



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Maestría en Administración de Negocios – MBA**

**Trabajo Final de Graduación**

***GREENHOUSE***

***Invernadero Desplegable***

**AUTORA: EMILCE VANDAMME MANTO [emilcevandamme@gmail.com](mailto:emilcevandamme@gmail.com)**

**DNI: 33.504.020**

**MENTOR: PABLO VELTRI**

**CABA - NOVIEMBRE 2019**



**UNIVERSIDAD DE SAN ANDRÉS**

**MBA 2018/2019**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**



AUTORA: EMILCE VANDAMME MANTO [emilcevandamme@gmail.com](mailto:emilcevandamme@gmail.com)

DNI: 33.504.020

MENTOR: PABLO VELTRI

CABA - 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.

Así, el invernadero contará con 3 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

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 y dueños de colegios privados y Empresas privadas que tengan intención de desarrollar acciones de Responsabilidad Social.

El equipo fundador de GREENHOUSE está compuesto por: **Juan Lapetini**, Alianzas y Relaciones Institucionales - **Sebastián Bof**, Ventas y Logística - **Emilce Vandamme Manto**, Planificación y Finanzas.

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 220k (USD 180k para el segmento público y USD 40k para el privado), podrá convertirse en dueño del 20% 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 .....	14
1.5 FIT CON EL EMPRENDEDOR.....	15
2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA/SECTOR Y EL MERCADO OBJETIVO .....	15
2.1 LA INDUSTRIA/SECTOR.....	15
2.1.1 SITUACIÓN ACTUAL.....	15
2.1.2 ANÁLISIS DE FACTORES CLAVES (PESTEL).....	18
2.1.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA COMPETENCIA - 5 FUERZAS DE PORTER .....	21
2.2 MERCADO OBJETIVO.....	25
2.2.1 NECESIDAD.....	25
2.2.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	26
2.2.3 COMPORTAMIENTO DE COMPRA.....	28
2.2.4 MERCADO OBJETIVO Y POSICIONAMIENTO.....	29
3 PROPUESTA DE VALOR, EL MODELO DE NEGOCIO Y LA VENTAJA COMPETITIVA .....	30
3.1 BUSINESS MODEL CANVAS .....	31
3.1.1 PROBLEMA IDENTIFICADO.....	32
3.1.2 PROPÓSITO .....	32
3.1.3 PROPUESTA DE VALOR – ESCUELAS PRIVADAS.....	33
3.1.4 RELACIONES CON CLIENTES .....	34
3.1.5 CANALES .....	35
3.1.6 SEGMENTOS.....	35
3.1.7 ACTIVIDADES CLAVE.....	36
3.1.8 RECURSOS CLAVE.....	36
3.1.9 ASOCIACIONES CLAVE .....	37

3.1.10 ESTRUCTURA DE COSTOS .....	37
3.1.11 MÉTRICAS DE IMPACTO .....	38
3.1.12 FUENTES DE INGRESO .....	39
4 GO TO MARKET PLAN.....	39
4.1 PLAN DE MARKETING - MIX DE MARKETING (PRODUCTO, PROMOCIÓN, PRECIO, PLAZA o DISTRIBUCIÓN).....	39
5 EQUIPO EMPRENDEDOR, ESTRUCTURA DIRECTIVA Y ORGANIZACIÓN .....	43
5.1 EQUIPO EMPRENDEDOR.....	43
5.2 ESTRUCTURA DIRECTIVA .....	43
6 REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN Y RESULTADOS ECONÓMICOS-FINANCIEROS ESPERADOS .....	45
6.1 ESCENARIO MACRO Y MICROECONÓMICO .....	45
6.2 MODELO DE GENERACIÓN DE BENEFICIOS.....	48
6.2.1 EVOLUCIÓN DE INGRESOS.....	48
6.2.2 EVOLUCIÓN DE COSTOS.....	50
6.2.3 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO .....	52
6.3 REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO .....	53
6.3.1 INVERSIÓN REQUERIDA .....	53
6.3.2 FLUJO DE CAJA ESTIMADO.....	54
6.3.3 CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO (VAN) Y PERIODO DE RECUPERO DE LA INVERSIÓN INICIAL .....	54
6.3.3 FINANCIAMIENTO POR PARTE DE INVERSORES.....	55
7 PLAN OPERATIVO.....	55
7.1 CAPTACIÓN DE CLIENTES.....	57
7.2 ALIANZA CON PARTNER PARA LA PRODUCCIÓN DEL INVERNADERO, LOGÍSTICA Y CAPACITACIONES.....	57
7.3 SERVICIO POST-VENTA Y CAPACITACIONES.....	58
8 CONDICIONES PARA LA VIABILIDAD DEL NEGOCIO .....	58
8.1 VIABILIDAD FINANCIERA DEL NEGOCIO .....	58
8.2 PRINCIPALES RIESGOS Y ESTRATEGIAS.....	58
8.3 ASPECTOS LEGALES.....	59
9 RESUMEN DE LAS PRINCIPALES CONCLUSIONES SOBRE EL NEGOCIO .....	59
10 FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA.....	61
11 ANEXOS.....	62

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi familia, por apoyarme siempre sin condiciones. Y sobre todo a mis padres, quienes me inculcaron el valor del estudio, del esfuerzo y de buscar siempre mejorar (resulta que, sin saberlo, el modelo Toyota de mejora continua ya era aplicado en casa por ellos).

A mis amigos, por el apoyo y por entender los menores tiempos con ellos durante esta aventura de la maestría.

A los “*aguiluches*”, mis compañeros de cursada (algunos también ya amigos), por todos los aportes, aprendizajes y anécdotas que me han dejado a lo largo de estos dos años. Y especialmente a Juan, mi amigo y compañero en este proyecto, por transitar juntos los primeros pasos de lo que será la *inmersión* en un nuevo mundo para mí.

A mi mentor, Pablo, por todo el apoyo, dedicación y paciencia desde el año pasado y hasta los últimos momentos de entrega de este trabajo.

A los profesores, por los conocimientos y experiencias que nos han sabido trasladar y por darnos los espacios para expandirnos como personas y profesionales.

A mi trabajo, por haberme apoyado con recursos y tiempo para poder realizar la maestría y facilitar el espacio práctico para ir aplicando todo lo absorbido en este tiempo.

Finalmente, agradezco haberme permitido este espacio para nutrirme y crecer. Porque no somos más que un cúmulo de experiencias... y sé que lo vivido en el MBA ocupará un lugar muy especial dentro de mi vida.

## **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 1,3 M 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.

En todo el territorio argentino existen 34k escuelas primarias que brindan enseñanza a 5 millones de alumnos. De estas, 4,3 k 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).

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 PRESENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

### **1.1 GENERALIDAD DE LA PROBLEMÁTICA E IMPACTOS**

#### **Problemática nutricional de Argentina**

##### Seguridad alimentaria

Los problemas alimentarios se relacionan con la naturaleza de algunos alimentos y la forma en que éstos son producidos. Pero también tienen influencia el funcionamiento de la economía y 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 los años '30 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.

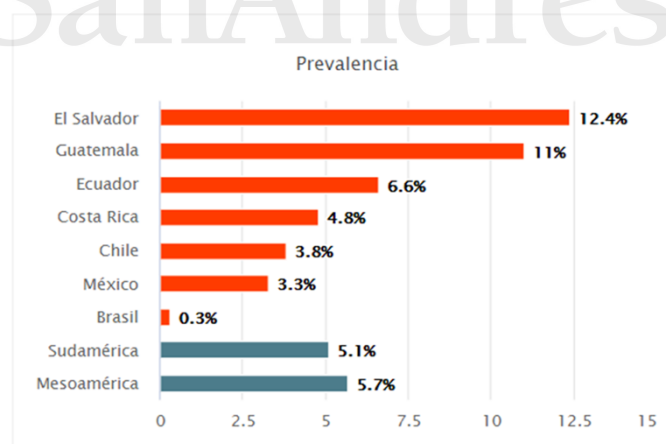


### Síntesis de las características de los comedores escolares en Argentina:

- 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 escuela<sup>1</sup>. Mediante la construcción de huertas e invernáculos agroecológicos en las escuelas, la cosecha se puede derivar al comedor escolar y el proyecto atraviesa entonces el modelo curricular planteando un aula a cielo abierto. Paralelamente, el proyecto también resulta un medio para lograr incorporar el conocimiento sobre una alimentación saludable.

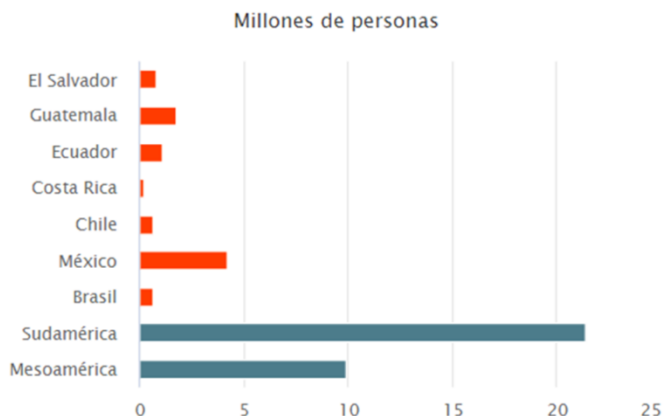
El siguiente gráfico deja en evidencia el déficit alimentario en distintos países de la región de América Latina:



Fuente: FAO, FIDA, UNICEF, PMA y OMS (2017).

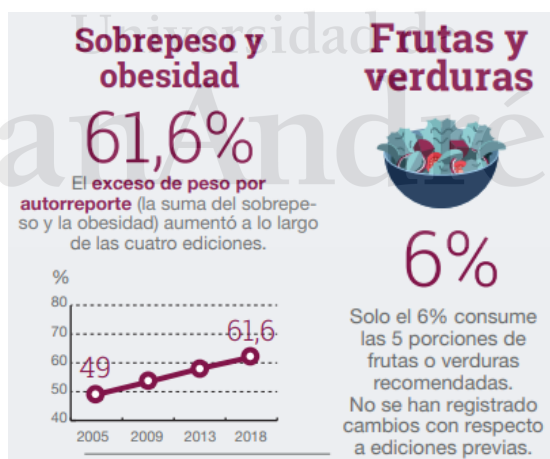
*Gráfico 1: Estado de la inseguridad alimentaria en América Latina, 2014-2016.*

<sup>1</sup> Fuente: Reporte de UNICEF.



