay diversas empresas ofreciendo este producto, sobre todo con el módulo de invernáculo completo.

2.1.2 ANÁLISIS DE FACTORES CLAVES (PESTEL)

Respecto del entorno en el cual se desarrollará el proyecto, se identifican las siguientes características sobre cada uno de los diferentes factores que conforman el PESTEL:



Factores políticos:

Desarrollo de vínculos con Organizaciones públicas ligadas al Estado, provincias y municipios, Ministerio de Desarrollo Social, todas entidades que podrán tener intereses políticos divergentes.

Alineación de intereses de Directivos de escuelas con los dueños de los establecimientos. Ejercer influencia cruzada para lograr avanzar con el proyecto de huerta por sobre otros programas educativos y sociales.



Factores económicos:

Inestabilidad macroeconómica.

Asignación de presupuestos para proyectos sociales cambiante, sin guardar constancia a lo largo de los años.

Presupuesto finito para proyectos sociales y de otra naturaleza.

Cambios de reglas de juego por parte de los proveedores; modificación de condiciones en cuanto a los costos de producción.

Diversidad en la potestad de Presupuestos: pueden ser nacionales, provinciales y municipales.

Desarrollo incipiente de Empresas B de triple impacto (económico-social-ambiental).



Factores socio-culturales:

Realidad deficitaria en cuanto a la alimentación y educación nutricional en ámbitos educativos.

Pensamiento de corto plazo (donaciones de alimentos no perecederos) vs cambios conductuales de mediano y largo plazo (desarrollo de huertas e invernaderos para modificar hábitos y educación alimenticia).

Desarrollar una red de proyectos sociales para trabajar en forma colaborativa.

Priorización de un proyecto social sobre otro; distintos proyectos compiten por mismos recursos de espacio, económicos y horas disponibles.

Promover la educación sobre la soberanía alimentaria.

Mejorar calidad alimenticia.

Modelo INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria) – Pro-huerta: capacitación a instituciones y entidades educativas, familias y comunidades relacionadas al ámbito educativo para transformarlos en facilitadores de conocimiento de huerta.

Generalidad de la población con desconocimientos sobre huertas y cultivos.

Hábitos de consumo de producto terminado en lugar de producción propia.

Existencia de zonas más vulnerables en el país en cuanto a déficit alimentario (noroeste y noreste argentino).



Factores tecnológicos:

Falta de innovación general en el sector.

Oportunidad de incorporar elementos ecológicos en la construcción de los invernaderos. Sumado a capacitaciones integradas como propuesta de proyecto evolutivo.

Innovación en cuanto a la producción vía desarrollo de cultivos hidropónicos como solución ante falta de espacio.

Poco desarrollo de soluciones alternativas de riego para zonas carentes de agua. Algunas opciones actuales como, por ejemplo, las cápsulas de gel para hidratar cultivos, resultan muy costosas.



Factores ecológicos:

Necesidad de cuidado y preparación del suelo para el cultivo.

Fomentar la educación medio ambiental.

Poca utilización de materiales ecológicos.

Modelo agroecológico de producción tendiendo al modo orgánico con nutrientes y fertilizantes naturales.

No uso de elementos agro-tóxicos en ámbitos escolares.



Factores legales:

Legislaciones cambiantes conforme al gobierno de turno; normativas no guardan una política de Estado consistente.

Promoción de leyes que impulsan la adopción de proyectos de huerta en escuelas, pero que no logran mantenerse en el tiempo.

Reglamentación que inhibe la implantación de invernaderos rígidos o proyectos similares en espacios educativos por falta de espacio o asignación de ese mismo espacio para otro tipo de proyecto; prioridad de espacios para aula vs espacio para invernadero.

Esquema de empresa B con muy poco desarrollo en Argentina y con legislación muy incipiente.

2.1.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA COMPETENCIA - 5 FUERZAS DE PORTER

Como parte del análisis de la competencia del sector, se interpretarán cada una de las fuerzas intervinientes:

- *Poder de negociación de los proveedores:*

Los proveedores suelen ser muchos y se encuentran atomizados, teniendo que lidiar con quienes ofrecen los materiales para la construcción de la huerta o invernadero, tierra, semillas, abono, fertilizantes, logística.

En el caso de GREENHOUSE, la construcción del invernadero estará concentrada en un solo proveedor con el cual gestaremos una relación de partner, el cual también se encargará de la logística y distribución del mismo.

A medida que los volúmenes de demanda se incrementen, podría surgir un riesgo de dependencia con el proveedor, y el mismo se atenuaría con el vínculo con un nuevo partner local/regional.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, el poder de los proveedores podría calificarse como medio (3).

- *Poder de negociación de los compradores:*

En el caso de escuelas públicas, los compradores se encontrarán concentrados ya que habrá que lidiar con organismos estatales, provinciales y municipales, Ministerios, Fundaciones. Cada acuerdo con una de estas entidades supone la concreción de varios proyectos en distintas escuelas. Por tanto, si bien el poder de negociación en cuanto a precio, plazos y condiciones de pago puede resultar alto, se compensa con el volumen de acuerdos que pueden generarse. En ese sentido, el poder al inicio podría interpretarse como moderado (3) pero a futuro, por los mayores volúmenes pretenderían mejores precios por escala, con lo cual, el poder podría elevarse (a 3,5).

En el caso de escuelas privadas, la relación con los compradores será uno a uno, lo cual demandará mayores esfuerzos en los canales de venta. Sin embargo, el primer año el despliegue en este segmento será moderado y, a futuro, al ya contar con experiencias previas y exitosas, el avance del negocio se impulsará con los vendedores, pero también estará apoyado en recomendaciones de nuestros clientes. Asimismo, en contraposición de lo que acontece con las escuelas públicas, en el entorno privado el factor pricing y de condiciones de pago es más favorable. Por tanto, el nivel de poder de este grupo se considera moderado y podría mantenerse en 3.

- *Amenaza de sustitutos:*

Para el caso de escuelas públicas, es notorio que al comienzo GREENHOUSE tendrá el desafío de posicionarse de manera diferencial respecto de los proyectos

que ya están en curso. Si bien hay espacio para ingresar en el sector, la diferenciación del producto y servicio en este punto será clave para lograr la captación y fidelización del cliente a futuro, sumándole las etapas de capacitación integradas y evolutivas como visión de proyecto a largo plazo. En cuanto a pricing, GREENHOUSE se mantiene relativamente cercano a sus productos sustitutos (huertas tradicionales e invernaderos rígidos), pero tiene que afrontar el desafío también de sustituir el consumo a corto-plazo de productos no perecederos para desarrollar la idea de confiar en un proyecto de mediano y largo plazo como la huerta e invernadero. De acuerdo a estos aspectos, al principio las amenazas de sustitutos serán altas (4), pero a futuro, con el desarrollo del proyecto y ya teniendo resultados concretos sobre las bondades del invernadero, el poder de los sustitutos podría reducirse (a 3,5).

En el caso de las escuelas privadas, aún es muy incipiente el desarrollo de huertas e invernaderos en estos espacios, con lo cual, la amenaza se considera moderada (3). No obstante, a futuro, con la evolución de la tendencia hacia una mejor alimentación, consumo de alimentos orgánicos, mayor concientización de grupos generacionales (centennials) y el desarrollo de cultivos hidropónicos, la amenaza de sustitutos incrementará (3,5).

- *Competidores potenciales:*

En el caso de escuelas públicas, no se observa una amenaza importante de competidores directos que ofrezcan un producto y servicio con las ventajas de GREENHOUSE. Por tanto, el poder actual podría considerarse bajo (2), pero a futuro, otros competidores comenzarán a desarrollar e innovar en cuanto a invernaderos. Para ese entonces, la expectativa es que GREENHOUSE se haya afianzado en sus canales de captación y distribución, moderando el impacto por el avance de competidores, sumando las capacitaciones integradas y evolutivas, que permitirán ser uno de los diferenciales del proyecto. (2,5).

En el caso de escuelas privadas, la competencia actual es moderada (3) sobre todo por el poco desarrollo de este tipo de proyectos. Sin embargo, a futuro se espera que se incrementen estas prácticas en ambientes privados como resultado de la mayor concientización en cuanto a las bondades de una alimentación saludable.

Por tanto, si bien la amenaza de competidores aumentaría (a 3,5), GREENHOUSE podría amortiguarla dado que ya contaría con experiencia en el desarrollo de invernáculos en este segmento.

- *Grado de rivalidad:*

Dado el crecimiento que se espera en la adopción de este tipo de proyectos en el sector, los competidores que pueden surgir y la diferenciación de GREENHOUSE por sobre el resto de productos similares, se contempla que la rivalidad general es y será moderada (3).

Es posible sintetizar los niveles de las fuerzas en los siguientes cuadros:

Escuelas públicas

FUERZA	PONDERACIÓN	ACTUAL		FUTURO	
		TOTAL	TOTAL PONDERADO	TOTAL	TOTAL PONDERADO
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	0,2	3,00	0,60	3,00	0,60
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	0,3	3,00	0,90	3,50	1,05
AMENAZA DE SUSTITUTOS	0,2	4,00	0,80	3,50	0,70
COMPETIDORES POTENCIALES	0,2	2,00	0,40	2,50	0,50
GRADO DE RIVALIDAD	0,1	3,00	0,30	3,00	0,30
TOTAL PONDERADO	1,00		3,00		3,15

Gráfico 7: Ponderación fuerzas de Porter (diseño propio).

Escuelas privadas

FUERZA	PONDERACIÓN	ACTUAL		FUTURO	
		TOTAL	TOTAL PONDERADO	TOTAL	TOTAL PONDERADO
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	0,2	3,00	0,60	3,00	0,60
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	0,3	3,00	0,90	3,00	0,90
AMENAZA DE SUSTITUTOS	0,2	3,00	0,60	3,50	0,70
COMPETIDORES POTENCIALES	0,2	3,00	0,60	3,50	0,70
GRADO DE RIVALIDAD	0,1	3,00	0,30	3,00	0,30
TOTAL PONDERADO	1,00		3,00		3,20

Gráfico 8: Ponderación fuerzas de Porter (diseño propio).

En ambos casos, tanto para el segmento de escuelas públicas como privadas, los entornos presentarán mayor competencia a futuro, pero, de todos modos, continúan siendo moderados, lo cual permite aprovechar la oportunidad de negocio.

2.2 MERCADO OBJETIVO

2.2.1 NECESIDAD

El mercado objetivo de GREENHOUSE estará enfocado, en una primera instancia, en escuelas primarias públicas y privadas del territorio argentino, tanto sean rurales como urbanas.

En todo el país, existen 34.185 escuelas primarias a las cuales asisten 5 millones de alumnos. De estos establecimientos:

- 30.281 son públicos:
- 19.061 localizados en zonas urbanas
- 11.220 localizados en zonas rurales
- 3.904 son privados

De estas escuelas, sólo 4.300 cuentan con proyectos de huerta (aproximadamente 13%) y sólo 500 (1%) tienen invernaderos tradicionales que les dan la posibilidad de cultivar durante todo el año.

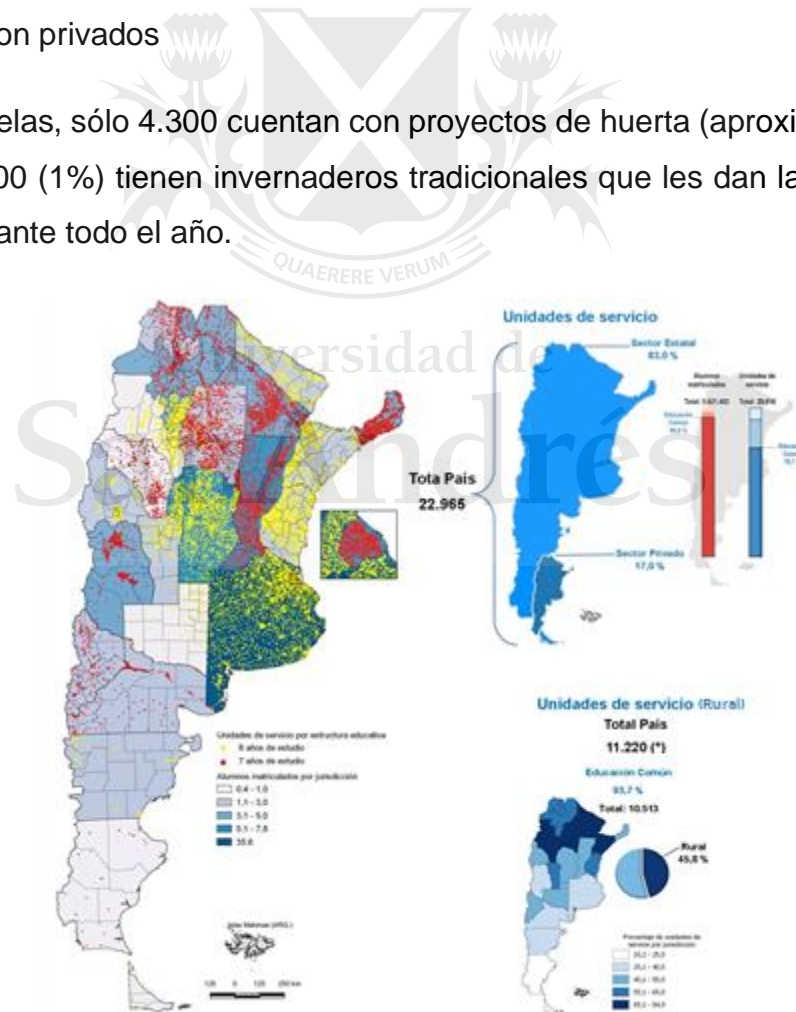


Gráfico 9: mapa de distribución de escuelas primarias públicas y privadas en el territorio argentino (Fuente: Ministerio de Educación).

La problemática de la nutrición deficiente y la educación alimentaria sigue teniendo una gran oportunidad para ser atendida a lo largo de todo el territorio nacional, especialmente en las zonas del noroeste argentino donde la realidad es más preocupante.

A raíz de algunas encuestas realizadas hacia el mercado objetivo, pudimos validar que el interés de contar con proyectos de invernaderos que propongan una solución educativa integrada es una necesidad latente y desatendida.

2.2.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Con el fin de interpretar el perfil de cada tipo de cliente, fue necesario entender que en cada segmento el tomador de la decisión de compra difería. Así, en el caso de escuelas públicas, quienes serán los beneficiarios serán distintos a los tomadores de la decisión de compra. Estos últimos serán quienes definirán las contrataciones: Organismos públicos, entidades estatales, provinciales o municipales, ONGs, compañías con acciones de Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Es decir, será un negocio del tipo B2B. Y, en el caso de escuelas privadas, los tomadores de la decisión de compra serán los propios Directores de las escuelas, quienes, a su vez, serán los beneficiarios de la propuesta de valor.

El desarrollo de este Trabajo Final de Graduación se concentrará, entonces, en el segmento de *escuelas públicas*. Para lo cual, fue necesario identificar el perfil de este tipo de cliente y desarrollar el mapa de empatía para entender sus características:

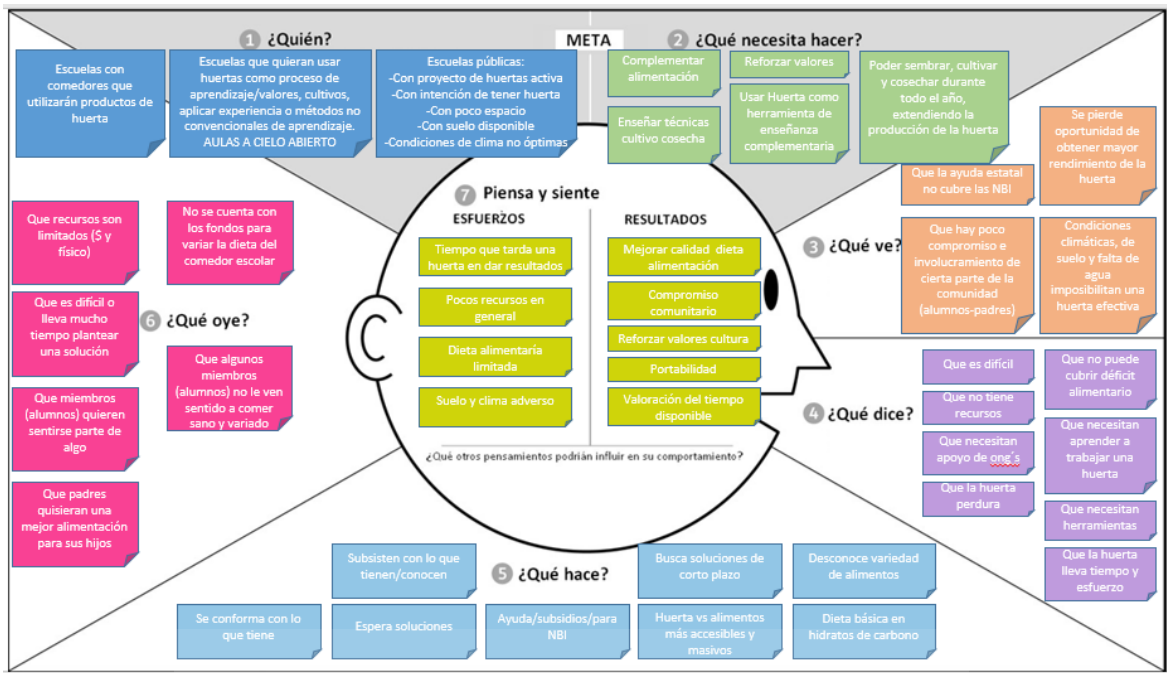


Gráfico 10: Mapa de empatía del beneficiario y tomador de decisión de compra de escuela pública. (Diseño propio).

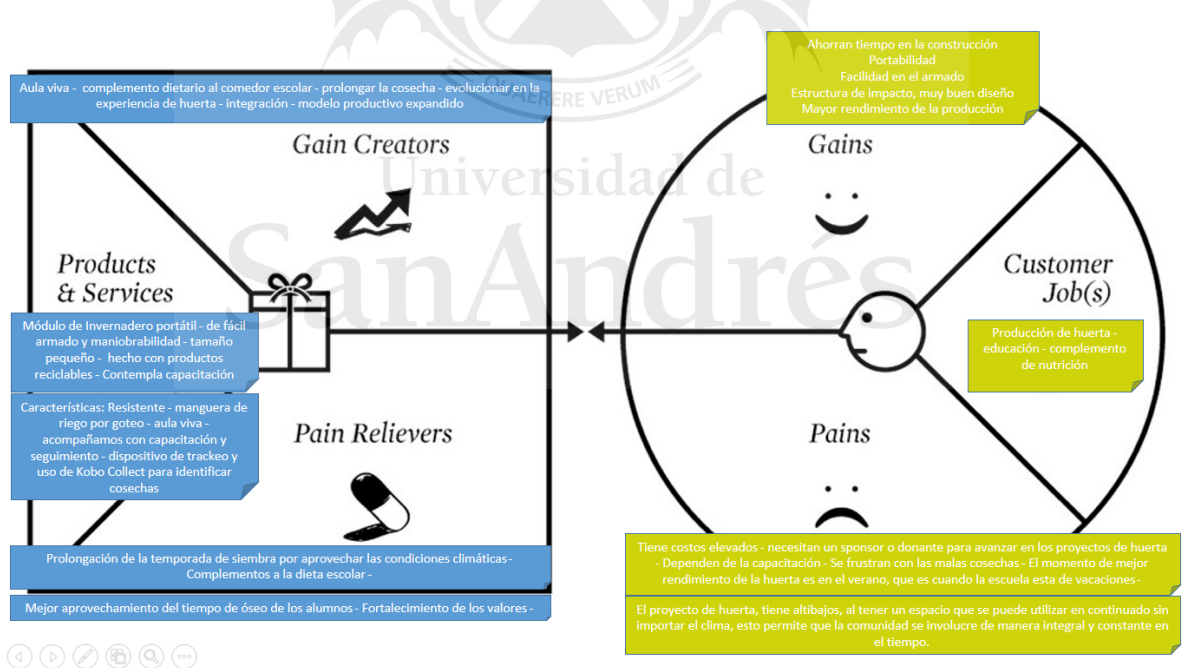


Gráfico 11: Propuesta de valor del beneficiario y tomador de decisión de compra (Diseño propio).

Con el fin de validar el mercado objetivo, se llevaron adelante encuestas para testear la valoración de los atributos del producto y medir el fit en el mercado. En el caso de las escuelas públicas, las encuestas se direccionaron a actores clave: Directores, maestros, técnicos del Prohuerta y ONGs, sumando también a padres de familias miembros de la comunidad educativa.

La hipótesis a validar se refería a la valoración de los siguientes atributos sobre el invernadero:

- Percibido como una propuesta educativa
- Facilidad de armado
- Portabilidad

Teniendo experiencia previa en el trabajo con un producto similar, como lo son los invernaderos de monte, veíamos la necesidad de diseñar un invernadero portable, de fácil armado, trasladable y que permitiera desde su diseño una buena experiencia de huerta para los alumnos.

1. Escuela pública: Directores de escuela, Maestros de huerta, técnicos de Prohuerta, ONGs, ministerio de educación regional. Compuesto por 15 personas. <https://es.surveymonkey.com/r/T2FL8DY>.

El objetivo, como detallé anteriormente era validar la hipótesis de valoración de los atributos y comprobar que el producto puede resolver las problemáticas planteadas.

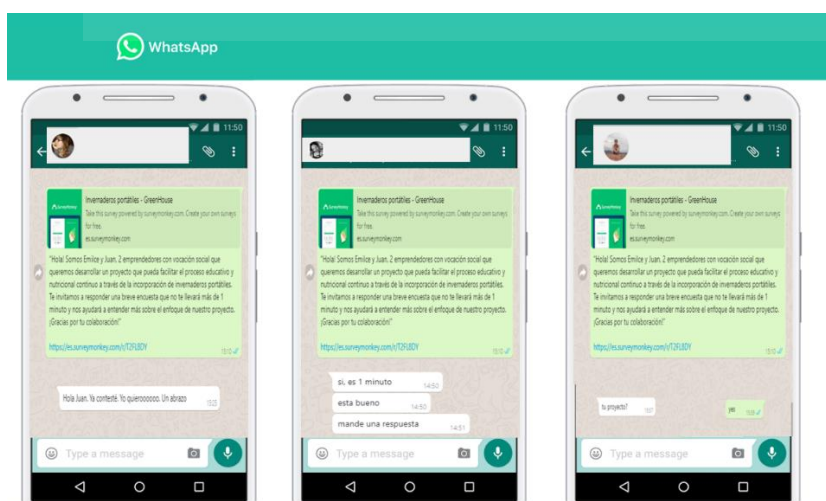


Gráfico 12: modelo de encuesta por envío digital a través de Wapp (Diseño propio).

Invernaderos portátiles - GreenHouse

“Gracias por llegar hasta aquí! Sólo te queda responder esta breve encuesta que no te llevará más de 1 minuto y nos ayudará a entender más sobre el enfoque de nuestro proyecto. ¡Gracias nuevamente!”
Equipo GreenHouse

1. ¿Qué importancia cree que tiene la incorporación de huertas en las escuelas?

Mucha

Alguna

Ninguna

2. ¿Cuan interesado estaría en poder garantizar una producción continua durante todo el año lectivo a través de un invernadero?

Muy interesado

Algo interesado

Nada interesado

3. Si el invernadero fuera fácil y practico de armar, ¿pensaría en incorporarlo a la currícula escolar?

Sí, lo incorporaría

Tal vez lo incorporaría

No lo incorporaría

4. ¿Considera importante que un invernadero portátil pueda ser trasladado y guardado cuando no se encuentre en uso?

Sí es importante que sea portátil

Tal vez sea importante que sea portátil

No es importante que sea portátil

5. ¿Optaría por incorporar un invernadero portátil como complemento educacional y nutricional?

Sí, lo incorporaría

Tal vez lo incorporaría

No lo incorporaría

Gráfico 13: modelo de encuesta (Diseño propio).

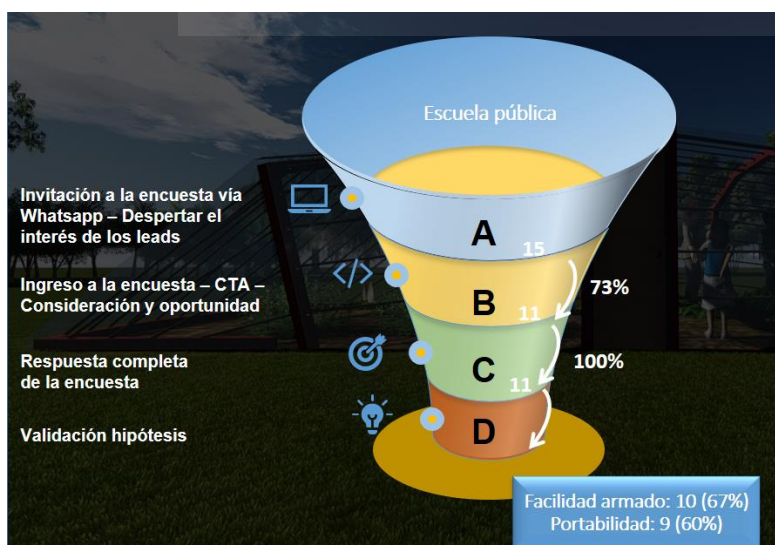


Gráfico 14: Funnel de conversión y validación de hipótesis (Diseño propio).

Destacamos que las escuelas públicas valoran la facilidad de armado y la portabilidad que les puede ofrecer el invernadero de GREENHOUSE (60-67% aceptación).

2.2.3 COMPORTAMIENTO DE COMPRA

El poder de decisión de compra en las escuelas públicas, depende del estado, influenciado por la necesidad manifestada por los directivos de la escuela, quienes, a su vez, muchas veces gestionan pedidos de donación a padrinos o empresas, para lograr a través de una donación la compra. Con lo cual, es imprescindible que el equipo de Ventas de GREENHOUSE tenga un trato directo con Ministerios de Educación y Desarrollo social, para implementar el proyecto como enlace de política pública, también un gran contacto con los Ministerios respectivos de las provincias y los municipios. A su vez, un vínculo directo con las ONGs que trabajan en campo, ya que ellas serán uno de los primeros eslabones de implementación, por la experiencia que conllevan en terreno, por ejemplo: Fundación Huerta Niño, organización de la que fui Director desde 2008 a 2016. Buscamos construir redes y alianzas, para mantener relaciones de largo plazo con dichos referentes, ya que resultarán ser, de forma cruzada, los influenciadores al momento de decidir la adquisición del invernadero por sobre otros proyectos de impacto en la comunidad escolar.

El invernadero es un bien que representa una vida útil de entre 3 y 5 años, con lo cual, la frecuencia de compra es baja. A su vez, por el monto que supone su adquisición, se estipula que cada escuela adquiere de a un invernadero por vez (dicha compra incluye el costo logístico y la primera capacitación). En el caso de escuelas primarias públicas, adicionalmente a la venta del invernadero, se ofrecerá:

- Servicio post-venta: mediante un fee del 11% sobre el precio de venta del invernadero, se ofrece el servicio de garantía para reposición de materiales, asistencia a distancia, accesos a manuales y contenidos. Se estima que, al año subsiguiente de la compra, el churn puede ascender al 10% de la base de clientes.
- Capacitaciones adicionales: Se contempla una capacitación adicional por año para cada espacio donde está el invernadero. En este caso, se

estima un churn del 50% al año subsiguiente de la compra del invernadero.