*Gráfico 2: Millones de personas en estado de inseguridad alimentaria en América Latina, 2014-2016.*

Asimismo, se vislumbran tanto problemas de desnutrición como malnutrición, con diferentes abordajes en áreas rurales y urbanas<sup>2</sup>. 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).*

<sup>2</sup> Ver % de Población argentina mayor a 18 años con exceso de peso en Anexo 1.

La Encuesta Mundial de Salud Escolar en Argentina del año 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:

- 1) 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.
- 2) La *compra centralizada de alimentos a cargo de la provincia*, los municipios o el consejo escolar, y su posterior *distribución a cada escuela*.
- 3) La instalación de *usinas centralizadas responsables de la compra y preparación de las comidas* que luego se distribuyen en las escuelas.
- 4) 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. Si bien hay trabajos en alimentación saludable dentro de las escuelas, estos no son abarcados de manera integral y no garantizan una continuidad en el tiempo ni la capacitación sobre la temática nutricional.

La alimentación saludable y mejora de hábitos alimenticios en el entorno educativo puede lograrse incorporando 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 fomentados por el vínculo no áulico<sup>3</sup>.

### 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.

### 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:

---

<sup>3</sup> Ver detalle de disociación del proyecto alimentario con la educación en Anexo 2.

- 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 alumnos 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. Será posible, entonces, colaborar con la población y abastecer a la escuela con hortalizas de la huerta.

El proyecto, permitirá desarrollar saberes en la producción de cultivos bajo condiciones forzadas (artificiales) siendo un espacio teórico-práctico. Por medio de este proyecto se desarrollarán también 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.

Actualmente, en Argentina existen 30k escuelas públicas y 4k escuelas 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 y dueños 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 del currículo escolar, un ámbito de aplicación práctica de contenidos y 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 las alternativas que actualmente se ofrecen en el mercado, destacándose las siguientes características:

- Portátil
- Desplegable
- Fácil armado
- Apropiable
- Diseño innovador
- Riego incorporado
- Aula a cielo abierto
- Producción continua
- Mayor vida útil





*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<sup>4</sup>. 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 y la producción continua.

---

<sup>4</sup> Ver imágenes de diseño y materiales del invernadero en Anexo 3.

## **1.5 FIT CON EL EMPRENDEDOR**

Particularmente hace unos años comencé a sentir la inquietud de volcarme hacia emprendimientos sociales y que generaran un impacto positivo en las comunidades. Por este motivo, hace ya más de un año, nos acercamos con Juan Lapetini y Sebastián Bof. Los tres compartimos la misma visión de perseguir y desarrollar un proyecto que pudiera cambiar una realidad. 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 una solución real a una problemática social.

Por un lado, Juan Lapetini, quien cuenta con más de 30 años de experiencia en la gestión de proyectos y emprendimientos sociales en la región de Latinoamérica, estará a cargo de las Alianzas y Relaciones Institucionales. Por otro lado, Sebastián Bof, con su vasta experiencia en sectores comerciales y de ventas del ámbito privado, será el responsable de la coordinación de Ventas y Logística. Y, en mi caso en particular, por mis conocimientos económicos-financieros y experiencia de varios años en negocios tanto locales como regionales, estaré a cargo de la Planificación y Finanzas del proyecto. 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.

San Andrés

## **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. 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, *foodtrucks* 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 reducir 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 m<sup>2</sup> de producción.

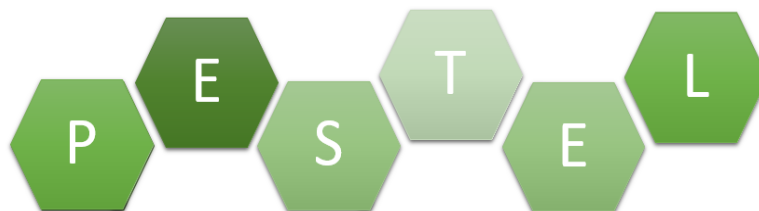
Uno de los productos con mayor proyección de los últimos tiempos, está vinculado a la Hidroponía, que es un tipo de método muy utilizado que surgió como resultado de la necesidad de tener un suelo fértil y provechoso. Los jardines Colgantes de

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 lograban 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 las cuales es tan efectivo y funcional este sistema. Lo 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.

Universidad de  
San Andrés

### 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 estas son 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 del país.

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 – 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 productos terminados 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.

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:

1) *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, pero se gestionará justamente con los compromisos de que este capture la mayor parte del volumen de pedidos, asegurándole la continuidad de su negocio e ingresos futuros.

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

2) *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, los compradores 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 para 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.

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 y alternativas vigentes. Si bien hay espacio para ingresar en el sector, la diferenciación del producto y servicio en este punto serán claves para lograr la captación y fidelización del cliente a futuro. 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 parte del 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 la amenazas de sustitutos será alta (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 este segmento, 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 alimenticia de grupos generacionales como los *centennials* y el desarrollo de cultivos hidropónicos, la amenaza de sustitutos incrementará (3,5).

4) *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 (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.

5) *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).

En suma, es posible sintetizar los niveles de cada una de las fuerzas en los siguientes cuadros que muestran el atractivo de la industria:

**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
<b>TOTAL PONDERADO</b>	<b>1,00</b>		<b>3,00</b>		<b>3,15</b>

### **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
<b>TOTAL PONDERADO</b>	<b>1,00</b>		<b>3,00</b>		<b>3,20</b>

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<sup>5</sup>. De estos establecimientos:

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

<sup>5</sup> Ver mapa de distribución de escuelas primarias públicas y privadas en el territorio argentino en Anexo 4.

- 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.

La problemática de la nutrición y la educación alimentaria deficientes 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 (Organizaciones no gubernamentales), 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 y dueños 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 privadas*. Para lo cual, fue necesario identificar el perfil de este tipo de cliente y desarrollar el mapa de empatía para entender sus características:

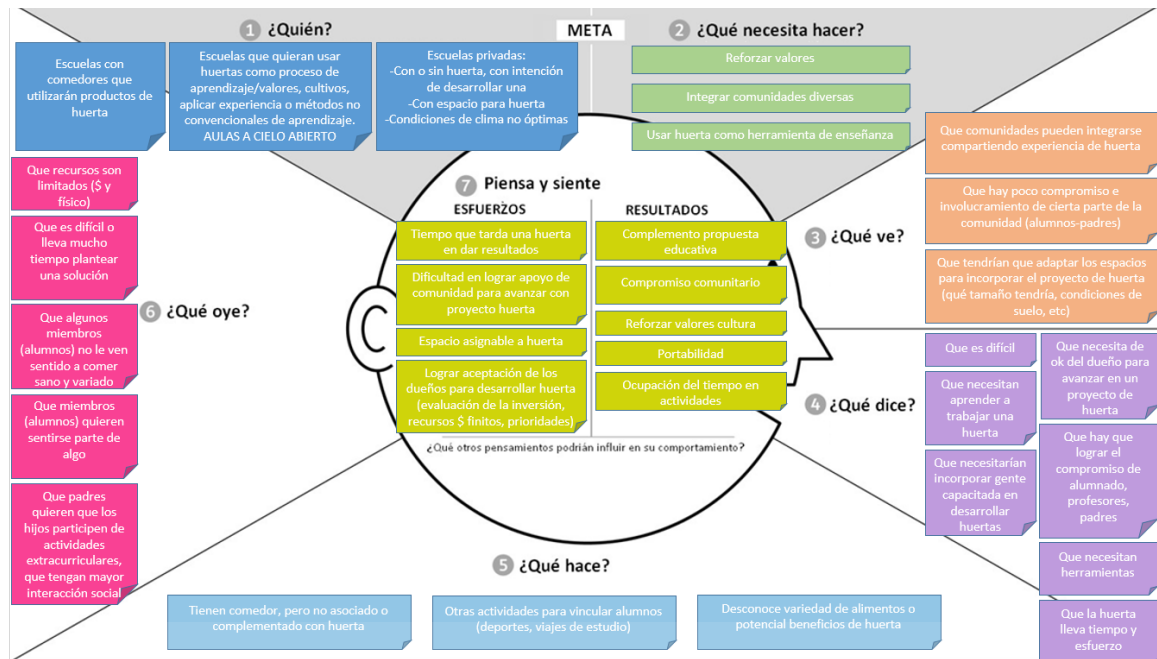


Gráfico 6: Mapa de empatía del beneficiario y tomador de decisión de compra.

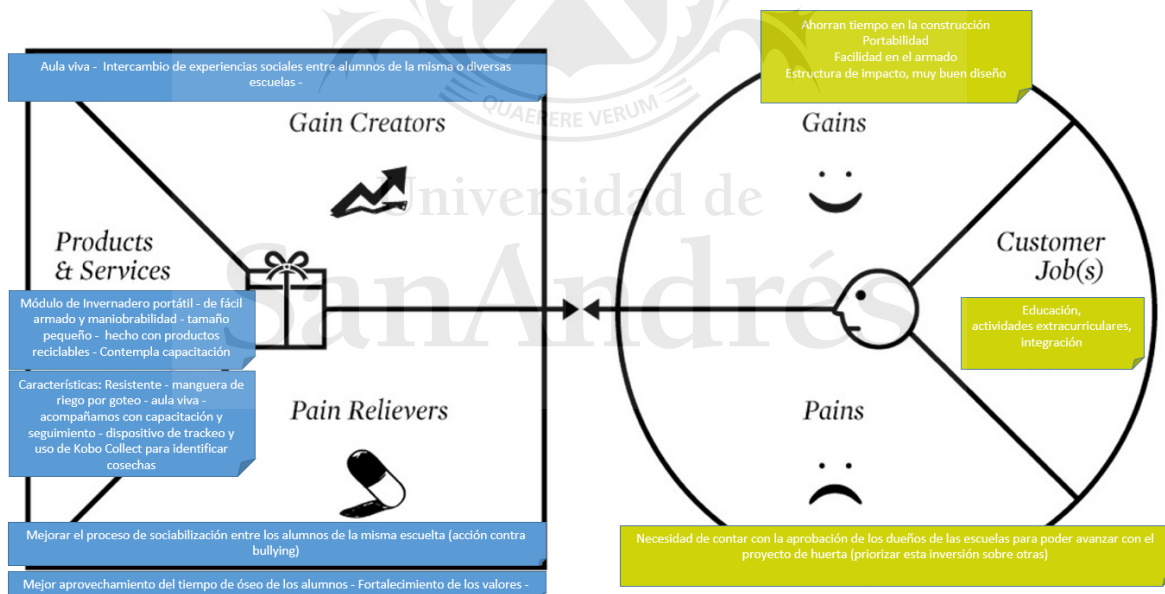


Gráfico 7: Propuesta de valor del beneficiario y tomador de decisión de compra.

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 escuelas privadas, las encuestas se direccionaron a actores clave:

Directores y dueños de las escuelas primarias privadas y padres de familias miembros de la comunidad educativa<sup>6</sup>.

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

- Percibido como una propuesta educativa
- Diseño innovador
- Portabilidad

Como resultado del experimento, fue posible evidenciar que las escuelas privadas se mostraban muy interesadas en el valor agregado educativo que puede aportarles el invernadero (83%), y valoran de igual manera el diseño innovador y portabilidad (67% aceptación).

### 2.2.3 COMPORTAMIENTO DE COMPRA

Como se mencionó anteriormente, en el caso de las escuelas primarias privadas, la decisión de compra es tomada por quien resulta ser directamente el beneficiario del producto y servicio. Con lo cual, es imprescindible que el equipo de Ventas de GREENHOUSE tenga un trato directo y ameno con los Directivos y dueños de los colegios, y que sea capaz de construir y 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 otra oportunidad de inversión o proyecto (Directivos-Dueños/Dueños-Directivos).

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 privadas, adicionalmente al invernadero, se

---

<sup>6</sup> Ver detalle de encuesta en Anexo 5.

ofrecerán los servicios de post-venta y capacitaciones:

- *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 se haya adquirido el invernadero. En este caso, se estima un *churn* del 25% al año subsiguiente de la compra del invernadero.

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

<b>Demanda Escuelas privadas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Invernaderos (con 1ra capacitación y logística)</b>	40	55	107	140	155
<b>Post-venta</b>	40	91	189	310	434
<b>Capacitaciones</b>	40	85	171	268	356

*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 privadas de todo el territorio argentino, comenzando el despliegue de los primeros años en los principales centros urbanos, Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires. Esta estrategia de despliegue responde al tipo de acuerdos y contrataciones ya que las mismas se llevarán adelante de manera directa con los Directivos y dueños de los establecimientos educativos y, por tanto, requerirán un gran esfuerzo de los equipos de ventas.

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

### **3 PROPUESTA DE VALOR, EL MODELO DE NEGOCIO Y LA VENTAJA COMPETITIVA – ESCUELAS PRIVADAS**

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

A través de la misma se plasmará el modelo de negocio, comenzando a partir del 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).



Universidad de  
**San Andrés**

### 3.1 BUSINESS MODEL CANVAS



Gráfico 8: Business Model Canvas B – GREENHOUSE



### 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 a 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.

### 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 3 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 y la producción continua.

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 a cielo abierto.

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 descrita, generando un cambio social.

### 3.1.3 PROPUESTA DE VALOR

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 los espacios reducidos o la falta de experiencia en el desarrollo de huertas.

Mediante el proyecto del invernadero, los alumnos podrán utilizar los productos sembrados y cosechados para su alimentación en el colegio, intercambiando estas experiencias de aprendizaje tanto dentro del ámbito educativo como en el familiar.

El proyecto, permitirá desarrollar saberes en la producción de cultivos siendo un espacio teórico-práctico.

Por medio de este proyecto se desarrollarán conocimientos y habilidades, además de plantear y desarrollar valores de naturaleza social.

Los estudiantes adquirirán autonomía, podrán relacionarse en forma integrada e inteligente con su medio ambiente, desarrollando valores respecto de la sustentabilidad en la producción de alimentos y la nutrición.

Asimismo, complementando la propuesta de valor del negocio, utilizamos los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible<sup>7</sup> declarados por las Naciones Unidas relacionados con la alimentación y la agricultura. En el siguiente gráfico es posible ver la asociación de los mismos con nuestra propuesta de valor diferencial:

---

<sup>7</sup> Ver detalle ODS en el Anexo 6.

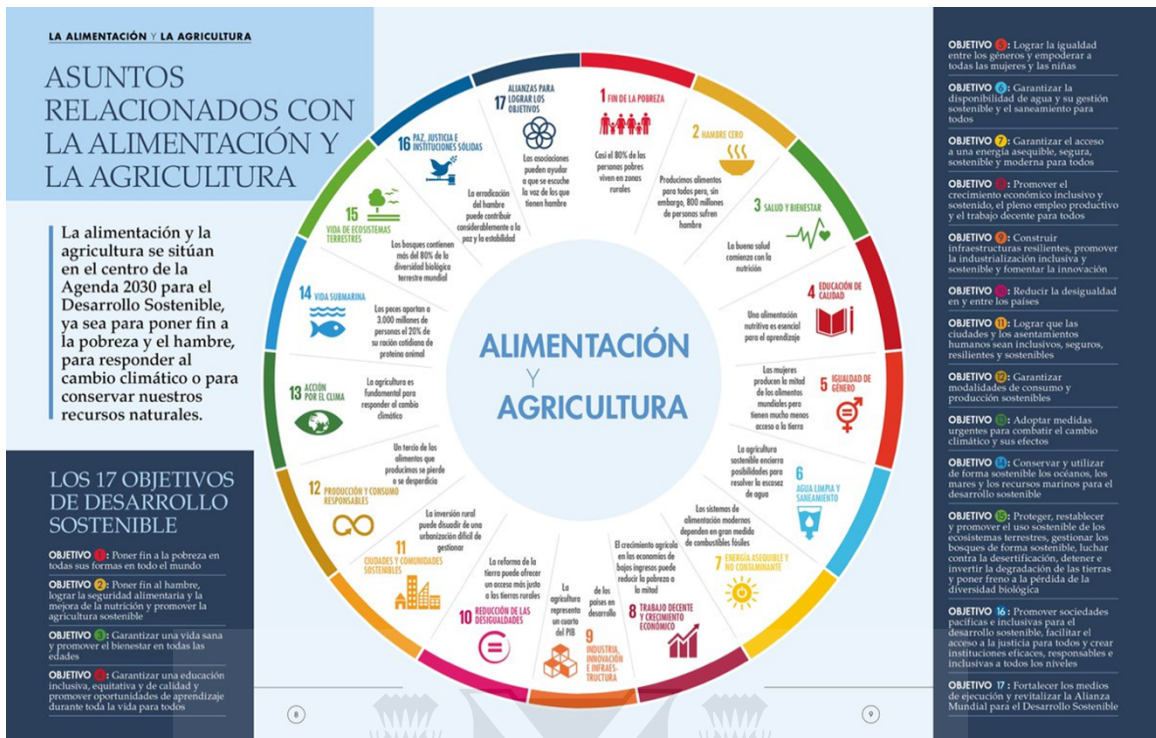


Gráfico 9: 17 objetivos del Desarrollo Sostenible

### 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 post-venta 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.

Como se mencionó anteriormente, nos apoyaremos en los ODS para fomentar alianzas entre las escuelas privadas, la comunidad y organismos que regulen estas entidades educativas. El propósito es que todos tengan como objetivo común colaborar con la solución a la problemática nutricional, desde un proyecto conectado con el desarrollo social local.

### 3.1.5 CANALES

La comercialización se hará a través de canales de Venta Directa, ya que habrá que desarrollar relaciones con los Directores y Dueños de las escuelas privadas. La relación será 1 a 1, es decir que cada contratación dependerá del vínculo comercial con cada escuela. En el caso de que existan escuelas con más de una sede, la primera relación gestada podría ser el puntapié inicial para expandirse luego hacia las demás.

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.

Asimismo, los asesores comerciales tendrán a cargo la gestión comercial continua de nuestros clientes, acompañándolos tanto en el servicio de post-venta (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 en la coordinación de las capacitaciones adicionales que se requieran.

### 3.1.6 SEGMENTOS

La propuesta de valor estará enfocada al segmento de escuelas privadas. Estas instituciones educativas serán las beneficiarias de la propuesta de valor que ofrece GREENHOUSE. Los Directivos y dueños de estas escuelas serán quienes tomen la decisión de compra del invernadero.

Asimismo, es posible destacar como actores colaterales a distintos entes u organismos públicos que regulen el funcionamiento de Escuelas Privadas. Estos podrían ser impulsores de la decisión de compra ya que verían el potencial del proyecto y buscarían promoverlo en distintas Escuelas Privadas.

### **3.1.7 ACTIVIDADES CLAVE**

Por medio de este proyecto se desarrollarán conocimientos, habilidades y 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. El invernadero se presentará como una extensión del aula, pudiendo resultar un ámbito para adquirir conocimientos de huerta como para aplicar de forma práctica otros conceptos del currículo escolar. Los estudiantes, a su vez, adquirirán autonomía y podrán relacionarse de forma integrada e inteligente con el medio ambiente.

Las actividades desarrolladas en torno al invernadero promoverán varios principios:

1. Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos
2. Conservar, proteger y mejorar los ecosistemas naturales
3. Promover el bienestar social a través de prácticas ecológicamente sustentables
4. Integrar a la comunidad escolar y reforzar valores entre ellos participando de un proyecto en común
5. Promover la buena gestión de los sistemas naturales y humanos.

Las 3 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**

Fomentar una relación profunda y de largo plazo con nuestros socios, nos permitirá administrar una red de contactos más amplia sobre la cual despleguemos 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.

Otro de los recursos clave es la vocación de servicio y propósito de generar un cambio cultural en la sociedad, el cual lleva a GREENHOUSE a ser vocero del cambio y un claro referente en el medio sobre temáticas de conciencia ambiental y modelos de negocio de triple impacto: valor económico + mirada social + impacto ambiental.