Con lo cual, la evolución de la demanda sería la siguiente:

Demanda Escuelas Públicas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Escuela pública 100%	186	480	592	796	906
Urbana 40%	75	239	259	370	396
Estado	30	96	115	179	243
ONG	15	48	48	64	51
Empresa x RSE	30	96	96	128	102
Rural 60%	111	241	333	426	511
Estado	56	185	222	259	333
ONG	19	19	37	56	59
Empresa x RSE	37	37	74	111	118
Post Venta	0	93	240	296	398
Capacitaciones	90	234	289	388	444

Tabla 1: Evolución anual de la demanda de invernaderos, servicios post-venta (garantías) y capacitaciones.

2.2.4 MERCADO OBJETIVO Y POSICIONAMIENTO

El mercado objetivo estará conformado por escuelas primarias públicas de todo el país, comenzando el despliegue de los primeros años, en las escuelas que tengan una experiencia concreta de huerta a cielo abierto, que tengan presencia de un maestro con dedicación de horas a la temática de huerta e idealmente que cuenten con el acompañamiento de ONGs que permitan darle un seguimiento a la experiencia, permitiendo que no sólo se desarrolle, sino que evolucione en mayores experiencias. Esta estrategia de despliegue responde al tipo de acuerdos y contrataciones ya que las mismas se lograrán por acuerdos por región primeramente con el estado, y seguidamente con las ONGs para buscar impactar en red. Citamos dos ejemplos: Fundación Huerta Niño cuenta con una red de 600 escuelas con trabajo de huerta, de las cuales sólo 80 tienen invernadero. Fundación Ruta 40 cuenta con una red de 60 escuelas con trabajo de huerta, de las cuales sólo 5 tienen invernadero.

GREENHOUSE pretende posicionarse como un desarrollador diferencial de una propuesta educativa integral que aúne la currícula escolar tradicional con la experiencia de huerta y educación alimentaria.

3 PROPUESTA DE VALOR, EL MODELO DE NEGOCIO Y LA VENTAJA COMPETITIVA

Tanto para presentar la propuesta de valor como la oportunidad de negocio del emprendimiento, utilizaré la herramienta “*B Canvas Business model*”.

Evaluamos el modelo de negocio, partiendo desde el propósito y el problema a resolver, buscando crear valor para el cliente e intentando encontrar el camino para capturar ese valor partiendo de la concepción de Empresa B y generando un modelo de triple impacto para la sociedad (económica, social y ambiental).

3.1 BUSINESS MODEL CANVAS



Gráfico 15: Business Model Canvas B – GREENHOUSE (Diseño propio).

3.1.1 PROBLEMA IDENTIFICADO

GREENHOUSE como proyecto se propone dar solución a la problemática de nutrición y educación alimentaria de los niños en edad escolar.

Dentro de las comunidades escolares, es muy difícil encontrar espacios prácticos para que los niños aprendan sobre las bondades de una buena alimentación a través de un espacio controlado de producción verde. Esto motivó que, a partir de experiencias propias previas, intercambios con organizaciones sociales y emprendedores, buscáramos desarrollar un Invernadero portátil, que diera una respuesta contundente a la problemática de la malnutrición y que fuera de fácil implementación y practicidad para un entorno educativo y a la par, brindar capacitaciones integradas.

3.1.2 PROPÓSITO

GREENHOUSE se propone dar solución a la problemática de la malnutrición y mejorar la calidad de la alimentación a través de prácticas de huertas vía invernaderos que lleven la educación de la teoría a la práctica.

Como ventaja diferencial, buscamos que el invernadero cuente con 4 características centrales basadas en la practicidad:

- Fácil de armar en cualquier espacio de la escuela
- Portátil, permitiendo su traslado y/o guardado
- Diseño innovador que permite la interacción de la comunidad escolar.
- Capacitación integrada y evolutiva

Creemos que, a partir de esta innovación práctica, miles de niños y adolescentes podrán cambiar sus hábitos alimenticios, al adquirir fácilmente el conocimiento de lo natural en un espacio de aula abierta y muchos docentes de comunidades necesitadas, puedan involucrarse en un proyecto práctico de llevar a cabo.

Buscamos lograr la soberanía alimentaria, constante, generando una solución económica, ambiental y social. Para ello proponemos una empresa que busque acompañar una problemática social, brindando una respuesta directa, apoyada en el modelo de triple impacto, donde no sólo se busca generar valor económico sino también lograr beneficios sociales y ambientales, en pos de generar un cambio social. A su vez, buscamos acompañar un proceso de cambio, dando una respuesta técnica adecuada, a la problemática descripta, generando un cambio social.

3.1.3 PROPUESTA DE VALOR – ESCUELAS PÚBLICAS RURALES Y URBANAS

Este proyecto toma importancia para la escuela, dado que, por un lado, posibilita el cumplimiento del proceso pedagógico, mediante el cual los chicos llevarán el contenido a la práctica, pudiendo adquirir un conocimiento significativo de los contenidos enseñados en el aula. Por otro lado, el invernadero haría posible llevar adelante producciones dentro del ciclo escolar, las cuales actualmente no son posibles, debido a las condiciones climáticas extremas de algunas zonas.

Otro punto importante, es que los alumnos del establecimiento, transmiten sus conocimientos a los pobladores locales, incitando a que en sus lugares se realicen las mismas prácticas productivas, utilizando tecnologías que en muchos casos dejaron de practicarse.

El proyecto, permitirá desarrollar saberes en la producción de cultivos bajo condiciones forzadas (artificiales) siendo un espacio teórico-práctico, orientado a la aplicación de resolución de problemas productivos, modificando variables agrícolas a través de estructuras de protección especiales, y con los contenidos de la primera capacitación práctica. Serán de vital importancia las capacitaciones brindadas por el equipo de GREENHOUSE.

Por medio de este proyecto se desarrollarán conocimientos, habilidades, destrezas tanto instrumentales como cognitivas en relación con la información transmitida a través de nuevas tecnologías, además de plantear y desarrollar valores de naturaleza social.

Los estudiantes adquirirán autonomía, podrán operar en forma integrada e inteligente con su medio ambiente; representan situaciones problemáticas concretas.

Por último, será posible colaborar con la población y abastecer a la escuela con hortalizas de la huerta.

Así mismo, complementando la propuesta de valor del negocio, utilizamos los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible declarados por las Naciones Unidas relacionados con la alimentación y la agricultura, como base de nuestro modelo de

negocio, de los cuales, en el gráfico podemos ver la asociación de los mismos como guía para diseñar las actividades propuestas de valor diferencial.

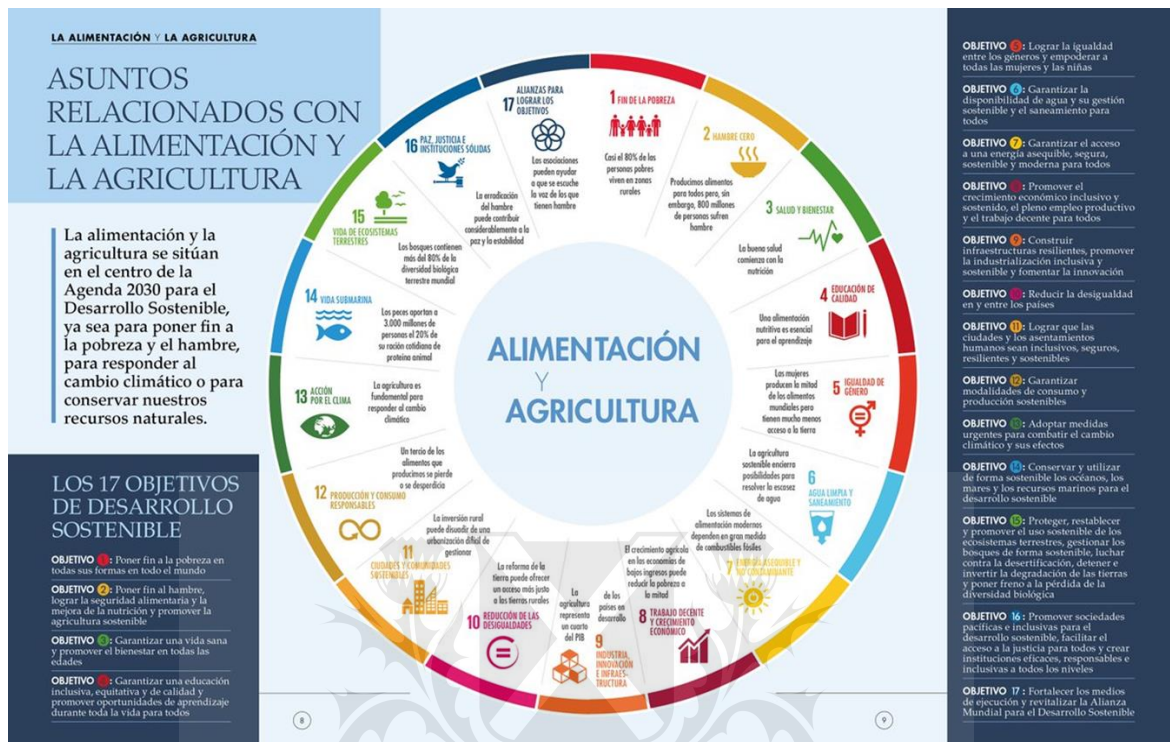


Gráfico 16: 17 objetivos del Desarrollo Sostenible (UN).

3.1.4 RELACIONES CON CLIENTES

Los clientes de GREENHOUSE serán también considerados socios estratégicos, ya que el producto requiere de vínculos a largo plazo y relaciones de intercambio de experiencias. A través de nuestro producto y el desarrollo de estas relaciones, se busca fidelizar al cliente y reforzar cada vez más el lazo con ellos. El servicio de posventa tiene la intención de construir estas relaciones de largo plazo y que nuestros actuales clientes sean promotores naturales del producto y servicio que brindamos, recomendando la experiencia a otras instituciones educativas y ONGs, que sirvan para motorizar los ingresos y flujos necesarios para obtener el retorno y generar valor de negocio.

Principalmente nos basamos en los ODS, vinculados a estos objetivos:

OBJETIVO 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo

OBJETIVO 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.

OBJETIVO ③: Garantizar una vida sana y promover el bienestar en todas las edades.

OBJETIVO ④: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.

OBJETIVO ⑤: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.

OBJETIVO ⑧: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenido, el pleno empleo productivo y el trabajo decente para todos.

OBJETIVO ⑨: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.

OBJETIVO ⑩: Reducir la desigualdad en y entre los países.

OBJETIVO ⑪: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.

OBJETIVO ⑫: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.

OBJETIVO ⑬: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.

OBJETIVO ⑮: Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar los bosques de forma sostenible, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica.

OBJETIVO ⑯: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.

OBJETIVO ⑰: Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.

Por todo ello, creemos de vital importancia para el desarrollo del negocio, apoyarnos en los ODS y buscar el éxito del programa, fomentando alianzas entre los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil, buscando dar respuesta principalmente a la problemática de la nutrición, desde un proyecto conectado con el desarrollo local.

3.1.5 CANALES

La comercialización se hará a través de canales de Venta Directa, ya que habrá que desarrollar relaciones con los distintos Ministerios del estado, nacionales y provinciales, ONGs y programas del estado vinculados a proyectos de Huerta (INTA y Prohuerta). La relación será 1 a 1, es decir que cada contratación dependerá del

vínculo comercial con cada organismo y cada organización, procurando la venta a escala, buscando inicialmente impactar por región y tomando como referencia escuelas con experiencia de Huerta previa, que busquen evolucionar su proyecto.

En cuanto a la gestión logística, la misma estará a cargo de una empresa partner con la cual se trabajará de forma muy coordinada para garantizar la calidad del proceso de delivery desde el punto de origen hasta el punto de destino. Este hito es sumamente relevante ya que serán parte de la imagen de GREENHOUSE y será imprescindible velar por una experiencia impecable en cada parte del proceso. El proveedor dará la demostración técnica de armado, quedando en manos de GREENHOUSE la capacitación del espacio productivo de cultivos.

Asimismo, los asesores comerciales tendrán a cargo la gestión continua de nuestros clientes, acompañándolos en el servicio de post-venta ya sea referido a la garantía para reposición materiales que sufrieran deterioro de modo tal de mantener producto el invernáculo, asistencia a distancia, accesos a manuales y contenidos, como así también la coordinación de las capacitaciones adicionales que se requieran.

Buscaremos en cada canal, buscar como aliados locales, a ONGs que ya estén trabajando en campo y nos permitan formar una red de seguimiento y detección de necesidades.

3.1.6 SEGMENTOS

La propuesta de valor estará enfocada al segmento de escuelas públicas. Estas instituciones educativas serán las beneficiarias de la propuesta de valor que ofrece GREENHOUSE. Reconocemos 3 segmentos muy delimitados:

Sector Gubernamental: Por los volúmenes de impacto y el direccionamiento a través de políticas públicas, reconocemos 3 espacios que manejan este tipo de propuestas.

Ministerio de desarrollo social.

Ministerio de educación.

Gobiernos provinciales.

Sector social: Organizaciones sociales (ONGs) líderes en esta temática con foco en: Desarrollo rural, educación alimentaria, nutrición, soberanía alimentaria.

Sector privado: Empresas que realicen acciones de RSE y Fundaciones empresarias, cuyo foco de impacto social, este dado por los siguientes ejes: Desarrollo rural, educación alimentaria, nutrición, soberanía alimentaria.

3.1.7 ACTIVIDADES CLAVE

Las actividades clave para generar valor en el emprendimiento son:

Por medio de este proyecto se desarrollarán conocimientos, habilidades, destrezas tanto instrumentales como cognitivas en relación con la información transmitida a través de nuevas tecnologías, además de plantear y desarrollar valores de naturaleza social. Los estudiantes adquirirán autonomía, podrán operar en forma integrada e inteligente con su medio ambiente; representan situaciones problemáticas concretas.