### 3.1.9 ASOCIACIONES CLAVE

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

- Escuelas privadas: Directivos y dueños que identifiquen el proyecto de invernadero como una propuesta de valor diferencial en sus escuelas.
- Comunidad escolar (incluyendo, docentes, alumnos, padres).
- Proveedor para la construcción, logística y capacitaciones.
- Entes u Organismos Públicos que regulen el funcionamiento de Escuelas Privadas: podrían promover el proyecto en distintas Escuelas Privadas.
- Redes sociales como la FAO (*Food and Agriculture Organization*), 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 almacenamiento y manipulación interna (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:

#### Ambiental

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

#### Económico

ROI (return over investment)

Flujo de caja

Margen de EBITDA

#### Social

Desarrollo local, educación para la soberanía alimentaria, nutrición, propuesta educativa integral.



### 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 y la primera capacitación.
- 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 desplegados 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 y producción continua.
- *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 huerta 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 privadas, los precios de venta resultarán de aplicar un margen del 50% sobre los costos de los productos y servicios:

Concepto	Costo <sup>[8]</sup>	Mg Privado	Precio venta
<b>Invernadero</b>	USD 943	50%	USD 1.414
<b>Capacitación</b>	USD 223	50%	USD 334
<b>Logística - zona urbana</b>	USD 70	50%	USD 105

<sup>8</sup> Ver detalle de conformación de costos en Anexo 7.



### Plaza

En primera instancia, el despliegue de los invernaderos tendrá lugar en escuelas privadas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires. Luego, al ya haber capturado parte de este primer segmento, el avance será hacia otras escuelas privadas en otros centros urbanos. 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 los Directivos y dueños de los establecimientos educativos.

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* o *whatsapp* y se les enviará una encuesta para despertar el interés sobre la propuesta integral de los invernaderos. Paralelamente, en algunos casos también los ejecutivos de ventas se contactarán vía telefónica para identificar el interés. Con quienes se muestren interesados se concretarán reuniones de asesoramiento 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.

Customer Journey

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

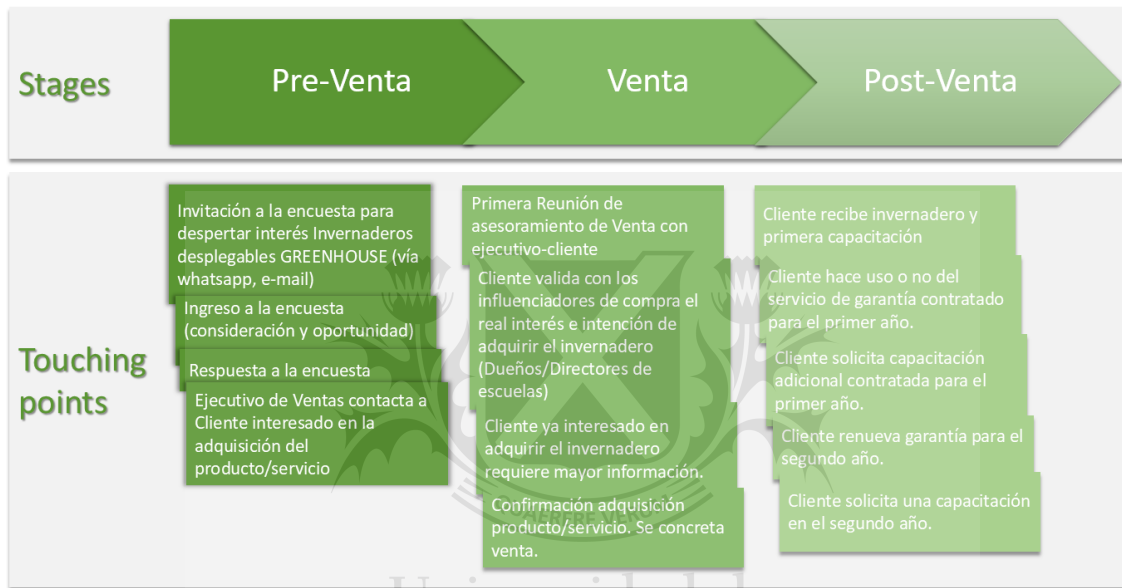
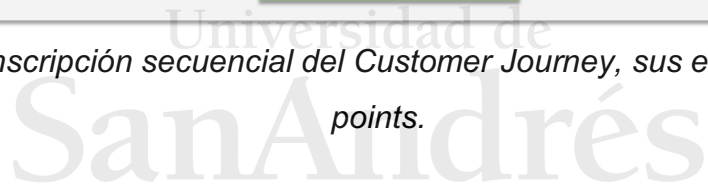


Tabla 2: Transcripción secuencial del Customer Journey, sus etapas y touching points.



## **5 EQUIPO EMPRENDEDOR, ESTRUCTURA DIRECTIVA Y ORGANIZACIÓN**

### **5.1 EQUIPO EMPRENDEDOR**

El equipo fundador de GREENHOUSE está compuesto por:



**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.



**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.

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.

  
San Andrés

### **5.2 ESTRUCTURA DIRECTIVA**

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

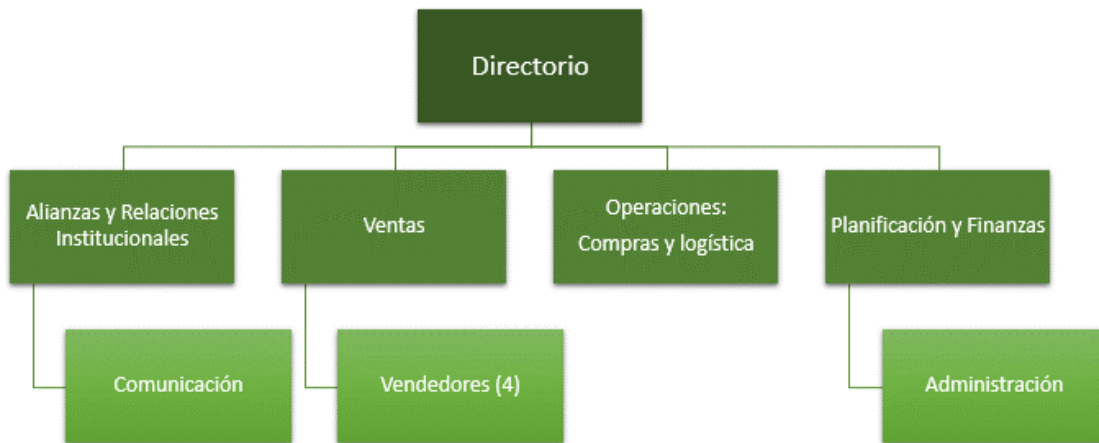


Gráfico 10: Estructura organizacional GREENHOUSE

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 para potenciar la evolución del negocio. De este sector dependerá el área de:
  - *Comunicación*: encargada de la promoción del proyecto, construcción de la imagen de la marca, difusión de 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 realicen 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 *tercerizarán* las gestiones 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 contrajo respecto de los últimos años, a 2018 su PBI alcanzó USD 518 mil millones y su PBI per cápita USD 11.600<sup>9</sup>.

Argentina tiene abundantes recursos naturales en energía y agricultura. En su territorio de 2,8 millones de kilómetros cuadrados, el país tiene tierras agrícolas

---

<sup>9</sup> Ver gráficos de evolución de PBI en Anexo 8.

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.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

## **Proyección de variables macroeconómicas**

### **Evolución del crecimiento del PBI<sup>11</sup>**

<b>Variable</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
PBI	1,0%	3,0%	3,5%	3,0%	3,0%

### **Inflación<sup>12</sup>**

<b>Variable</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
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 cambio<sup>13</sup>**

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

### **Evolución de 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 se encontraban en pesos a dólares para poder hacer comparable las estimaciones.

<sup>11</sup> Fuente propia

<sup>12</sup> Fuente propia

<sup>13</sup> Fuente propia



Proyección del tamaño y market share del segmento target, cantidades y precios promedio

Demanda Escuelas privadas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Invernaderos (con 1ra capacitación y logística)	40	55	107	140	155
Post-venta	40	91	189	310	434
Capacitaciones	40	85	171	268	356

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Penetración escuelas privadas	40	91	189	310	434
Evolución MK Share (c/r total escuelas privadas de Argentina: 3,9k)	1%	2%	5%	8%	11%

Concepto	Costo <sup>[8]</sup>	Mg Privado	Precio venta
Invernadero	USD 943	50%	USD 1.414
Capacitación	USD 223	50%	USD 334
Logística - zona urbana	USD 70	50%	USD 105

## 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 segundo 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<sup>14</sup>

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

<sup>14</sup> Ver detalle del Excel con el Plan Financiero en Anexo 9.

	Escuelas privadas				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Q invernaderos	40	55	107	140	155
Q post venta	40	91	189	310	434
Q capacitaciones	40	85	171	268	356
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
<b>Margenes</b>					
Mg Privado	50%	50%	50%	50%	50%

	Escuelas privadas					Total
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
<b>Ventas</b>	<b>USD 95.636</b>	<b>USD 148.859</b>	<b>USD 293.816</b>	<b>USD 412.161</b>	<b>USD 494.623</b>	<b>USD 1.445.095</b>
Primeras ventas	USD 74.120	USD 101.914	USD 198.270	USD 259.418	USD 287.213	USD 920.935
Invernadero	USD 56.557	USD 77.765	USD 151.289	USD 197.948	USD 219.156	USD 702.715
Capacitación	USD 13.363	USD 18.374	USD 35.746	USD 46.771	USD 51.782	USD 166.036
Logística	USD 4.200	USD 5.775	USD 11.235	USD 14.700	USD 16.275	USD 52.185
Post venta	USD 8.153	USD 18.548	USD 38.503	USD 63.189	USD 88.464	USD 216.857
Otros (capacitaciones)	USD 13.363	USD 28.396	USD 57.043	USD 89.553	USD 118.947	USD 307.303

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.

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 + primera capacitación + envío logístico). 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 25%.

## 6.2.2 EVOLUCIÓN DE COSTOS<sup>15</sup>

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

	Escuelas privadas					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Q invernaderos	40	55	107	140	155	
Q post venta	40	91	189	310	434	
Q capacitaciones	40	85	171	268	356	
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	
<b>Margenes</b>						
<i>Mg Privado</i>	50%	50%	50%	50%	50%	
<b>Comisiones</b>						
Privado	6%	6%	6%	6%	6%	
<b>Costos</b>	<b>USD 63.757</b>	<b>USD 98.424</b>	<b>USD 193.411</b>	<b>USD 269.074</b>	<b>USD 319.155</b>	<b>USD 943.821</b>
<b>Primeras ventas</b>	<b>USD 49.413</b>	<b>USD 67.943</b>	<b>USD 132.180</b>	<b>USD 172.946</b>	<b>USD 191.475</b>	<b>USD 613.957</b>
Invernadero	USD 37.704	USD 51.843	USD 100.859	USD 131.965	USD 146.104	USD 468.476
Capacitación	USD 8.909	USD 12.249	USD 23.831	USD 31.180	USD 34.521	USD 110.690
Logística	USD 2.800	USD 3.850	USD 7.490	USD 9.800	USD 10.850	USD 34.790
<b>Post venta</b>	<b>USD 5.435</b>	<b>USD 11.550</b>	<b>USD 23.203</b>	<b>USD 36.426</b>	<b>USD 48.382</b>	<b>USD 124.996</b>
<b>Otros (capacitaciones)</b>	<b>USD 8.909</b>	<b>USD 18.931</b>	<b>USD 38.029</b>	<b>USD 59.702</b>	<b>USD 79.298</b>	<b>USD 204.868</b>

San Andrés

<sup>15</sup>Ver detalle del Excel con el Plan Financiero en Anexo 9.

<b>Gastos</b>	<b>USD 12.834</b>	<b>USD 10.387</b>	<b>USD 18.026</b>	<b>USD 21.062</b>	<b>USD 22.582</b>	<b>USD 84.891</b>
<b>Gastos de venta</b>	<b>USD 3.440</b>	<b>USD 4.696</b>	<b>USD 9.154</b>	<b>USD 11.966</b>	<b>USD 13.239</b>	<b>USD 42.495</b>
Comisiones	USD 3.393	USD 4.666	USD 9.077	USD 11.877	USD 13.149	USD 42.163
Campañas	USD 46	USD 30	USD 76	USD 90	USD 90	USD 332
<b>Gastos administrativos</b>	<b>USD 128</b>	<b>USD 74</b>	<b>USD 111</b>	<b>USD 108</b>	<b>USD 105</b>	<b>USD 526</b>
Sistemas de información	USD 35	USD 21	USD 31	USD 30	USD 29	USD 146
Soporte (Contabilidad)	USD 92	USD 54	USD 80	USD 78	USD 76	USD 380
<b>Gastos de estructura</b>	<b>USD 8.196</b>	<b>USD 4.994</b>	<b>USD 7.834</b>	<b>USD 8.083</b>	<b>USD 8.353</b>	<b>USD 37.461</b>
Sueldos	USD 4.275	USD 2.731	USD 4.476	USD 4.809	USD 5.163	USD 21.454
Viajes	USD 2.218	USD 1.289	USD 1.920	USD 1.875	USD 1.830	USD 9.131
Capacitaciones	USD 1.155	USD 671	USD 1.000	USD 976	USD 953	USD 4.756
Alquileres (coworking)	USD 139	USD 66	USD 85	USD 77	USD 70	USD 436
Computadoras      USD 2.311	USD 231	USD 134	USD 200	USD 195	USD 191	USD 951
Abonos teléfono móvil	USD 166	USD 97	USD 144	USD 141	USD 137	USD 685
Soporte informático	USD 12	USD 7	USD 10	USD 10	USD 10	USD 48
<b>Otros gastos (diseño)</b>	<b>USD 1.071</b>	<b>USD 622</b>	<b>USD 927</b>	<b>USD 905</b>	<b>USD 884</b>	<b>USD 4.410</b>
Agencia (diseños brochures, web)	USD 850	USD 494	USD 735	USD 718	USD 701	USD 3.497
Diseño creativo	USD 47	USD 27	USD 41	USD 40	USD 39	USD 195
Diseño industrial	USD 174	USD 101	USD 151	USD 147	USD 144	USD 718
<b>Depreciaciones</b>	<b>USD 46</b>	<b>USD 27</b>	<b>USD 40</b>	<b>USD 39</b>	<b>USD 38</b>	<b>USD 190</b>
<b>Total Costos + Gastos</b>	<b>USD 76.638</b>	<b>USD 108.838</b>	<b>USD 211.477</b>	<b>USD 290.175</b>	<b>USD 341.775</b>	<b>USD 1.028.903</b>

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 privadas fueron distribuidos de acuerdo a la incidencia de la cantidad de ventas de cada segmento respecto de la estructura total de la compañía.

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 brindar formación continua a los colaboradores del equipo GREENHOUSE.

- Diseño creativo: revisiones del diseño del invernadero para mejorar estructura.

### 6.2.3 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO<sup>16</sup>

	Escuelas privadas					
Set up	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
<b>Ventas</b>	<b>USD 95.636</b>	<b>USD 148.859</b>	<b>USD 293.816</b>	<b>USD 412.161</b>	<b>USD 494.623</b>	<b>USD 1.445.095</b>
Primeras ventas	USD 74.120	USD 101.914	USD 198.270	USD 259.418	USD 287.213	USD 920.935
Post venta	USD 8.153	USD 18.548	USD 38.503	USD 63.189	USD 88.464	USD 216.857
Otros (capacitaciones)	USD 13.363	USD 28.396	USD 57.043	USD 89.553	USD 118.947	USD 307.303
<b>Costos</b>	<b>USD 63.757</b>	<b>USD 98.424</b>	<b>USD 193.411</b>	<b>USD 269.074</b>	<b>USD 319.155</b>	<b>USD 943.821</b>
Primeras ventas	USD 49.413	USD 67.943	USD 132.180	USD 172.946	USD 191.475	USD 613.957
Post venta	USD 5.435	USD 11.550	USD 23.203	USD 36.426	USD 48.382	USD 124.996
Otros (capacitaciones)	USD 8.909	USD 18.931	USD 38.029	USD 59.702	USD 79.298	USD 204.868
<b>Ventas netas</b>	<b>USD 31.879</b>	<b>USD 50.435</b>	<b>USD 100.405</b>	<b>USD 143.087</b>	<b>USD 175.468</b>	<b>USD 501.274</b>
<i>Mg bruto</i>	<i>33%</i>	<i>34%</i>	<i>34%</i>	<i>35%</i>	<i>35%</i>	<i>35%</i>
<b>Gastos</b>	<b>USD 12.834</b>	<b>USD 10.387</b>	<b>USD 18.026</b>	<b>USD 21.062</b>	<b>USD 22.582</b>	<b>USD 84.891</b>
<b>Gastos de venta</b>	<b>USD 3.440</b>	<b>USD 4.696</b>	<b>USD 9.154</b>	<b>USD 11.966</b>	<b>USD 13.239</b>	<b>USD 42.495</b>
Comisiones	USD 3.393	USD 4.666	USD 9.077	USD 11.877	USD 13.149	USD 42.163
Campañas	USD 46	USD 30	USD 76	USD 90	USD 90	USD 332
<b>Gastos administrativos</b>	<b>USD 128</b>	<b>USD 74</b>	<b>USD 111</b>	<b>USD 108</b>	<b>USD 105</b>	<b>USD 526</b>
Sistemas de información	USD 35	USD 21	USD 31	USD 30	USD 29	USD 146
Soporte (Contabilidad)	USD 92	USD 54	USD 80	USD 78	USD 76	USD 380
<b>Gastos de estructura</b>	<b>USD 8.196</b>	<b>USD 4.994</b>	<b>USD 7.834</b>	<b>USD 8.083</b>	<b>USD 8.353</b>	<b>USD 37.461</b>
Sueldos	USD 4.275	USD 2.731	USD 4.476	USD 4.809	USD 5.163	USD 21.454
Viajes	USD 2.218	USD 1.289	USD 1.920	USD 1.875	USD 1.830	USD 9.131
Capacitaciones	USD 1.155	USD 671	USD 1.000	USD 976	USD 953	USD 4.756
Alquileres (coworking)	USD 139	USD 66	USD 85	USD 77	USD 70	USD 436
Computadoras	USD 231	USD 134	USD 200	USD 195	USD 191	USD 951
Abonos teléfono móvil	USD 166	USD 97	USD 144	USD 141	USD 137	USD 685
Soporte informático	USD 12	USD 7	USD 10	USD 10	USD 10	USD 48
<b>Otros gastos (diseño)</b>	<b>USD 1.071</b>	<b>USD 622</b>	<b>USD 927</b>	<b>USD 905</b>	<b>USD 884</b>	<b>USD 4.410</b>
Agencia (diseños brochures, web)	USD 850	USD 494	USD 735	USD 718	USD 701	USD 3.497
Diseño creativo	USD 47	USD 27	USD 41	USD 40	USD 39	USD 195
Diseño industrial	USD 174	USD 101	USD 151	USD 147	USD 144	USD 718
<b>Depreciaciones</b>	<b>USD 46</b>	<b>USD 27</b>	<b>USD 40</b>	<b>USD 39</b>	<b>USD 38</b>	<b>USD 190</b>
<b>Total Costos + Gastos</b>	<b>USD 76.638</b>	<b>USD 108.838</b>	<b>USD 211.477</b>	<b>USD 290.175</b>	<b>USD 341.775</b>	<b>USD 1.028.903</b>
<b>EBIT</b>	<b>USD 18.998</b>	<b>USD 40.021</b>	<b>USD 82.340</b>	<b>USD 121.985</b>	<b>USD 152.848</b>	<b>USD 416.192</b>
IIGG (35%)	USD 6.649	USD 14.007	USD 28.819	USD 42.695	USD 53.497	USD 145.667
<b>EBIAT</b>	<b>USD 12.349</b>	<b>USD 26.014</b>	<b>USD 53.521</b>	<b>USD 79.291</b>	<b>USD 99.351</b>	<b>USD 270.525</b>
<b>EBITDA</b>	<b>USD 19.044</b>	<b>USD 40.048</b>	<b>USD 82.379</b>	<b>USD 122.025</b>	<b>USD 152.887</b>	<b>USD 416.383</b>
<b>Mg EBITDA</b>	<b>20%</b>	<b>27%</b>	<b>28%</b>	<b>30%</b>	<b>31%</b>	<b>29%</b>

<sup>16</sup>Ver detalle del Excel con el Plan Financiero en Anexo 9.