Por último, será posible colaborar con la población y abastecer a la escuela con hortalizas del invernadero, a través de cinco principios clave:

1. Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos
2. Conservar, proteger y mejorar los ecosistemas naturales
3. Proteger y mejorar los medios de vida rurales y el bienestar social
4. Aumentar la resiliencia de las personas, las comunidades y los ecosistemas
5. Promover la buena gestión de los sistemas naturales y humanos.

Las tres primeras actividades son centrales para la operación, orientados a la eficiencia de producción, pero sin el input de las comunidades educativas será inviable generar el valor al cliente y cumplir con el propósito planteado.

3.1.8 RECURSOS CLAVE

Quizás el recurso clave más determinante es la relación con nuestros socios. Administrar esta red de contactos nos permitirá entablar relaciones duraderas con

el entorno y facilitar nuestras operaciones y modelo de negocio. El conocimiento en la gestión de invernaderos será clave para poder desarrollar nuestro modelo de negocios con éxito. Asimismo, el cuidado del medio ambiente y capacitación de maestros especiales de huerta también serán prioritarios.

Un segundo recurso clave es la vocación de servicio y propósito de generar un cambio cultural en la sociedad, el cual nos lleva a ser voceros del cambio y referentes en el medio sobre conciencia ambiental y modelos de negocio de triple impacto: valor económico, mirada social e impacto ambiental.

3.1.9 ASOCIACIONES CLAVE

Para generar valor, es necesario contar con socios claves, entre ellos:

Los gobiernos municipales y provinciales ya que nuestro emprendimiento brindará un servicio a la comunidad y es de vital importancia contar con el apoyo gubernamental.

Organizaciones de la sociedad civil, cuyo valor estará dado en nuestra sociedad para ofrecer el producto a comunidades que ya conocen y han avanzado en la producción agrícola.

Empresas cuyas áreas de RSE y/o sus fundaciones empresariales, para acompañar sus desarrollos sociales y su impacto en las comunidades.

Redes sociales como la FAO, ya que su trabajo se basa en el desarrollo sostenible.

Sistema B Argentina, para desarrollar los procesos y estatutos corporativos de una empresa B.

3.1.10 ESTRUCTURA DE COSTOS

La estructura de costos está formada por:

- Equipamiento y tecnología para la construcción del invernadero (concentrado en el proveedor partner)
- Diseño industrial
- Costos de materiales y herramientas a reponer (repuestos, recambios)

- Costos de almacenaje y manipuleo interno (concentrado en el proveedor partner)
- Logística de entrega (proveedor partner)
- Capacitación
- Costos por comisiones de venta
- Costos por campañas de promoción y publicidad del proyecto
- Gastos administrativos por uso de herramientas de información y gestión contable e impositiva
- Gastos de estructura (sueldos, viajes, capacitaciones a colaboradores, alquileres, computadoras, servicio telefonía móvil)

3.1.11 MÉTRICAS DE IMPACTO

Las principales métricas de impacto para medir el éxito del negocio se componen de un triple impacto:

Ambientales: Producción hortícola, cuidado del medio ambiente, aprovechamiento de los recursos.

Económicas: ROI (return over investment) - Flujo de caja - Margen de EBITDA –

Sociales: Desarrollo local, soberanía alimentaria, nutrición.

3.1.12 FUENTES DE INGRESO

Las principales fuentes de ingreso del negocio son:

- Venta de invernaderos desplegados a escuelas: el precio incluye el invernadero, la logística a cargo del partner y la primera capacitación a cargo de GREENHOUSE.
- Servicio post-venta: un fee del 11% sobre el precio de venta del invernadero que contempla el servicio de garantía para reposición de materiales, asistencia a distancia, accesos a manuales y contenidos específicos para el desarrollo del invernadero y cultivos.
- Capacitaciones: se refiere a las capacitaciones adicionales a brindar para los espacios que hayan adquirido los invernaderos.

4 GO TO MARKET PLAN

4.1 PLAN DE MARKETING - MIX DE MARKETING (PRODUCTO, PROMOCIÓN, PRECIO, PLAZA o DISTRIBUCIÓN)

Para el desarrollo del plan de marketing, se analizarán los siguientes factores:

Producto

Los invernaderos desplegables GREENHOUSE presentarán una solución práctica para los problemas actuales de alimentación y la incorporación de educación nutricional en ámbitos escolares.

Serán un espacio para poder desarrollar saberes en la producción de alimentos, llevar contenidos de la teoría a la práctica en un entorno de aula a cielo abierto logrando una integración del proceso pedagógico y un ámbito de fortalecimiento de valores sociales.

La oferta de GREENHOUSE estará dada por 3 grupos de productos y servicios:

- *Invernaderos*: espacios concretos para el desarrollo de las huertas en los invernáculos. Cada invernadero tendrá las siguientes características:
 - Fácil de armar en cualquier espacio de la escuela
 - Portátil, permitiendo su traslado y/o guardado, evitando el deterioro
 - Diseño innovador que permite la interacción de la comunidad escolar.
 - Capacitación integrada y evolutiva
- *Capacitaciones*: se impartirán cursos para instruir a los docentes, alumnos y colaboradores sobre la dinámica de trabajo en la huerta, cultivos, dotándolos del conocimiento para poder llevar adelante el proyecto de forma propicia. La adquisición del invernadero contempla una primera capacitación y supone la contratación de una adicional durante el primer año. A partir del segundo año, la contratación de capacitación es opcional.
- *Servicio de post-venta*: se refiere al servicio de garantía para reposición de materiales, asistencia a distancia, accesos a manuales y contenidos específicos para el desarrollo del invernadero y cultivos.



Precio

GREENHOUSE adoptará la forma de una empresa B con triple impacto (económico, social y ambiental), persiguiendo tanto la generación de utilidades como la solución a problemáticas sociales de la comunidad.

Por tanto, en el caso de escuelas públicas, los precios de venta resultarán de aplicar un margen del 50% sobre los costos de los productos y servicios para el estado (ministerios, programas, etc.) y privado (Empresas, Rse), en tanto que para ONGs el margen será de un 25% sobre los mismos conceptos, dado que buscamos que sean nuestros aliados locales, además de buscar amplificar el impacto social:

Concepto	Costo ^[6]	Mg Estado	Precio venta
Invernadero	USD 943	50%	USD 1.414
Capacitación	USD 223	50%	USD 334
Logística - zona rural	USD 140	50%	USD 210
Logística - zona urbana	USD 70	50%	USD 105
Concepto	Costo ^[7]	Mg ONGs	Precio venta
Invernadero	USD 943	25%	USD 1.178
Capacitación	USD 223	25%	USD 278
Logística - zona rural	USD 140	25%	USD 87
Logística - zona urbana	USD 70	25%	USD 175
Concepto	Costo ^[8]	Mg Privado (sin Iva)	Precio venta
Invernadero	USD 779	50%	USD 1.169
Capacitación	USD 184	50%	USD 276
Logística - zona urbana	USD 58	50%	USD 87
Logística - zona rural	USD 116	50%	USD 174

⁶ Ver en Anexo 3 detalle de conformación de costos

⁷ Ver en Anexo 3 detalle de conformación de costos

⁸ Ver en Anexo 3 detalle de conformación de costos



Plaza

En primera instancia, el despliegue de los invernaderos tendrá lugar en escuelas públicas de regiones en donde ya se esté implementando proyectos de huerta. Buscaremos alianzas con ONGs y programas del estado, para detectar comunidades educativas que necesiten evolucionar su experiencia de huerta a cielo abierto, aprovechando todas las estaciones del año y buscando eludir las inclemencias del tiempo (Granizo, lluvias, vientos, frío). Luego, al ya haber capturado parte de este primer segmento, el avance será hacia otras escuelas que no cuenten con proyectos de huerta. La razón de esta evolución tendrá que ver con los esfuerzos de los canales de venta, ya que requieren del desarrollo de contactos 1 a 1 con el estado, las ONGs, los privados y los grupos de directores que serán traccionadores naturales.

Si bien el presente Trabajo Final de Graduación está enfocado en el mercado local, existe la oportunidad de escalar el modelo de negocio hacia otros mercados internacionales. No obstante, la intención es primero desarrollar experiencia en el mercado argentino, para luego, en una segunda estancia avanzar hacia la escalabilidad del proyecto desarrollando el negocio en otros países.



Promoción

Los potenciales clientes de GREENHOUSE serán contactados en primera instancia vía e-mail para concertar reuniones en donde presentemos la propuesta de desarrollo. En el caso de las ONGs serán uno a uno, buscando mostrarles el diferencial de impacto de la propuesta. Paralelamente, en algunos casos también los ejecutivos de ventas se contactarán vía telefónica para reforzar la contactación. En las reuniones de asesoramiento, profundizaremos con el fin de brindar mayor información sobre el proyecto, facilitando mayores datos sobre el producto y servicios ofrecidos.

Asimismo, habrá presencia en redes sociales y web para eventualmente ir

desarrollando awareness en las comunidades escolares, educativas y público que tenga fit con el proyecto. Adicionalmente a mostrar datos descriptivos del producto y servicio, la promoción y publicidad también tendrán como objetivo concientizar a la comunidad sobre los beneficios de una mejor alimentación y la educación nutricional. Todas estas acciones tendrán como fin contribuir a la construcción de la imagen de marca, asociando a GREENHOUSE a una solución para el problema de la alimentación y educación integral.

En cuanto al Customer Journey, es posible identificar los siguientes touching points:

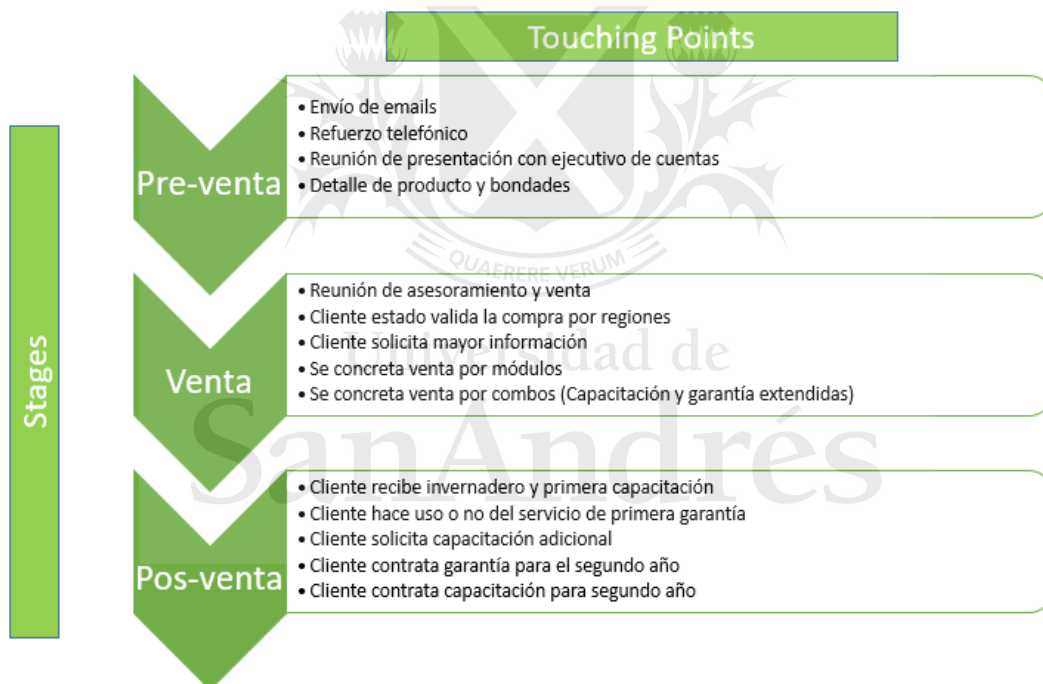


Tabla 2: Transcripción secuencial del Customer Journey, sus etapas y touching points. (Elaboración propia)

5 EQUIPO EMPRENDEDOR, ESTRUCTURA DIRECTIVA Y ORGANIZACIÓN

5.1 EQUIPO EMPRENDEDOR

El equipo fundador de GREENHOUSE está compuesto por:



Emilce Vandamme Manto, Planificación y Finanzas. Contadora, especializada en Finanzas con más de 10 años de trayectoria en Organizaciones del sector privado local e Hispanoamérica.



Juan Lapetini, Alianzas y Relaciones Institucionales. Especialista en ONGs, con 30 años de experiencia gestionando proyectos sociales y coordinando proyectos en Latinoamérica.



Sebastián Bof, Ventas y Logística. Cuenta con amplia experiencia en gestión de ventas en organizaciones del sector privado en diversos proyectos a nivel mundial.

Todo nuestro equipo respira un espíritu emprendedor y se encuentra motivado por la solución de problemáticas sociales. En cuanto a valores, promovemos la autonomía y la transparencia, el desarrollo de proyectos escalables, la educación como faro y el trabajar cada día con entusiasmo.