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 35%. Luego, los gastos de venta y de estructura son los que principalmente erosionan 6pp el margen, llegando finalmente a un margen de EBITDA del 29%.

## **6.3 REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO**

### **6.3.1 INVERSIÓN REQUERIDA**

La inversión requerida para desarrollar el segmento de escuelas privadas es de USD 39.851, la cual contempla:

- Producción de los primeros 20 invernaderos (equivalente a la mitad de los que serían demandados el primer año por las escuelas privadas).
- La sustentación de 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<sup>17</sup>

Valuación por FFD	Escuelas privadas					Año 5
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
EBITDA	USD 19.044	USD 40.048	USD 82.379	USD 122.025	USD 152.887	USD 416.383
-IIGG	-USD 6.649	-USD 14.007	-USD 28.819	-USD 42.695	-USD 53.497	-USD 145.667
+/- Var NOF						USD 0
- CAPEX	-USD 231	-USD 134	-USD 200	-USD 195	-USD 191	-USD 951
<b>FFL</b>	<b>-USD 39.851</b>	USD 12.164	USD 25.906	USD 53.361	USD 79.134	USD 99.199
VR						USD 839.376
<b>FFL+VR</b>	<b>-USD 39.851</b>	USD 12.164	USD 25.906	USD 53.361	USD 79.134	USD 938.575
<b>FFD</b>	<b>-USD 39.851</b>	USD 10.577	USD 19.589	USD 35.086	USD 45.245	USD 466.638
<b>Valor negocio</b>						<b>USD 537.283</b>
Tasa corte (ku)	15%					
Crecimiento	2%					
TIR	116%					
Mes payback	28					

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 dada la reputación de las instituciones escolares.
- 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 537k.

<sup>17</sup>Ver detalle del Excel con el Plan Financiero en Anexo 9.



El recupero de la inversión inicial cercana a USD 40k se logra a los 28 meses de vida del proyecto<sup>18</sup>.

### 6.3.3 FINANCIAMIENTO POR PARTE DE INVERSORES

Como se mencionó anteriormente, el requerimiento de inversión para desarrollar el segmento de escuelas privadas asciende a USD 39.851. Teniendo en cuenta que el valor económico actual del negocio se estima en USD 537.283, la inversión equivale, entonces, al 7% del negocio. A cambio de la inversión requerida, equivalente hoy al 7% del negocio, se le reconocería al inversor privado un 20% del total del negocio.

Para obtener tal financiamiento, se participará de rondas de inversiones de modo tal de contar con el apoyo de fondos de capital ángel, semilla o *crowdfunding*, o podría solicitarse un crédito bancario (con posibilidad de tasa subsidiada) para emprendedores y PyMEs.

Universidad de

## 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:

Complejidad	0%	25%	50%	75%	100%
Status					

<sup>18</sup> Ver detalle de recupero de la inversión (payback) en Anexo 10.

Hitos	Status
Desarrollo de idea y oportunidad de negocio	
Desarrollo de propuesta de valor	
<i>Fit</i> 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	

## 7.1 CAPTACIÓN DE CLIENTES

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 CAPACITACIONES

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 también estará a cargo de impartir la primera capacitación. Mediante la misma, se transmitirán a los maestros de huerta los conocimientos específicos para el trabajo de huerta, el armado de la estructura del invernadero, los cuidados a tener en cuenta para conservar la estructura 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 y la capacitación tienen que ser las adecuadas 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 privadas asciende a USD 537k. La TIR del proyecto, por su parte, alcanza 116%.

### **8.2 PRINCIPALES RIESGOS Y ESTRATEGIAS**

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

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.<sup>19</sup>

## 9 RESUMEN DE LAS PRINCIPALES CONCLUSIONES SOBRE EL NEGOCIO

Como parte del equipo fundacional de GREENHOUSE, considero que el proyecto tiene gran potencial para ser desarrollado.

En primer lugar, una de las razones se debe a que contaremos con colaboradores con *expertise* y motivados a dar solución 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).

---

<sup>19</sup> Ver detalle descriptivo de Empresa B en Anexo 11.

A su vez, creemos que el diseño del invernadero implica una innovación en el sector y, por tanto, será una de las características diferenciales del producto conjuntamente con la facilidad de armado y su portabilidad.

Asimismo, consideramos que el desarrollo de las relaciones con los 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.

Somos conscientes de que tenemos por delante el desafío de desarrollar nuestro negocio en un mercado que aún es incipiente para el segmento de escuelas privadas. No obstante, pudimos validar que este nicho tiene un alto interés por nuestra propuesta de valor.

Al atractivo del proyecto, se le adiciona el factor de ser 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 ganado experiencia a nivel local, el modelo de negocio tiene el potencial de resultar totalmente escalable a nivel internacional.

Por todo lo anteriormente mencionado y en un contexto de mercado con una tendencia firme hacia una mayor concientización sobre la alimentación y educación nutricional, consideramos oportuno que GREENHOUSE desarrolle el modelo de negocio e ingrese en la industria en 2020.

## **10 FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA**

- Datos estadísticos mortalidad infantil:  
<http://www.deis.msal.gov.ar/index.php/estadisticas-vitales/>
- 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\\_de\\_finitivos.pdf](https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/publicaciones/enfr_2018_resultados_de_finitivos.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](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/en-terreno-social-argentina/>  
<https://bcorporation.net>



## 11 ANEXOS

### **Anexo 1 (Nota al pie 2): % de Población argentina mayor a 18 años con exceso de peso (año 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

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

Fuente: Encuesta Nacional de Factores de Riesgo 2018.

**Anexo 2 (Nota al pie 3): 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.



Universidad de  
**San Andrés**

**Anexo 3 (Nota al pie 4): Diseño invernadero, materiales.**

**Invernadero 4x4 Desplegable**  
A lo largo de 20 años, en FHN adquirimos experiencia en la construcción de invernaderos.

**Problemas recurrentes**  
Identificamos problemáticas recurrentes con el fin de desarrollar un invernadero que se adecúe a las necesidades de las escuelas.

- Proveedores:** Los materiales no se consiguen en un único lugar.
- Complejidad y mano de obra:** Un invernadero requiere un profesional supervisando y al menos a 6 trabajadores.
- Estacionalidad:** Los invernaderos se usan durante el invierno. Durante el verano caen en desuso y suelen romperse.
- Durabilidad:** El Polietileno se rompe ante el abandono, o por fallas en la construcción.

**Estrategias**  
Desarrollamos estrategias para contrarrestar los problemas.

- Fabricación centralizada:** (Icon of factory)
- Armado desplegable:** (Icon of assembly)
- Fácil desarme y almacenamiento:** (Icon of folded structure)
- Reemplazo de materiales y uso de repuestos standard:** (Icon of replacement)

**Piezas del invernadero**  
Todos los materiales se encuentran dentro del módulo central listos para ser desplegados.

- Módulo central
- Pilares desplegables
- Techo de policarbonato plegado
- Tensores

**Despliegue del invernadero**

**Preparación del terreno**  
Se hacen 4 pozos pequeños con las herramientas provistas. Se entierran los moldes y se vierte el cemento. Se coloca el módulo central para desplegar la estructura.

**Estructura desplegable**  
Se separan los pilares del módulo central. Al separarse, la tensión mantiene la estructura. La estructura se mantiene estirada por sensores a medida. Se fijan los pilares terminales al suelo.

**Techo rígido desplegable**  
El techo de policarbonato se pliega en 4 partes. A medida que la estructura se abre, el techo se acomoda. Una vez estirada la parte superior, se despliegan los 2 paneles restantes.

**Instalación Polietileno lateral**  
El rollo de polietileno coincide con la altura de los laterales. Se utilizan agarres especiales para asegurar el polietileno sin dañarlos. Se entra el plástico sobre los pilares. La sección sobrante se aprisiona por debajo del techo rígido para asegurarlo.

**4 PASOS**

*Diseño del invernadero GREENHOUSE, problemas recurrentes con invernaderos tradicionales y estrategia de GREENHOUSE.*

**Invernadero 4x4 Desplegable**

**Problemas recurrentes**  
Identificamos problemáticas recurrentes con el fin de desarrollar un invernadero que se adecúe a las necesidades de las escuelas.

- Proveedores:** Los materiales no se consiguen en un único lugar.
- Complejidad y mano de obra:** Un invernadero requiere un profesional supervisando y al menos a 6 trabajadores.
- Estacionalidad:** Los invernaderos se usan durante el invierno. Durante el verano caen en desuso y suelen romperse.
- Durabilidad:** El Polietileno se rompe ante el abandono, o por fallas en la construcción.

**Estrategias**  
Desarrollamos estrategias para contrarrestar los problemas.

- Fabricación centralizada:** (Icon of factory)
- Armado desplegable:** (Icon of assembly)
- Fácil desarme y almacenamiento:** (Icon of folded structure)
- Reemplazo de materiales y uso de repuestos standard:** (Icon of replacement)

**4 piezas**  
Módulo central, Pilares desplegables, Techo de policarbonato plegado, Tensores.

**4 PASOS**

**La estructura pesa alrededor de 100 kg.**

**Techos los obtenemos se encuentran dentro del módulo central listos para ser desplegados.**

**Medidas del módulo central:** 2.00m, 3.00m, 3.00m, 1.00m.

**Los pilares tienen las medidas y la forma del lado interior del módulo central.**

**El techo central de 4 secciones desplegables por cada lado.**

**Los tensores se encuentran entre los pilares perforados.**

**Estructura de cable soldado, recubierta de placas de acero galvanizado.**

**Los pilares se conectan con cable soldado recubierta de placas de acero galvanizado.**

**Se utiliza para el techo policarbonato transparente antigrajo.**

**Cable metálico de 6mm para sostener la estructura.**

**Engrape de entesa.**

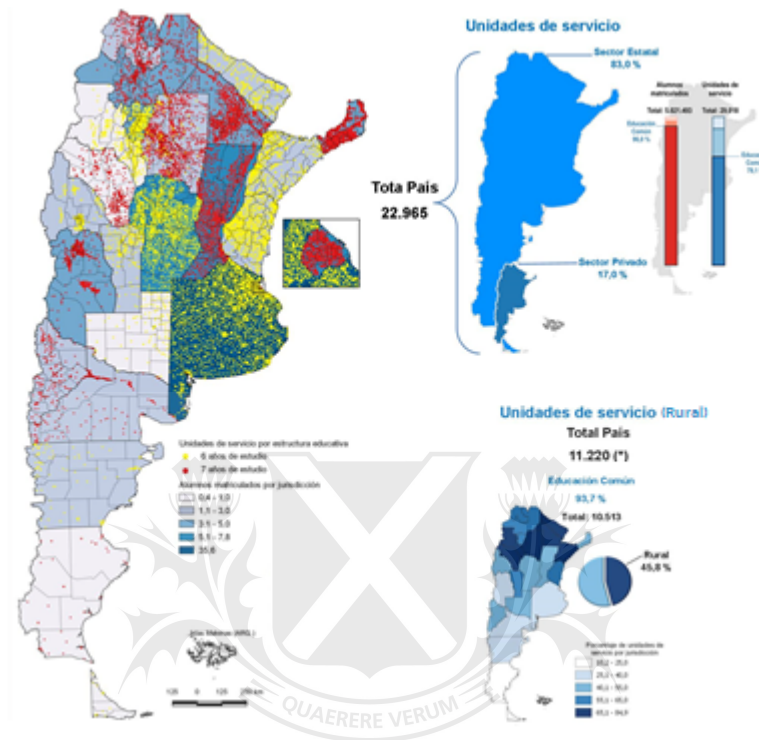
**Instalación Negro.**

**Los tensores pasan a través de perforaciones en los pilares.**

**Los pliegues son de 10mm impermeables del ancho de los pilares (100mm).**

*Diseño del invernadero GREENHOUSE, materiales y estructura.*

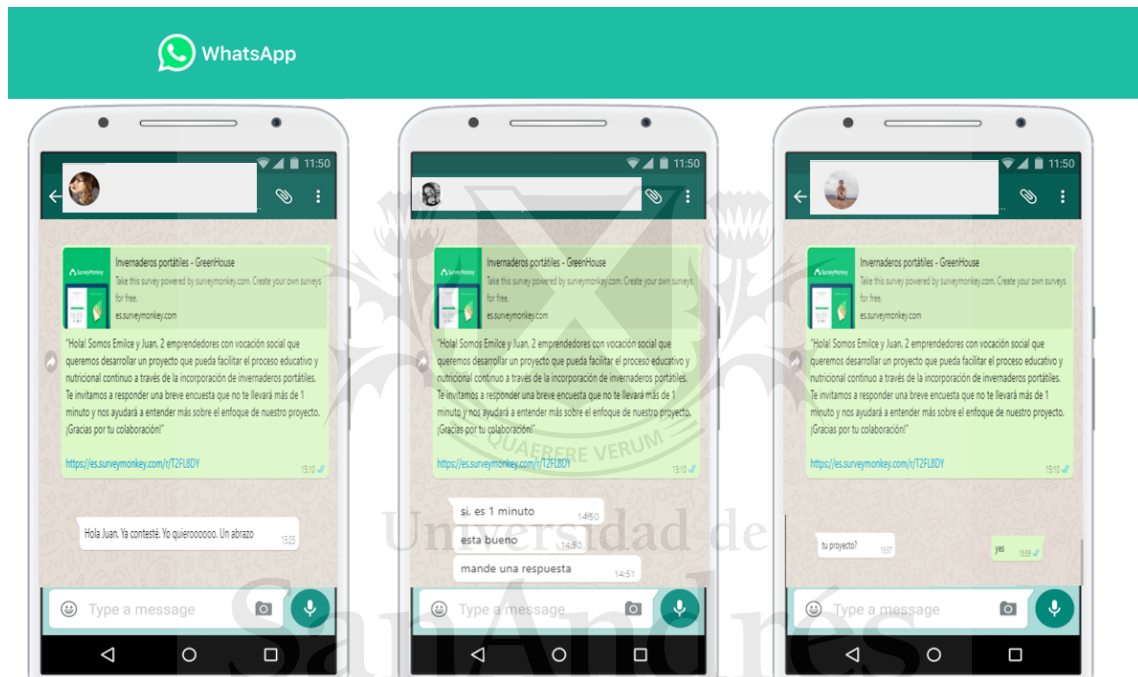
**Anexo 4 (Nota al pie 5): Mapa de distribución de escuelas primarias públicas y privadas en el territorio argentino.**



Universidad de  
**San Andrés**

**Anexo 5 (Nota al pie 6): Desarrollo de encuesta para validar hipótesis sobre el atractivo de la propuesta de valor GREENHOUSE en el mercado.**

La encuesta fue diseñada con la herramienta *SurveyMonkey* y a dichos referentes se les envió un mensaje por *Whatsapp* con el *link* correspondiente para acceder a contestarla (<https://es.surveymonkey.com/r/TNQQTRL>). El objetivo, fue validar la hipótesis de valoración de los atributos y comprobar que el producto puede resolver las problemáticas planteadas.



### 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 le da a la educación nutricional en el ámbito escolar?

- Mucha
- Alguna
- Ninguna

2. ¿Qué importancia le da al espacio de huerta en la educación escolar?

- Mucho espacio
- Poco espacio
- Ningún espacio

3. ¿Considera que un invernadero portátil podría resolver las limitaciones de espacio y disposición de la huerta?

- Sí, lo resolvería
- Tal vez lo resolvería
- No lo resolvería

4. ¿Cuan importante considera que es la innovación y tecnología en relación a un invernadero?

- Sí es importante
- Tal vez sea importante
- No es importante

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

- Sí, lo incorporaría
- Tal vez lo incorporaría
- No lo incorporaría

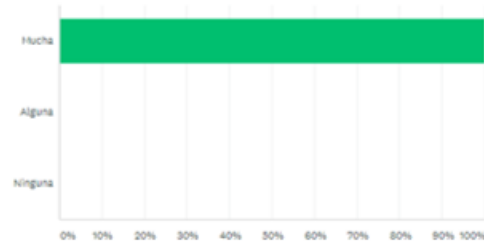


Universidad de  
**San Andrés**



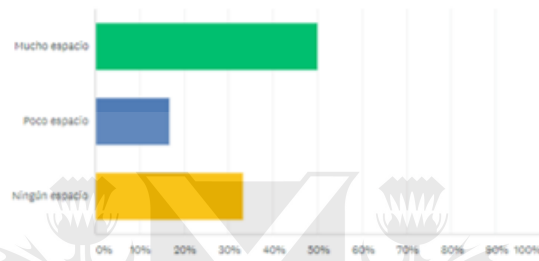
¿Qué importancia le da a la educación nutricional en el ámbito escolar?

Answered: 6 Skipped: 0



¿Qué importancia le da al espacio de huerta en la educación escolar?

Answered: 6 Skipped: 0



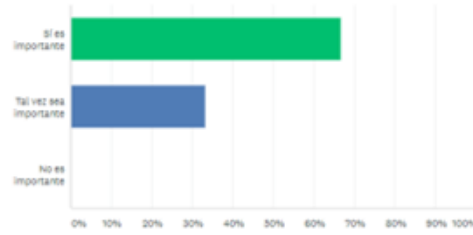
¿Optaría por incorporar un invernadero portátil como complemento educativo y nutricional?

Answered: 6 Skipped: 0



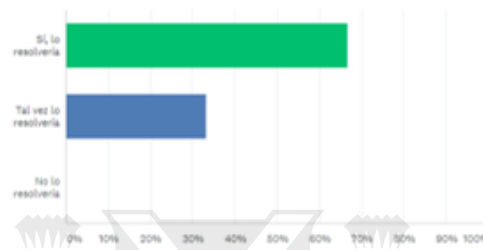
¿Cuan importante considera que es la innovación y tecnología en relación a un invernadero?

Answered: 6 Skipped: 0

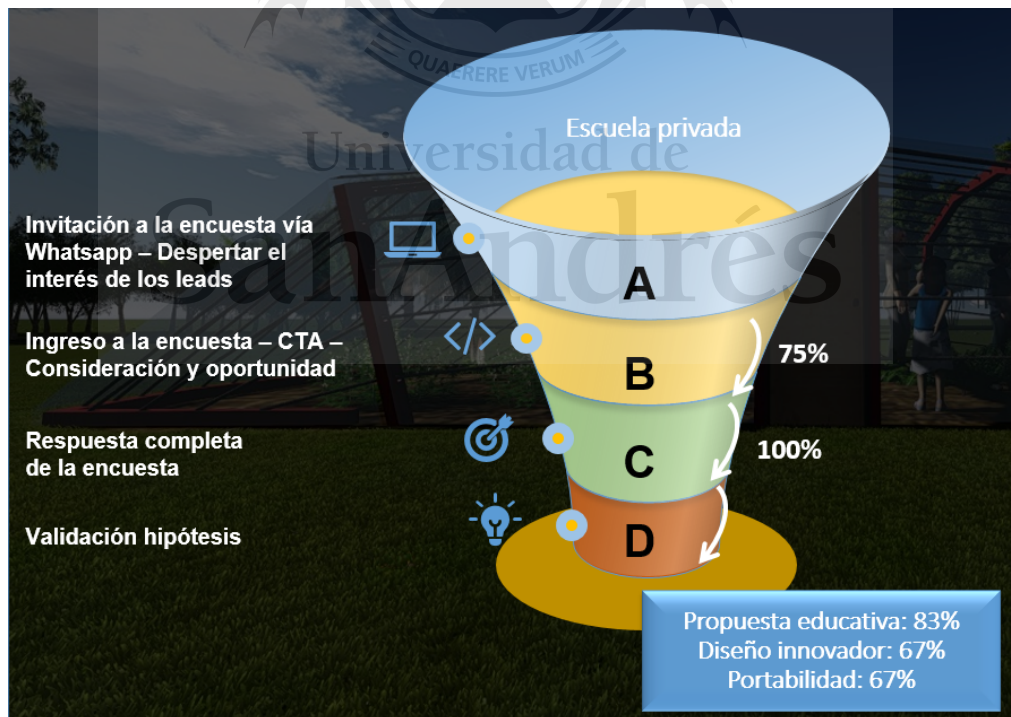


¿Considera que un invernadero portátil podría resolver las limitaciones de espacio y disposición de la huerta?