5.2 ESTRUCTURA DIRECTIVA

El equipo para poder llevar adelante el proyecto GREENHOUSE estará compuesto por diez colaboradores, según el siguiente organigrama:

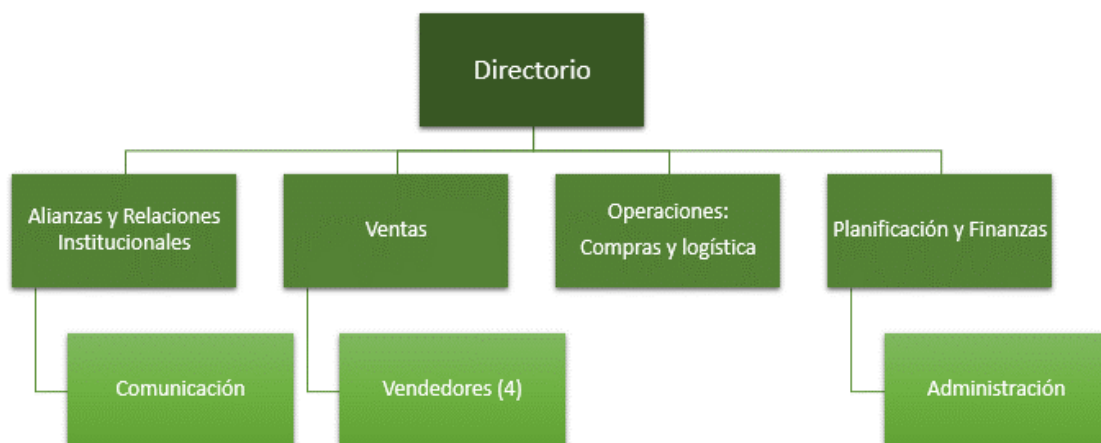


Gráfico 17: Estructura organizacional GREENHOUSE

El Directorio estará conformado por los tres fundadores del proyecto quienes, a su vez, dado el expertise de cada uno en distintos campos, tendrán a cargo las Gerencias de *Alianzas y Relaciones Institucionales*, *Ventas y Planificación y Finanzas*.

A continuación, se detallan las funciones a desarrollar por cada una de las Gerencias:

- *Alianzas y Relaciones Institucionales*: sector encargado de la gestión de las relaciones con los compradores, decisores de compra, organismos públicos y privados, y referentes de escuelas primarias de todo el país. También estará focalizado en el desarrollo de redes de colaboración entre diversos proyectos sociales, ONGs especializadas y colectivos sociales, para potenciar la evolución del negocio. De este sector dependerá el área de:
 - *Comunicación*: encargada de la promoción del proyecto, construir la imagen de la marca, difundir información relevante que promueva la captación de nuevos clientes y fidelización de los existentes.
- *Ventas*: el equipo comercial de ventas estará conformado por cuatro vendedores y un líder, los cuales se encargarán de captar nuevos clientes, concretando las operaciones de ventas tanto para escuelas públicas como privadas. Dichos vendedores obtendrán comisiones del 6% por los objetivos de ventas que obtengan de forma mensual. Asimismo, gestionarán relaciones constantes con los clientes, asistiéndolos y promoviendo la adquisición de los servicios de post-venta y nuevas capacitaciones.
- *Operaciones (compra y logística)*: estará a cargo de la gestión de la relación con nuestros proveedores, principalmente con quien será nuestro partner para la construcción del invernadero, asegurándose que la logística y delivery del producto se realice en tiempo y forma, velando por la calidad del servicio en cada uno de los puntos del proceso de interacción con el cliente.
- *Planificación y finanzas*: llevará adelante el control de la gestión del negocio, asegurando la correcta registración de los ingresos y egresos, poniendo a disposición los recursos financieros necesarios para la correcta marcha del negocio, controlando y planificando los cobros y pagos junto con el equipo de *Administración*. Adicionalmente, revisará las proyecciones,

comparándolas con los objetivos propuestos, adoptando las medidas necesarias para promover el crecimiento del negocio. El sector trabajará de forma coordinada con el Estudio Contable, en el cual se tercerizará la gestión contable y fiscal del negocio.

6 REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN Y RESULTADOS ECONÓMICOS-FINANCIEROS ESPERADOS

6.1 ESCENARIO MACRO Y MICROECONÓMICO

Dentro de la región latinoamericana, Argentina es una de las economías de mayor importancia. Si bien su economía se retrajo respecto de los últimos años, su PBI a 2018 alcanzó los USD 518 mil millones y el PBI per cápita se contrajo a USD 11.600.



Gráfico 18: PBI Argentina (miles de millones de USD a precios actuales)

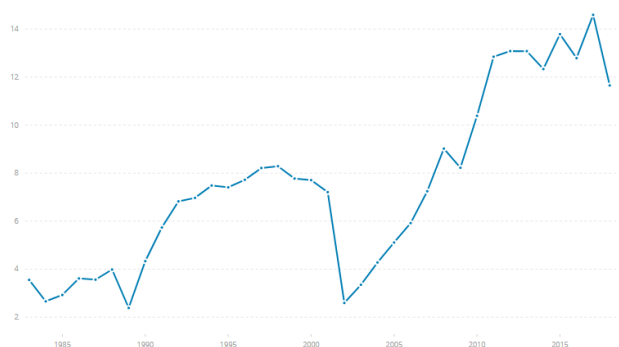


Gráfico 19: PBI per cápita Argentina (miles de USD a precios actuales)

Argentina tiene abundantes recursos naturales en energía y agricultura. En su

territorio de 2,8 millones de kilómetros cuadrados, el país tiene tierras agrícolas extraordinariamente fértiles, cuenta con importantes reservas de gas y litio, y tiene un enorme potencial en energías renovables. Argentina es un país líder en producción de alimentos, con industrias de gran escala en los sectores de agricultura y ganadería vacuna. Asimismo, Argentina tiene grandes oportunidades en algunos subsectores de manufacturas y en el sector de servicios innovadores de alta tecnología. Sin embargo, la volatilidad histórica del crecimiento económico y la acumulación de obstáculos institucionales han impedido el desarrollo del país. La pobreza urbana en Argentina sigue siendo elevada y alcanza el 35,4% de la población, mientras que la pobreza infantil (niños menores de 14 años) sube al 52,6%.

Para hacer frente a esta situación, se ha priorizado el gasto social a través de diversos programas, entre los que se destaca la Asignación Universal por Hijo, un programa de transferencias que alcanza a aproximadamente 4 millones de niños y adolescentes hasta 18 años, el 9,3% de la población del país. Las turbulencias financieras del 2018 impactaron en el país e implicaron la revisión del plan económico y la necesidad de contar con un programa con el Fondo Monetario Internacional (FMI). El mismo comenzó en 2018, por unos US\$57.000 millones, con el objetivo principal de estabilizar las cuentas públicas para alcanzar un equilibrio fiscal primario a fines de 2019. La situación económica presenta equilibrios precarios. El peso argentino ha perdido su valor en 2019, acumulando una depreciación del 65% desde abril de 2018. La inflación anual es superior al 50% y luego de una caída de 2,5% del PIB en 2018, la economía se contrajo un 2,5% adicional en el primer semestre de 2019.⁹

⁹ <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

Proyección de variables macroeconómicas

Evolución crecimiento PBI¹⁰

Variable	2020	2021	2022	2023	2024
PBI	1,0%	3,0%	3,5%	3,0%	3,0%

Inflación¹¹

Variable	2020	2021	2022	2023	2024
IPC	49,0%	29,6%	20,6%	18,0%	17,0%

Cabe aclarar, que a los efectos de la estimación de los resultados económicos y financieros de este Trabajo no se consideró el efecto de la tasa de inflación, contemplando todos los análisis en dólares.

Tipo de cambio¹²

Variable	25/04/2019	2020	2021	2022	2023	2024
TC \$/USD	44,9	76,6	93,6	107,6	117,0	126,0

Evolución precios y costos del sector

Tanto los costos como los precios de ventas de las proyecciones realizadas se presentan a dólares, convirtiendo los datos que estaban en pesos a dólares para hacer comparable las estimaciones.

Proyección del tamaño y market share del segmento target y cantidades (ver precios en página 43)

Demanda Escuelas públicas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Invernaderos (con 1ra capacitación y logística)	186	480	592	796	906
Post-venta	0	93	240	296	398
Capacitaciones	186	619	1.056	1.588	2.098

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Penetración escuelas públicas	0	93	240	296	398
Evolución MK Share (c/r total escuelas públicas de Argentina: 30,281)	0%	0%	1%	1%	1%

¹⁰ Elaboración propia

¹¹ Elaboración propia

¹² Elaboración propia

6.2 MODELO DE GENERACIÓN DE BENEFICIOS

El proyecto GREENHOUSE contempla el desarrollo de dos segmentos: escuelas públicas y escuelas privadas. El desarrollo de este Trabajo Final de Graduación se focalizó en el primer grupo, con lo cual, las proyecciones de ingresos, costos, resultados económicos y flujos financieros se referirán específicamente a las escuelas privadas.

6.2.1 EVOLUCIÓN DE INGRESOS

Teniendo en cuenta los costos y precios anteriormente detallados, se presenta la evolución de los ingresos del segmento de escuelas públicas:

Escuelas públicas						
Set up	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ventas	USD 351.614	USD 944.276	USD 1.190.958	USD 1.588.366	USD 1.851.277	USD 5.926.491
Primeras ventas	USD 323.420	USD 850.398	USD 1.048.398	USD 1.402.767	USD 1.625.156	USD 5.250.140
<i>Urbana</i>	USD 124.694	USD 398.112	USD 433.609	USD 625.474	USD 684.960	USD 2.266.849
<i>Rural</i>	USD 198.726	USD 452.286	USD 614.790	USD 777.293	USD 940.196	USD 2.983.291
<i>Privada</i>	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Invernadero	USD 238.652	USD 630.384	USD 774.818	USD 1.038.567	USD 1.201.594	USD 3.884.016
<i>Urbana</i>	USD 95.147	USD 303.777	USD 330.863	USD 477.264	USD 522.655	USD 1.729.707
<i>Rural</i>	USD 143.505	USD 326.607	USD 443.955	USD 561.303	USD 678.939	USD 2.154.309
<i>Privada</i>	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Capacitación	USD 56.388	USD 148.946	USD 183.072	USD 245.390	USD 283.910	USD 917.705
<i>Urbana</i>	USD 22.481	USD 71.776	USD 78.175	USD 112.767	USD 123.492	USD 408.691
<i>Rural</i>	USD 33.907	USD 77.170	USD 104.897	USD 132.623	USD 160.418	USD 509.015
<i>Privada</i>	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Logística	USD 28.380	USD 71.068	USD 90.509	USD 118.810	USD 139.652	USD 448.418
<i>Urbana</i>	USD 7.066	USD 22.559	USD 24.571	USD 35.443	USD 38.813	USD 128.451
<i>Rural</i>	USD 21.314	USD 48.509	USD 65.938	USD 83.367	USD 100.839	USD 319.967
<i>Privada</i>	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Post venta	USD 0	USD 19.405	USD 51.024	USD 62.904	USD 84.166	USD 217.499
Otros (capacitaciones)	USD 28.194	USD 74.473	USD 91.536	USD 122.695	USD 141.955	USD 458.853

Escuelas públicas					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Q invernaderos	186	480	592	796	906
Escuela pública	186	480	592	796	906
<i>Urbana</i>	75	239	259	370	396
Estado	30	96	115	179	243
ONG	15	48	48	64	51
Empresa x RSE	30	96	96	128	102
<i>Rural</i>	111	241	333	426	511
Estado	56	185	222	259	333
ONG	19	19	37	56	59
Empresa x RSE	37	37	74	111	118
Q post venta	0	93	240	296	398
Q capacitaciones	90	234	289	388	444
Costo invernadero	USD 943	USD 943	USD 943	USD 943	USD 943
Costo Capacitación	USD 223	USD 223	USD 223	USD 223	USD 223
Costo Logística					
<i>Urbano</i>	USD 70	USD 70	USD 70	USD 70	USD 70
<i>Rural</i>	USD 140	USD 140	USD 140	USD 140	USD 140
Margenes					
<i>Mg Estado</i>	50%	50%	50%	50%	50%
<i>Mg ONG</i>	25%	25%	25%	25%	25%
<i>Mg Empresa x RSE</i>	50%	50%	50%	50%	50%
<i>Mg Privado</i>	50%	50%	50%	50%	50%

Las primeras ventas se refieren a cada una de las primeras compras que hace un cliente nuevo, considerando, entonces, el precio de venta del invernadero, la primera capacitación brindada y el cobro del envío a destino. En lo referente a empresas descontamos el 21% de Iva.

El servicio post-venta se refiere a la garantía para la reposición de materiales, asistencia a distancia, accesos a manuales y contenidos. En el caso de escuelas privadas, este servicio representa un fee del 11% sobre el precio de la primera venta (incluye invernadero + envío logístico a cargo del proveedor y primera capacitación a cargo de GREENHOUSE). Para los años subsiguientes, se contempla un churn del 10% de este servicio.

Lo referente a capacitaciones contempla una capacitación adicional por año para cada uno de los clientes en cartera. En este caso, el churn para años sucesivos se estimó en 50%.

6.2.2 EVOLUCIÓN DE COSTOS

Los costos totales de la operación para los volúmenes de venta, son los siguientes:

Costos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
	USD 242.144	USD 645.061	USD 814.290	USD 1.087.421	USD 1.261.141	USD 4.050.059
Primeras ventas	USD 222.727	USD 580.817	USD 716.842	USD 960.399	USD 1.106.834	USD 3.587.618
<i>Urbana</i>	USD 86.218	USD 275.268	USD 298.933	USD 430.129	USD 467.158	USD 1.557.705
<i>Rural</i>	USD 136.509	USD 305.549	USD 417.909	USD 530.270	USD 639.676	USD 2.029.913
<i>Privada</i>	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Invernadero	USD 164.364	USD 430.686	USD 529.882	USD 711.129	USD 818.389	USD 2.654.450
<i>Urbana</i>	USD 65.788	USD 210.042	USD 228.099	USD 328.208	USD 356.462	USD 1.188.599
<i>Rural</i>	USD 98.577	USD 220.644	USD 301.783	USD 382.921	USD 461.926	USD 1.465.851
<i>Privada</i>	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Capacitación	USD 38.836	USD 101.761	USD 125.199	USD 168.024	USD 193.367	USD 627.187
<i>Urbana</i>	USD 15.544	USD 49.628	USD 53.895	USD 77.548	USD 84.224	USD 280.839
<i>Rural</i>	USD 23.291	USD 52.133	USD 71.304	USD 90.476	USD 109.143	USD 346.348
<i>Privada</i>	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Logística	USD 19.527	USD 48.369	USD 61.761	USD 81.246	USD 95.079	USD 305.982
<i>Urbana</i>	USD 4.886	USD 15.598	USD 16.939	USD 24.373	USD 26.472	USD 88.268
<i>Rural</i>	USD 14.641	USD 32.771	USD 44.822	USD 56.873	USD 68.607	USD 217.714
<i>Privada</i>	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Post venta	USD 0	USD 13.364	USD 34.849	USD 43.011	USD 57.624	USD 148.847
Otros (capacitaciones)	USD 19.418	USD 50.881	USD 62.600	USD 84.012	USD 96.683	USD 313.593

Escuelas públicas					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Q invernaderos	186	480	592	796	906
Escuela pública	186	480	592	796	906
Urbana	75	239	259	370	396
Estado	30	96	115	179	243
ONG	15	48	48	64	51
Empresa x RSE	30	96	96	128	102
Rural	111	241	333	426	511
Estado	56	185	222	259	333
ONG	19	19	37	56	59
Empresa x RSE	37	37	74	111	118
Q post venta	0	93	240	296	398
Q capacitaciones	90	234	289	388	444
Costo invernadero	USD 943	USD 943	USD 943	USD 943	USD 943
Costo Capacitación	USD 223	USD 223	USD 223	USD 223	USD 223
Costo Logística					
Urbano	USD 70	USD 70	USD 70	USD 70	USD 70
Rural	USD 140	USD 140	USD 140	USD 140	USD 140
Margenes					
Mg Estado	50%	50%	50%	50%	50%
Mg ONG	25%	25%	25%	25%	25%
Mg Empresa x RSE	50%	50%	50%	50%	50%
Mg Privado	50%	50%	50%	50%	50%
Comisiones					
Estado	6%	6%	6%	6%	6%
ONG	4%	4%	4%	4%	4%
Empresa x RSE	6%	6%	6%	6%	6%
Privado	6%	6%	6%	6%	6%

Escuelas públicas						
Gastos	USD 133.607	USD 177.532	USD 188.807	USD 216.484	USD 240.389	USD 956.819
Gastos de venta	USD 13.745	USD 36.522	USD 44.910	USD 60.010	USD 70.022	USD 225.209
Comisiones	USD 13.530	USD 36.259	USD 44.489	USD 59.501	USD 69.497	USD 223.275
Urbana	USD 5.355	USD 17.098	USD 18.723	USD 27.131	USD 30.156	USD 98.463
Rural	USD 8.174	USD 19.160	USD 25.765	USD 32.370	USD 39.341	USD 124.812
Privada	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Campañas	USD 215	USD 264	USD 421	USD 509	USD 525	USD 1.934
Gastos administrativos	USD 594	USD 648	USD 612	USD 614	USD 617	USD 3.085
Sistemas de información	USD 165	USD 179	USD 169	USD 170	USD 171	USD 854
Soporte (Contabilidad)	USD 430	USD 469	USD 442	USD 444	USD 446	USD 2.231
Gastos de estructura	USD 114.286	USD 134.931	USD 138.160	USD 150.713	USD 164.581	USD 702.671
Sueldos	USD 96.054	USD 115.182	USD 119.590	USD 132.103	USD 145.924	USD 608.852
Viajes	USD 10.314	USD 11.244	USD 10.613	USD 10.658	USD 10.703	USD 53.532
Capacitaciones	USD 5.372	USD 5.856	USD 5.528	USD 5.551	USD 5.574	USD 27.881
Alquileres (coworking)	USD 645	USD 575	USD 472	USD 436	USD 407	USD 2.535
Computadoras	USD 10.744	USD 1.074	USD 1.171	USD 1.106	USD 1.110	USD 5.576
Abonos teléfono móvil	USD 774	USD 843	USD 796	USD 799	USD 803	USD 4.015
Soporte informático	USD 54	USD 59	USD 55	USD 56	USD 56	USD 279
Otros gastos (diseño)	USD 4.981	USD 5.430	USD 5.126	USD 5.147	USD 5.169	USD 25.854
Agencia (diseños brochures, web)	USD 3.950	USD 4.306	USD 4.065	USD 4.082	USD 4.099	USD 20.503
Diseño creativo	USD 220	USD 240	USD 226	USD 227	USD 228	USD 1.142
Diseño industrial	USD 811	USD 884	USD 835	USD 838	USD 842	USD 4.210
Depreciaciones	USD 215	USD 234	USD 221	USD 222	USD 223	USD 1.115
Total Costos + Gastos	USD 375.966	USD 822.827	USD 1.003.319	USD 1.304.128	USD 1.501.753	USD 5.007.993

Dado que la estructura de GREENHOUSE será funcional a dos segmentos (escuelas públicas y privadas), los gastos asignables a la unidad de negocio de escuelas públicas fueron distribuidos de acuerdo a la incidencia de las ventas de cada segmento respecto de la estructura.

Aclaraciones sobre los conceptos contemplados dentro de los gastos:

- Comisiones: los ejecutivos de ventas tendrán incentivos del 6% sobre las primeras ventas concretadas (teniendo en cuenta sólo el precio de venta del invernadero).
- Sistemas de información: se refiere a aplicaciones como Tableau o Power BI para la mejor interpretación de información de gestión.
- Soporte (Contabilidad): Fee al estudio contable para liquidación de impuestos, sueldos, confección de Balances e informes financieros.
- Sueldos: contempla 10 colaboradores:
 - 4 ejecutivos de venta
 - 1 administrativo
 - 1 comunicación
 - 4 Gerentes/Directores
- Capacitaciones: para tener formación continua para los colaboradores del equipo GREENHOUSE
- Diseño creativo: revisiones del diseño del invernadero para mejorar estructura

6.2.3 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Set up	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ventas	USD 351.614	USD 944.276	USD 1.190.958	USD 1.588.366	USD 1.851.277	USD 5.926.491
Primeras ventas	USD 323.420	USD 850.398	USD 1.048.398	USD 1.402.767	USD 1.625.156	USD 5.250.140
Invernadero	USD 238.652	USD 630.384	USD 774.818	USD 1.038.567	USD 1.201.594	USD 3.884.016
Capacitación	USD 56.388	USD 148.946	USD 183.072	USD 245.390	USD 283.910	USD 917.705
Logística	USD 28.380	USD 71.068	USD 90.509	USD 118.810	USD 139.652	USD 448.418
Post venta	USD 0	USD 19.405	USD 51.024	USD 62.904	USD 84.166	USD 217.499
Otros (capacitaciones)	USD 28.194	USD 74.473	USD 91.536	USD 122.695	USD 141.955	USD 458.853
Costos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
	USD 242.144	USD 645.061	USD 814.290	USD 1.087.421	USD 1.261.141	USD 4.050.059
Primeras ventas	USD 222.727	USD 580.817	USD 716.842	USD 960.399	USD 1.106.834	USD 3.587.618
Invernadero	USD 164.364	USD 430.686	USD 529.882	USD 711.129	USD 818.389	USD 2.654.450
Capacitación	USD 38.836	USD 101.761	USD 125.199	USD 168.024	USD 193.367	USD 627.187
Logística	USD 19.527	USD 48.369	USD 61.761	USD 81.246	USD 95.079	USD 305.982
Post venta	USD 0	USD 13.364	USD 34.849	USD 43.011	USD 57.624	USD 148.847
Otros (capacitaciones)	USD 19.418	USD 50.881	USD 62.600	USD 84.012	USD 96.683	USD 313.593
Ventas netas	USD 109.470	USD 299.215	USD 376.668	USD 500.944	USD 590.136	USD 1.876.433
<i>Mg bruto</i>	31%	32%	32%	32%	32%	32%
Primeras ventas	USD 100.694	USD 269.581	USD 331.556	USD 442.368	USD 518.322	USD 1.662.521
<i>Mg bruto</i>	31%	32%	32%	32%	32%	32%
Post venta	USD 0	USD 6.042	USD 16.175	USD 19.893	USD 26.542	USD 68.652
<i>Mg bruto</i>	31%	32%	32%	32%	32%	32%
Otros (capacitaciones)	USD 8.776	USD 23.592	USD 28.936	USD 38.683	USD 45.271	USD 145.259
<i>Mg bruto</i>	31%	32%	32%	32%	32%	32%
Gastos	USD 133.607	USD 177.532	USD 188.807	USD 216.484	USD 240.389	USD 956.819
Gastos de venta	USD 13.745	USD 36.522	USD 44.910	USD 60.010	USD 70.022	USD 225.209
Gastos administrativos	USD 594	USD 648	USD 612	USD 614	USD 617	USD 3.085
Gastos de estructura	USD 114.286	USD 134.931	USD 138.160	USD 150.713	USD 164.581	USD 702.671
Otros gastos (diseño)	USD 4.981	USD 5.430	USD 5.126	USD 5.147	USD 5.169	USD 25.854
Depreciaciones	USD 215	USD 234	USD 221	USD 222	USD 223	USD 1.115
Total Costos + Gastos	USD 375.966	USD 822.827	USD 1.003.319	USD 1.304.128	USD 1.501.753	USD 5.007.993
EBIT	-USD 24.352	USD 121.449	USD 187.640	USD 284.238	USD 349.524	USD 918.499
IIGG (35%)	-USD 8.523	USD 42.507	USD 65.674	USD 99.483	USD 122.333	USD 321.475
EBIAT	-USD 15.829	USD 78.942	USD 121.966	USD 184.755	USD 227.191	USD 597.024
EBITDA	-USD 24.137	USD 121.683	USD 187.861	USD 284.460	USD 349.747	USD 919.614
Mg EBITDA	-7%	13%	16%	18%	19%	16%

No se contempla ningún tratamiento impositivo diferencial, considerando la alícuota del 35%.

El margen bruto promedio para los 5 años, considerando el mix de productos y servicios, alcanza el 32%. Luego, los gastos de venta y de estructura son los que principalmente erosionan 8 puntos el margen, llegando finalmente a un margen de EBITDA del 16%.

6.3 REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO

6.3.1 INVERSIÓN REQUERIDA

La inversión requerida para desarrollar el segmento de escuelas públicas se aproxima a los USD 192.433, lo cual contempla:

- Mitad de la producción anual de los invernaderos demandados por las escuelas públicas (93).
- La sustentación de los todos los gastos del primer año referidos a:
 - Ventas
 - Administración
 - Estructura
 - Otros gastos (diseño)
- Inversión en equipamiento de computadoras

6.3.2 FLUJO DE CAJA ESTIMADO

Escuelas públicas						
Valuación por FFD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Valuación por FFD						
EBITDA	-USD 24.137	USD 121.683	USD 187.861	USD 284.460	USD 349.747	USD 919.614
-IIGG	USD 8.523	-USD 42.507	-USD 65.674	-USD 99.483	-USD 122.333	-USD 321.475
+/- Var NOF						USD 0
- CAPEX	-USD 1.074	-USD 1.171	-USD 1.106	-USD 1.110	-USD 1.115	-USD 5.576
FFL	-USD 192.433	-USD 16.688	USD 78.005	USD 121.081	USD 183.866	USD 226.299
VR						USD 1.914.835
FFL+VR	-USD 192.433	-USD 16.688	USD 78.005	USD 121.081	USD 183.866	USD 2.141.134
FFD	-USD 192.433	-USD 14.512	USD 58.983	USD 79.613	USD 105.126	USD 1.064.522
						USD 1.101.300
						0,00
Tasa corte (ku)	15%					
Crecimiento	2%					
TIR	112%					
Mes payback	43					

Equivalencia inversión c/r Valor Negocio	17%
--	-----

Aclaraciones sobre los supuestos considerados:

- No se contempla NOF ya que se espera que los plazos de cobro y pago se calcen temporalmente a 30 o 60 días, y tampoco se consideran incobrabilidades por la reputación de las instituciones escolares, las ONGs y los vínculos con el estado.
- Tasa de corte: se estipula en 15% en USD ya que el emprendimiento no conlleva un riesgo alto y los equipos de GREENHOUSE cuentan con colaboradores con el expertise para poder llevar el proyecto adelante.

6.3.3 CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO (VAN) Y PERIODO DE RECUPERO DE LA INVERSIÓN INICIAL

Realizando el descuento de flujos a una tasa de corte del 15% en USD, el Valor económico actual del negocio asciende a USD 1.101.300. El recupero de la inversión inicial cercana a USD 192.433 se logra a los 43 meses de vida del proyecto.¹³

6.3.3 FINANCIAMIENTO POR PARTE DE INVERSORES

Como se mencionó anteriormente, el requerimiento de inversión para desarrollar el segmento de escuelas públicas asciende a USD 192.433. Teniendo en cuenta que el valor económico actual del negocio se estima en USD 1.101.300, la inversión equivale, entonces, al 17% del negocio. A cambio de la inversión requerida, equivalente hoy al 17% del negocio, se le reconocerá al inversor un 32% del total del negocio.






Para obtener tal financiamiento, se participará de rondas de inversiones para poder contar con el apoyo de fondos de capital ángel o semilla.

¹³ Ver detalle de recupero de la inversión (payback) en Anexo 4

7 PLAN OPERATIVO

Con el objetivo de poder dar inicio al proyecto GREENHOUSE se llevaron adelante ciertas actividades con el fin de validar el mercado objetivo y tener en claro la viabilidad del negocio.