Answered: 6 Skipped: 0



Los resultados del *funnel* fueron los siguientes:



**Anexo 6 (Nota al pie 7): Objetivos de Desarrollo Sostenible:**

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 ⑥: Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos.

OBJETIVO ⑦: Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.

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

OBJETIVO ⑨: Construir infraestructuras fuertes, 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 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 14: Conservar y utilizar de forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.

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.



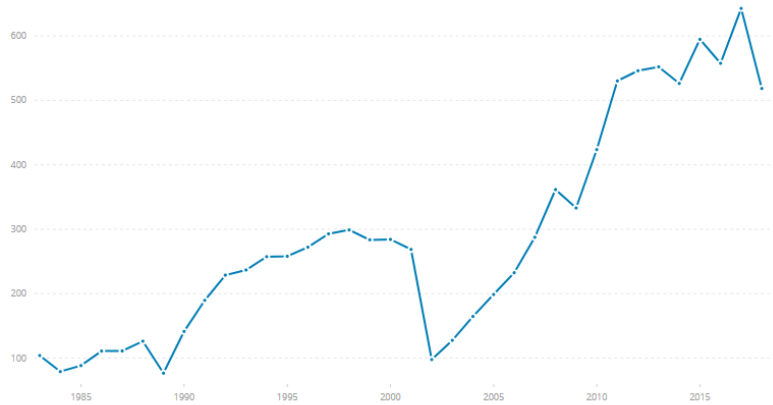
Universidad de  
**San Andrés**

**Anexo 7 (Nota al pie 8): Detalle de conformación de costos del Invernadero**

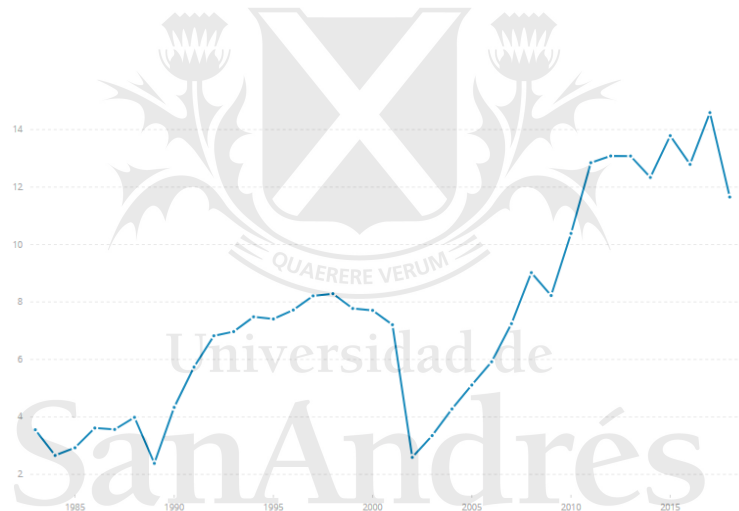
Estructura invernadero	Cantidad	Precio Unitario	Total \$ al 1/2/19	Total \$ al 25/4/19	Total USD
MALLA CIMA(u)	1	1500	\$ 1.500	\$ 1.812	USD 40
H°8 (12m)	25	125	\$ 3.125	\$ 3.775	USD 84
H°6 (12m)	15	79	\$ 1.185	\$ 1.431	USD 32
Vigueta 2m	2	175	\$ 350	\$ 423	USD 9
vigueta 2.6	2	210	\$ 420	\$ 507	USD 11
ladrillo telgopor	10	75	\$ 750	\$ 906	USD 20
			<b>\$ 7.330</b>	<b>\$ 8.854</b>	<b>USD 197</b>
<b>Conducción (Canaletas + Bajante) Interior</b>					
curva 45° pcv 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 pcv 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
			<b>\$ 4.700</b>	<b>\$ 5.677</b>	<b>USD 126</b>
<b>Cuerpo y Techo</b>					
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
			<b>\$ 16.926</b>	<b>\$ 20.446</b>	<b>USD 455</b>
<b>Total Costo Invernadero</b>			<b>\$ 28.956,0</b>	<b>\$ 34.977,8</b>	<b>USD 779</b>
<b>Total Costo Invernadero (con IVA)</b>			<b>\$ 35.036,8</b>	<b>\$ 42.323,1</b>	<b>USD 943</b>

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 8 (Nota al pie 9): Evolución del PBI y PBI per cápita de Argentina**



*Evolución PBI Argentina (miles de millones de USD a precios actuales)*



*Evolución PBI per cápita Argentina (miles de USD a precios actuales)*

**Anexo 9 (Notas al pie 14-17): Excel con detalle del Plan Financiero**

<https://drive.google.com/open?id=1zSbqsiBBykE8HMyXqUQLgYExLvL5Cn84>



TFG MBA -  
Vandamme - Plan Fin

### Anexo 10 (Nota al pie 18): Payback GREENHOUSE –Escuelas privadas

	Flujo por mes	Saldo acumulado	Mes payback	28
<b>Inversión inicial</b>	<b>-USD 39.851</b>	<b>-USD 39.851</b>		
Año 1 - Mes 1	USD 881	-USD 38.970		1
Año 1 - Mes 2	USD 881	-USD 38.089		2
Año 1 - Mes 3	USD 881	-USD 37.207		3
Año 1 - Mes 4	USD 881	-USD 36.326		4
Año 1 - Mes 5	USD 881	-USD 35.444		5
Año 1 - Mes 6	USD 881	-USD 34.563		6
Año 1 - Mes 7	USD 881	-USD 33.681		7
Año 1 - Mes 8	USD 881	-USD 32.800		8
Año 1 - Mes 9	USD 881	-USD 31.919		9
Año 1 - Mes 10	USD 881	-USD 31.037		10
Año 1 - Mes 11	USD 881	-USD 30.156		11
Año 1 - Mes 12	USD 881	-USD 29.274		12
Año 2 - Mes 1	USD 1.632	-USD 27.642		13
Año 2 - Mes 2	USD 1.632	-USD 26.009		14
Año 2 - Mes 3	USD 1.632	-USD 24.377		15
Año 2 - Mes 4	USD 1.632	-USD 22.745		16
Año 2 - Mes 5	USD 1.632	-USD 21.112		17
Año 2 - Mes 6	USD 1.632	-USD 19.480		18
Año 2 - Mes 7	USD 1.632	-USD 17.847		19
Año 2 - Mes 8	USD 1.632	-USD 16.215		20
Año 2 - Mes 9	USD 1.632	-USD 14.583		21
Año 2 - Mes 10	USD 1.632	-USD 12.950		22
Año 2 - Mes 11	USD 1.632	-USD 11.318		23
Año 2 - Mes 12	USD 1.632	-USD 9.685		24
Año 3 - Mes 1	USD 2.924	-USD 6.762		25
Año 3 - Mes 2	USD 2.924	-USD 3.838		26
Año 3 - Mes 3	USD 2.924	-USD 914		27
Año 3 - Mes 4	USD 2.924	USD 2.010 Payback		28
Año 3 - Mes 5	USD 2.924	USD 4.934 Payback		29
Año 3 - Mes 6	USD 2.924	USD 7.857 Payback		30
Año 3 - Mes 7	USD 2.924	USD 10.781 Payback		31
Año 3 - Mes 8	USD 2.924	USD 13.705 Payback		32
Año 3 - Mes 9	USD 2.924	USD 16.629 Payback		33
Año 3 - Mes 10	USD 2.924	USD 19.553 Payback		34
Año 3 - Mes 11	USD 2.924	USD 22.476 Payback		35
Año 3 - Mes 12	USD 2.924	USD 25.400 Payback		36
Año 4 - Mes 1	USD 3.770	USD 29.171 Payback		37
Año 4 - Mes 2	USD 3.770	USD 32.941 Payback		38
Año 4 - Mes 3	USD 3.770	USD 36.712 Payback		39
Año 4 - Mes 4	USD 3.770	USD 40.482 Payback		40
Año 4 - Mes 5	USD 3.770	USD 44.252 Payback		41
Año 4 - Mes 6	USD 3.770	USD 48.023 Payback		42
Año 4 - Mes 7	USD 3.770	USD 51.793 Payback		43
Año 4 - Mes 8	USD 3.770	USD 55.564 Payback		44
Año 4 - Mes 9	USD 3.770	USD 59.334 Payback		45
Año 4 - Mes 10	USD 3.770	USD 63.105 Payback		46
Año 4 - Mes 11	USD 3.770	USD 66.875 Payback		47
Año 4 - Mes 12	USD 3.770	USD 70.645 Payback		48
Año 5 - Mes 1	USD 4.110	USD 74.755 Payback		49
Año 5 - Mes 2	USD 4.110	USD 78.865 Payback		50
Año 5 - Mes 3	USD 4.110	USD 82.975 Payback		51
Año 5 - Mes 4	USD 4.110	USD 87.085 Payback		52
Año 5 - Mes 5	USD 4.110	USD 91.195 Payback		53
Año 5 - Mes 6	USD 4.110	USD 95.305 Payback		54
Año 5 - Mes 7	USD 4.110	USD 99.415 Payback		55
Año 5 - Mes 8	USD 4.110	USD 103.525 Payback		56
Año 5 - Mes 9	USD 4.110	USD 107.635 Payback		57
Año 5 - Mes 10	USD 4.110	USD 111.745 Payback		58
Año 5 - Mes 11	USD 4.110	USD 115.855 Payback		59
Año 5 - Mes 12	USD 4.110	USD 119.965 Payback		60
VR	USD 417.318	USD 537.283 Payback		61

### **Anexo 11 (Nota al pie 19): “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 un 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.



Universidad de  
**San Andrés**