A continuación, se presenta el status de los hitos realizados y los que quedan por encarar para comenzar a operar:

Completitud	0%	25%	50%	75%	100%
Status					
























Hitos	Status
Desarrollo de idea y oportunidad de negocio	
Desarrollo de propuesta de valor	
Fit del negocio con los emprendedores	
Determinar Mercado objetivo	
Identificar las ventajas competitivas, características diferenciales	
Diseño del invernadero (Ingeniero/Diseño gráfico)	
Validar mercado objetivo e interés por el proyecto	
Estimar magnitud de demanda	
Estimación de costos de producción del invernadero	
Estimación de costos logísticos del invernadero	
Estimación de costos de capacitaciones	
Estimación de ingresos servicio post-venta	
Evaluar oportunidad económica y viabilidad del negocio	
Diseño de estructura directiva - Recursos necesarios	
Registro de propiedad del diseño del invernadero	
Prototipo del invernadero	
Obtener inversión para dar inicio al proyecto	
Desarrollo de alianza con <i>partner</i> productor del invernadero (depósito, guarda y logística a cargo del proveedor)	
Desarrollo de alianza con <i>partner</i> para impartir capacitaciones	
Lanzar estrategia de comunicación para dar a conocer marca y producto/servicio	
Captación de clientes	
Desarrollo de relaciones de clientes a largo plazo - fidelización	
Servicio Post-Venta	

Gráfico 20: Hitos y desarrollo Greenhouse (Diseño Propio)

7.1 ALIANZA CON PARTNER PARA LA PRODUCCIÓN DEL INVERNADERO

Teniendo en cuenta la validación del mercado realizada, se avanzará en la prospección de los clientes con fin de detectar a los potenciales compradores de invernaderos para el segmento de escuelas privadas.

Una vez que se cuente con la inversión inicial, GREENHOUSE comenzará a operar y el equipo de ventas trabajará en la captación de clientes. Con los datos ajustados a la demanda real, podrá planificarse la producción de la primera tanda de invernaderos. En lo sucesivo, los equipos de ventas proveerán el input de la demanda de modo tal de mejorar la planificación de la producción, distribución y ajustar los planes económicos a lo largo del año y períodos subsiguientes.

7.2 ALIANZA CON PARTNER PARA LA PRODUCCIÓN DEL INVERNADERO, LOGÍSTICA Y DEMOSTRACIÓN TÉCNICA

Para la producción del invernadero se contará con un proveedor partner que se encargará de todo el proceso de fabricación. Partiendo del diseño desarrollado por GREENHOUSE, el proveedor llevará adelante la producción en su planta siguiendo los lineamientos del diseño, materiales y medidas correspondientes. El tiempo total de producción se estima en 21 días. En cuanto al almacenamiento de los invernaderos, el mismo será en el depósito del proveedor, quien también será el encargado de la distribución hasta el punto de destino fijado por el cliente. Desde la construcción hasta la fecha de entrega, se estipulan 14 días con el fin de contar con un margen temporal para la distribución del producto.

Una vez que el invernadero llega a destino, el proveedor dará la demostración técnica de armado, mediante la misma, se transmitirán a los maestros de huerta los conocimientos específicos para el armado de la estructura del invernadero, los cuidados a tener en cuenta para conservar la estructura, quedando en manos de GREENHOUSE la capacitación del espacio productivo de cultivos, el trabajo de huerta y los cultivos más propicios para llevar adelante. Dado que el proveedor tendrá contacto directo con el cliente, es de suma importancia que los parámetros de calidad en cada uno de los puntos del proceso sean los mejores. No sólo la calidad del producto debe ser testeada, sino que la entrega del invernadero tiene que ser la adecuada para garantizar que el cliente recibe el producto y servicio bajo los estándares de calidad de GREENHOUSE.

7.3 SERVICIO POST-VENTA Y CAPACITACIONES

El servicio de post-venta y las capacitaciones serán promovidos por los ejecutivos de ventas de GREENHOUSE. Los mismos asistirán a los clientes luego de la primera compra del invernadero, gestando una relación continua que permita asegurar la sustentabilidad del negocio a largo plazo.

8 CONDICIONES PARA LA VIABILIDAD DEL NEGOCIO

8.1 VIABILIDAD FINANCIERA DEL NEGOCIO

La tasa de corte para descontar los flujos de fondos del negocio fue estimada en 15% en dólares. A dicha tasa, el valor económico actual del negocio enfocado en escuelas públicas asciende a USD 1.034.496. La TIR del proyecto, por su parte, alcanza 95%.

8.2 PRINCIPALES RIESGOS Y ESTRATEGIAS DE COBERTURA ASOCIADAS

Debido a que el emprendimiento conjuga tanto un fin social como la generación de beneficios, algunos de los riesgos que pueden presentarse estarán en relación a los presupuestos que cada entidad tenga para asignar a proyectos de este tipo. En el caso de escuelas privadas, la compleja situación económica del país puede ocasionar que, a la hora de decidir el avance o no del proyecto GREENHOUSE, el mismo quede relegado por priorización de otro tipo de inversión. No obstante, la ley de emergencia alimentaria aprobada este año en Argentina deja en evidencia la grave realidad de la situación nutricional en todo el país y promueve el aumento como mínimo de 50% de las partidas presupuestarias para desarrollar políticas alimentarias a nivel nacional. En ese sentido, el desafío de GREENHOUSE es lograr que la propuesta de valor sea diferencial y que los clientes perciban los beneficios y ventajas que conlleva incorporar el proyecto en el ámbito educativo.

Asimismo, para asegurar el crecimiento del negocio, es imprescindible gestionar la relación de los clientes como partners, desarrollando vínculos fuertes que hagan sostenible la relación con ellos a largo plazo. A su vez, convertir a estos clientes en promotores de la marca apalancará la evolución del negocio y hará que GREENHOUSE tome relevancia dentro del sector.

8.3 ASPECTOS LEGALES Y REGULATORIOS

GREENHOUSE será una empresa B, persiguiendo la doble misión de generar mediante su actividad principal tanto utilidades razonables para sus inversionistas como beneficios sociales para la comunidad donde está inserta.¹⁴

9 RESUMEN DE LAS PRINCIPALES CONCLUSIONES SOBRE EL NEGOCIO

Como parte del equipo fundacional de GREENHOUSE, creo firmemente en el proyecto y todo su potencial, económico, medio ambiental y por sobre todo social.

Contaremos con una gama muy amplia de colaboradores, con capacidad, especialización y compromiso, motivados a dar una respuesta directa a la problemática social de la mala alimentación y deficiente educación nutricional. En este sentido, GREENHOUSE adoptará la forma de una Empresa B, expresando su compromiso con la comunidad y siendo una compañía que persiga el triple impacto (económico, social y ambiental).

El diseño de nuestro producto es completamente innovador, siendo esta una de las características diferenciales del producto, junto a la facilidad de armado y su portabilidad. Asimismo, el desarrollo de las relaciones con la diversa gama de clientes y proveedores será fundamental. La construcción de vínculos fuertes con ellos permitirá convertirlos en nuestros partners y promotores de la marca, generando la sustentabilidad del negocio a largo plazo, permitiendo amplificar el impacto social.

Tenemos por delante el enorme desafío de desarrollar el negocio en un mercado que cuenta con algunos competidores, pero no de forma desarrollada en el segmento de escuelas públicas. Al mismo tiempo, por el testeado de validación realizado con ONGs, confirmamos muchas de nuestras hipótesis, que dan cuenta de un proyecto que da respuesta directa a muchas de las problemáticas sin solución. Seremos una Empresa B, lo cual puede motivar a los futuros inversores a comprometerse en una causa social, a la vez que les permita generar rendimientos sobre su inversión. Adicionalmente, luego de que el proyecto haya

¹⁴ Ver detalle descriptivo de Empresa B en Anexo 5.

ganado experiencia a nivel local, el modelo de negocio tiene el potencial de resultar totalmente escalable a nivel internacional.

Sabemos que tenemos grandes desafíos y que la conciencia social sobre los problemas de la malnutrición, ha crecido de manera significativa, por ello consideramos muy valioso que GREENHOUSE desarrolle el modelo de negocio e ingrese definitivamente en la industria en 2020.



Universidad de
San Andrés

10 FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA

- Datos estadísticos mortalidad infantil:
<http://www.deis.msal.gov.ar/index.php/estadisticas-vitales/>
- Los modelos de gestión de los servicios de comedores escolares en la Argentina. Langlou, Bezem, Aulicino, Cano, Sánchez(Cippecc.org).
<https://www.cippecc.org/wp-content/uploads/2017/03/1352.pdf>
- ECNT (enfermedades crónicas no transmisibles):
<https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/noncommunicable-diseases>
- Encuesta Mundial de Salud Escolar en Argentina (EMSE, 2016)
- Encuesta Nacional de Factores de Riesgo:
https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/publicaciones/enfr_2018_resultados_definitivos.pdf
- Mapas educación primaria Argentina:
<http://mapa.educacion.gob.ar/descarga-mapa-unidades-de-servicio-primaria>
- Contexto económico argentino:
<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- Indicadores PBI, PBI per cápita, Sitio web Banco Mundial:
<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?end=2018&locations=AR&start=1983&view=chart>
- Las empresas B, Cámara Argentina de Comercio y Servicios:
http://www.cac.com.ar/data/documentos/29_Empresas%20B.pdf
- Características de una Empresa B:
[http://sistemab.org/espanol/comunidad-empresas-b/busqueda-de-empresa- b/argentina-2/](http://sistemab.org/espanol/comunidad-empresas-b/busqueda-de-empresa-b/argentina-2/)
<http://sistemab.org/en-terreno-social-argentina/>
<https://bcorporation.net>

11 ANEXOS

Anexo 1 (Notal al pie 2): % de Población argentina mayor a 18 años con exceso de peso (año 2018).

Provincias y regiones	ENFR				
	2018				
Total	61,6	Chubut	64,8	Catamarca	67,5
	(60,6 - 62,6)		(60,7 - 68,9)		(63,4 - 71,6)
CABA	50,2	Neuquén	67,4	Jujuy	68,2
	(46,6 - 53,8)		(63,9 - 71)		(64,7 - 71,7)
Buenos Aires	62,3	Río Negro	66,3	La Rioja	62,7
	(60,3 - 64,2)		(63,6 - 69)		(58,3 - 67,1)
Córdoba	59,9	Santa Cruz	73,2	Salta	63,4
	(56,4 - 63,3)		(69,7 - 76,6)		(60,3 - 66,4)
Entre Ríos	60,5	Tierra del Fuego	68,2	Santiago del Estero	65,3
	(57,2 - 63,7)		(61,8 - 74,5)		(60,8 - 69,7)
La Pampa	64,2	Patagonia	67,4	Tucumán	64,3
	(60,1 - 68,4)		(65,7 - 69,1)		(61,3 - 67,2)
Santa Fe	61,3	Mendoza	65,4	Noroeste	64,9
	(58,4 - 64,1)		(61,5 - 69,4)		(63,4 - 66,3)
Pampeana y GBA	60,3	San Juan	65,8	Corrientes	62,5
	(59 - 61,7)		(61,6 - 70)		(58,3 - 66,8)
		San Luis	59,7	Chaco	58,8
			(55 - 64,3)		(55,8 - 61,8)
		Cuyo	64,6	Formosa	68,9
			(62,1 - 67,1)		(64,9 - 72,9)
				Misiones	61,6
					(57,8 - 65,5)
				Noreste	62,0
					(60,2 - 63,8)

Fuente: Encuesta Nacional de Factores de Riesgo 2018.

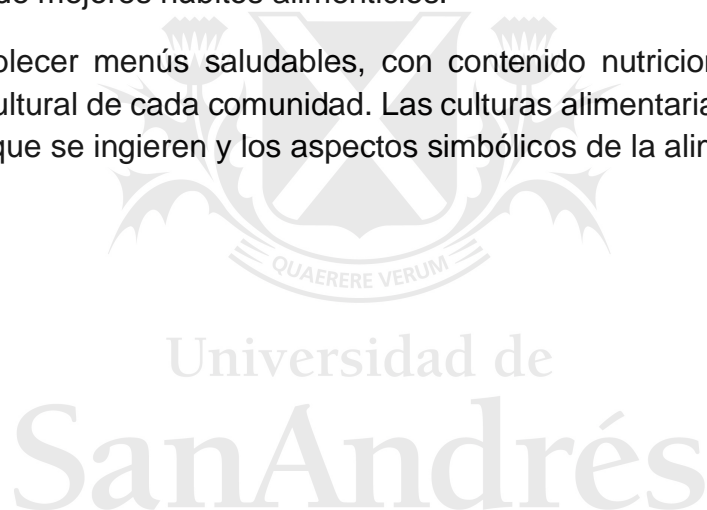
Prevalencia de exceso de peso por autorreporte en la población de 18 años y más por provincia y región. Localidades de 5.000 y más habitantes. Total del país. Año 2018

Anexo 2 (Notal al pie 3): INTERVENCIONES EDUCATIVAS EN ALIMENTACIÓN Y NUTRICIÓN. UN ENFOQUE MUNICIPAL Sonia Olivares - Disociación del proyecto alimentario con el de la educación:

- Educación alimentaria y nutricional: Hay trabajos en alimentación saludable dentro de las escuelas, pero no de manera integral o como proyectos institucionales que tengan continuidad en el tiempo. No se visualiza como una necesidad que demande cierta urgencia por parte del Consejo Escolar para capacitar al equipo docente en la temática.
- En los programas alimentarios vigentes se destaca que los módulos alimentarios y los comedores comunitarios y escolares han sido las mayores prestaciones de la política alimentaria. No obstante, existe una escasa asistencia en cuanto a capacitaciones en la temática. La mayoría de los programas son implementados desde el Ministerio o Secretaría de Desarrollo Social, con un escaso enfoque sanitario.
- Muchas de las prestaciones han sido discontinuas, ya que no tienen una regularidad mensual, como en el caso de los bolsones de alimentos o las tarjetas magnéticas que se retrasan entre 45 a 60 días. También pueden existir demoras en la transferencia de los fondos debido al incumplimiento de las provincias en la rendición de las cuentas previas o por parte de los municipios, por el desvío de fondos para otras "urgencias".

La alimentación saludable y mejora de hábitos alimenticios en el entorno educativo precisa de la permanencia de 6/7 años de cada niño y niña en la escuela primaria, esto también se logra:

- Al incorporar el espacio de huerta como aula a cielo abierto, utilizándola como estrategia pedagógica para la adquisición de nuevos conocimientos, fortalecimiento de hábitos saludables y promoción de contenidos curriculares fomentado por el vínculo no áulico. El equipo docente prepara un proyecto donde institucionaliza estos procedimientos.
- Al promover contextos alimentarios saludables en las escuelas se deben considerar todos los aspectos incluyendo el cultural, ya que de la intervención en el comedor escolar diario los niños reciben información catalizándola como conocimiento para el futuro. El equipo docente debe re-significar este espacio como impulsor de nuevos aprendizajes y saberes a partir de descubrir la variedad de sabores y del contexto, donde el placer, lo lúdico y la convivialidad no deberían dejarse de lado.
- Al incorporar programas de educación nutricional dentro del currículo escolar; desarrollar proyecto de huerta dentro de la escuela en paralelo a la incorporación de mejores hábitos alimenticios.
- Al establecer menús saludables, con contenido nutricional y acorde a la significancia cultural de cada comunidad. Las culturas alimentarias van más allá de los alimentos que se ingieren y los aspectos simbólicos de la alimentación.



Anexo 3 (Notal al pie 6 y 7): Detalle de conformación de costos del Invernadero

Estructura invernadero	Cantidad	Precio Unitario	Total \$ al 1/2/19	Total \$ al 25/4/19	Total USD
MALLA CIMA(u)	1	1500	\$ 1.500	\$ 1.812	USD 40
H°8 (12m)	25	125	\$ 3.125	\$ 3.775	USD 84
H°6 (12m)	15	79	\$ 1.185	\$ 1.431	USD 32
Vigueta 2m	2	175	\$ 350	\$ 423	USD 9
vigueta 2.6	2	210	\$ 420	\$ 507	USD 11
ladrillo telgopor	10	75	\$ 750	\$ 906	USD 20
			\$ 7.330	\$ 8.854	USD 197
Conducción (Canaletas + Bajante) Interior					
curva 45° pvc 110	3	280	\$ 840	\$ 1.015	USD 23
caño pvc 100 x 2mts	2	190	\$ 380	\$ 459	USD 10
caño pvc 60	1	105	\$ 105	\$ 127	USD 3
tapa pvc 60	1	75	\$ 75	\$ 91	USD 2
curva 90° 60	1	90	\$ 90	\$ 109	USD 2
curva 90° 110	8	50	\$ 400	\$ 483	USD 11
Tee pvc 110	6	50	\$ 300	\$ 362	USD 8
malla mosquitera	0,5	300	\$ 150	\$ 181	USD 4
Placas de guardado	8	130	\$ 1.040	\$ 1.256	USD 28
canaleta zink de 18	4	245	\$ 980	\$ 1.184	USD 26
cabecera c/hoq	2	170	\$ 340	\$ 411	USD 9
			\$ 4.700	\$ 5.677	USD 126
Cuerpo y Techo					
chapas n°27 x 7m	4	1295	\$ 5.180	\$ 6.257	USD 139
tornillos 3/16 x 1/1/2 con tuerca	40	2	\$ 80	\$ 97	USD 2
grampas	9	25	\$ 225	\$ 272	USD 6
perfil aluminio C 80 x 45 x 7mts	2	735	\$ 1.470	\$ 1.776	USD 40
perfil C 60 x 40	2	525	\$ 1.050	\$ 1.268	USD 28
barra hierro 3x 1/8	1	400	\$ 400	\$ 483	USD 11
alambre negro N9	3	55	\$ 165	\$ 199	USD 4
alambre negro N17	1	55	\$ 55	\$ 66	USD 1
barra hierro 10mm liso	1	200	\$ 200	\$ 242	USD 5
varillas roscadas 3/8	6	24	\$ 144	\$ 174	USD 4
tuercas 3/8	30	1,2	\$ 36	\$ 43	USD 1
arandela plana 3/8	200	0,08	\$ 16	\$ 19	USD 0
remaches pop 5x 20	50	1,1	\$ 55	\$ 66	USD 1
remaches pop 3.5 x 12	40	0	\$ 0	\$ 0	USD -
chapadur	2	440	\$ 880	\$ 1.063	USD 24
Nylon 280 micrones	1	5000	\$ 5.000	\$ 6.040	USD 135
fibrofácil	4	330	\$ 1.320	\$ 1.595	USD 36
media sombra	10	65	\$ 650	\$ 785	USD 17
			\$ 16.926	\$ 20.446	USD 455
Total Costo Invernadero			\$ 28.956,0	\$ 34.977,8	USD 779
Total Costo Invernadero (con IVA)			\$ 35.036,8	\$ 42.323,1	USD 943

Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Total \$ al 25/4/19	Total USD
Capacitación	1	\$ 10.000	\$ 10.000	USD 223
Costo logístico - rural	1	\$ 6.286	\$ 6.286	USD 140
Costo logístico - urbano	1	\$ 3.143	\$ 3.143	USD 70

Anexo 4 (Notal al pie 14): Payback GREENHOUSE –Escuelas públicas

	Flujo por mes	Saldo acumulad	Mes payback	43
Inversión inicial	-USD 192.433	-USD 192.433		
Año 1 - Mes 1	-USD 1.209	-USD 193.642		1
Año 1 - Mes 2	-USD 1.209	-USD 194.852		2
Año 1 - Mes 3	-USD 1.209	-USD 196.061		3
Año 1 - Mes 4	-USD 1.209	-USD 197.270		4
Año 1 - Mes 5	-USD 1.209	-USD 198.479		5
Año 1 - Mes 6	-USD 1.209	-USD 199.689		6
Año 1 - Mes 7	-USD 1.209	-USD 200.898		7
Año 1 - Mes 8	-USD 1.209	-USD 202.107		8
Año 1 - Mes 9	-USD 1.209	-USD 203.317		9
Año 1 - Mes 10	-USD 1.209	-USD 204.526		10
Año 1 - Mes 11	-USD 1.209	-USD 205.735		11
Año 1 - Mes 12	-USD 1.209	-USD 206.945		12
Año 2 - Mes 1	USD 4.915	-USD 202.029		13
Año 2 - Mes 2	USD 4.915	-USD 197.114		14
Año 2 - Mes 3	USD 4.915	-USD 192.199		15
Año 2 - Mes 4	USD 4.915	-USD 187.284		16
Año 2 - Mes 5	USD 4.915	-USD 182.368		17
Año 2 - Mes 6	USD 4.915	-USD 177.453		18
Año 2 - Mes 7	USD 4.915	-USD 172.538		19
Año 2 - Mes 8	USD 4.915	-USD 167.623		20
Año 2 - Mes 9	USD 4.915	-USD 162.707		21
Año 2 - Mes 10	USD 4.915	-USD 157.792		22
Año 2 - Mes 11	USD 4.915	-USD 152.877		23
Año 2 - Mes 12	USD 4.915	-USD 147.962		24
Año 3 - Mes 1	USD 6.634	-USD 141.327		25
Año 3 - Mes 2	USD 6.634	-USD 134.693		26
Año 3 - Mes 3	USD 6.634	-USD 128.058		27
Año 3 - Mes 4	USD 6.634	-USD 121.424		28
Año 3 - Mes 5	USD 6.634	-USD 114.790		29
Año 3 - Mes 6	USD 6.634	-USD 108.155		30
Año 3 - Mes 7	USD 6.634	-USD 101.521		31
Año 3 - Mes 8	USD 6.634	-USD 94.886		32
Año 3 - Mes 9	USD 6.634	-USD 88.252		33
Año 3 - Mes 10	USD 6.634	-USD 81.618		34
Año 3 - Mes 11	USD 6.634	-USD 74.983		35
Año 3 - Mes 12	USD 6.634	-USD 68.349		36
Año 4 - Mes 1	USD 8.761	-USD 59.588		37
Año 4 - Mes 2	USD 8.761	-USD 50.828		38
Año 4 - Mes 3	USD 8.761	-USD 42.067		39
Año 4 - Mes 4	USD 8.761	-USD 33.307		40
Año 4 - Mes 5	USD 8.761	-USD 24.546		41
Año 4 - Mes 6	USD 8.761	-USD 15.786		42
Año 4 - Mes 7	USD 8.761	-USD 7.025		43
Año 4 - Mes 8	USD 8.761	USD 1.735 Payback		44
Año 4 - Mes 9	USD 8.761	USD 10.496 Payback		45
Año 4 - Mes 10	USD 8.761	USD 19.257 Payback		46
Año 4 - Mes 11	USD 8.761	USD 28.017 Payback		47
Año 4 - Mes 12	USD 8.761	USD 36.778 Payback		48
Año 5 - Mes 1	USD 9.376	USD 46.153 Payback		49
Año 5 - Mes 2	USD 9.376	USD 55.529 Payback		50
Año 5 - Mes 3	USD 9.376	USD 64.905 Payback		51
Año 5 - Mes 4	USD 9.376	USD 74.281 Payback		52
Año 5 - Mes 5	USD 9.376	USD 83.657 Payback		53
Año 5 - Mes 6	USD 9.376	USD 93.033 Payback		54
Año 5 - Mes 7	USD 9.376	USD 102.409 Payback		55
Año 5 - Mes 8	USD 9.376	USD 111.785 Payback		56
Año 5 - Mes 9	USD 9.376	USD 121.160 Payback		57
Año 5 - Mes 10	USD 9.376	USD 130.536 Payback		58
Año 5 - Mes 11	USD 9.376	USD 139.912 Payback		59
Año 5 - Mes 12	USD 9.376	USD 149.288 Payback		60
VR	USD 952.012	USD 1.101.300 Payback		61

Anexo 5 (Nota al pie 15): “Las empresas B, Cámara Argentina de Comercio y Servicios”

Las empresas B son un tipo novedoso de compañías que buscan utilizar las fuerzas del mercado para dar respuesta a problemas sociales y/o ambientales de las comunidades en las que están insertas. Si bien en los últimos años se ha incrementado el compromiso del sector privado en términos sociales y ambientales (incorporando por ejemplo políticas de Responsabilidad Social Empresaria), las empresas B se diferencian por perseguir la doble misión de generar utilidades razonables para sus inversionistas y generar, mediante su actividad principal, beneficios sociales.

Las empresas B amplían el deber de accionistas y gestores para incluir intereses no financieros, se comprometen a generar un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente, y a operar con altos estándares de gestión y transparencia, al tiempo que buscan el mejor rendimiento financiero y permiten la distribución de utilidades entre accionistas. Con el fin de proteger legalmente esta doble misión ante eventuales cambios de dirección, las compañías incorporan un compromiso de impacto social y/o medioambiental en sus estatutos. Una entidad sin fines de lucro denominada B Lab creó un sistema de evaluación para certificar a las empresas B. Para ser certificada B, una empresa debe obtener un mínimo de 80 puntos de una evaluación de 200, firmar una carta de intenciones donde se explicitan sus deberes y derechos, realizar los cambios pertinentes en sus estatutos y pagar la certificación anual. Además, las empresas certificadas están sujetas a una revisión anual aleatoria y deben revalidar su certificación cada dos años, para lo cual, es preciso mostrar mejores resultados que en la evaluación previa.

En Argentina, hay un Grupo Jurídico B cuyos miembros elaboraron el anteproyecto de ley de Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC), el cual enuncia los elementos esenciales que distinguen a este tipo de sociedades:

- **Propósito:** Las empresas de las Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo se definen por la persecución de un triple objetivo: económico, social y ambiental.
- **Deberes de los administradores:** Los administradores deberán considerar los intereses a mediano y a largo plazo de los actores vinculados al negocio (o stakeholders): socios, empleados, consumidores, la comunidad y el medio ambiente.
- **Reporte y Transparencia:** Los administradores presentarán un reporte anual mediante el cual acrediten las acciones llevadas a cabo para el cumplimiento de su triple objetivo (económico, social y ambiental). El reporte será de acceso público y

un tercero imparcial se encargará de auditarlo. Las Sociedades de Beneficios e Interés Colectivo deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Especificar de forma precisa y determinada cuál es el impacto social y ambiental positivo y verificable que se obligan a generar.
- Indicar las causales de exclusión de socios que ejecuten actos contrarios a esta premisa.
- Exigir el voto favorable al 75% de los socios con derecho a voto para modificar el objeto y los fines sociales de la empresa.

A pesar de la importancia global que tiene la empresa privada, en América Latina el abordaje de las preocupaciones socio-ambientales se ha centrado tradicionalmente en el Estado y, en menor medida, en la sociedad civil. Sin embargo, las empresas B escapan a esta lógica y colocan al sector privado en el eje de la formulación de estrategias para enfrentar y resolver los principales problemas que afectan nuestras sociedades.

Las empresas B constituyen un fenómeno emergente con un considerable potencial de crecimiento. Este potencial se enmarca en un contexto donde cada vez se demanda más compromiso del sector privado en temáticas sociales y ambientales. A modo de respuesta, se evidencia en las empresas un avance significativo hacia modelos de negocios en los cuales se incorporan políticas de Responsabilidad Social Empresaria. Sin embargo, estas innovaciones habitualmente se refieren a ciertas prácticas o determinados productos y no involucran al conjunto de la actividad corporativa. Por este motivo, el impacto que generan en la cultura organizacional es generalmente limitado y específico. Las empresas B, en tanto, se proponen desarrollar prácticas innovadoras y transformadoras de la cultura empresarial colocando las preocupaciones sociales y ambientales en un lugar central.

Las empresas B constituyen entonces un ejemplo de cómo el sector privado puede desempeñar un papel protagónico en la solución de los problemas sociales y ambientales, lo que no exime a los actores y al Estado de su responsabilidad primaria en el abordaje de estos temas.

