



Universidad de
San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Licenciatura en Administración de empresas y Contador público

Plan de negocios: New Glass

Autores: Santiago Anselmi y Marcos Paschetta

Legajos: 24011 y 24166

Mentor: Sebastián Steizel

-San Fernando, 31 de julio de 2017-

Índice

Resumen ejecutivo	4
Capítulo 1: Introducción.....	6
Evaluación de la oportunidad	6
Negocio propuesto	10
El producto.....	12
El modelo de negocio (CANVAS)	13
Puntos críticos.....	19
Herramientas para el análisis	19
Metodología.....	21
Capítulo 2: Investigación de mercado.....	23
Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	23
Investigación de mercado	28
Capítulo 3: Plan de marketing.....	35
Mercado objetivo	35
Producto.....	36
Precio	38
Plaza de distribución.....	40
Promoción.....	41
Capítulo 4: Operaciones del negocio	44
Recolección de materia prima	44
La producción.....	45
La venta	47
La distribución	47
Capítulo 5: Costos, finanzas e inversión	49
Supuestos del proyecto:.....	49
Criterio VAN y criterio TIR.....	52
Proyección Años 1 y 2.....	54
Proyección Años 3 y 4.....	55
Proyección Año 5	56
Capítulo 6: Equipo	61
Capítulo 7: Aspectos legales	63
Capítulo 8: plan de implementación y gestión de riesgos.....	64

Conclusiones	67
Bibliografía	70
Cronograma	72
Anexos	73



Universidad de
San Andrés

Resumen ejecutivo

El presente trabajo está dedicado al desarrollo de un emprendimiento que se va a dedicar a producir y comercializar diversos artículos de bazar generados con botellas de vidrio. Este proyecto consiste en recolectar botellas que son desechadas y reciclarlas convirtiéndolas en diversos productos con un diseño personalizado, como pueden ser vasos, bandejas, ceniceros, porta velas, entre otros. El nombre del emprendimiento será New Glass y tendrá como objetivo obtener rentabilidad, al mismo tiempo que colabora con la reducción de la contaminación y contribuye socialmente empleando personas en condiciones precarias de vida.

Debido a la creciente preocupación en torno al cuidado medioambiental, surge este producto novedoso que tiene como principal cliente objetivo a comercios como restaurantes, bares, discotecas y organizadoras de eventos, entre otros. En menor medida, estará destinado a consumidores individuales. Cabe destacar que en la última década se han promulgado leyes en la provincia de Buenos Aires y en CABA que buscan la reducción de residuos contaminantes, por lo que nuestro proyecto ayudará a cumplir esa actividad que pretende el Estado.

El proyecto analiza los distintos aspectos necesarios que debe estudiar un plan de negocios para observar qué estrategias utilizar, la forma de constituir la sociedad, a qué mercado apuntar, etcétera. Entre estos puntos a tener en cuenta, podemos mencionar la investigación de mercado, el plan de marketing, plan financiero y aspectos legales y societarios.

El primer foco de análisis será la evaluación de la oportunidad de negocio. Una vez definida ésta, se procederá a observar en qué industria deberá desempeñarse, cuáles serán sus competidores y cuáles sus clientes. Luego, se definirá un plan de marketing, estructura de las operaciones y una evaluación financiera del negocio para un tiempo proyectado. Por último, se dará lugar al análisis de los aspectos legales y procedimentales, es decir, qué aspecto tomará la sociedad y cuáles serán las etapas que irá cubriendo al llevar a cabo el proyecto.

En las conclusiones se definirá desde un punto de vista más objetivo, debido al estudio realizado para presentar el proyecto, si la propuesta de negocios es viable. Esto quiere decir, si es conveniente invertir dinero en el proyecto o no.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 1: Introducción

Evaluación de la oportunidad

A partir de la preocupación y concientización que se está experimentando en el mundo por el cuidado del medioambiente sumado a la cantidad de residuos desechados que podrían ser reutilizados, hemos podido identificar y desarrollar nuestra oportunidad de negocios relacionada con el reciclado de botellas y frascos de vidrio.

Existe un concepto denominado Basura Cero que se basa en el reciclado total de los residuos reutilizables.¹ Más aún, la ley de gestión integral de residuos sólidos urbanos (Ley N° 13.592) se aprobó en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en la provincia de Buenos Aires durante 2005 (Ley N° 1.854 de CABA), con el objetivo de disminuir la cantidad de residuos que eran incinerados o enviados a rellenos mediante el crecimiento de la industria asociada al reciclado.² Para 2012 la cantidad de residuos enterrados debía reducirse en un 50% y para 2017 en un 75%. Sin embargo, hasta el año 2015 se habían reducido solo en un 15%, incumpliendo los plazos propuestos en la ley.³ La falta de cumplimiento en los plazos, representa dos cosas. En primer lugar, que el reciclaje continúa siendo ineficiente, por lo que se siguen desechando muchos envases de vidrio. En segundo lugar, esta falta por parte de las autoridades, presenta la oportunidad para presentarles el proyecto y poder acceder a los envases de vidrio que son desechados por los ciudadanos.

Por otra parte, la ONU está fomentando que el mundo tome parte en la lucha contra el cuidado ambiental mediante el desarrollo sostenible. Esto significa "un desarrollo que satisfaga las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades".

¹ <http://www.greenpeace.org/argentina/es/campanas/contaminacion/basura-cero/#tab=3>
<http://www.buenosaires.gob.ar/ciudadverde/separacion/preguntas-frecuentes>

² <http://www.opds.gba.gov.ar/index.php/leyes/ver/270>

³ <http://www.greenpeace.org/argentina/Global/argentina/graphics/2015/basura/MTB-Una%20Falsa%20Solucion.pdf>

Debido a esto, crearon el Programa de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente (PNUMA).⁴

El vidrio es un producto que tarda alrededor de 4.000 años en degradarse y es reciclable en un 100%.⁵ En Argentina, los recuperadores urbanos sostienen que una persona desecha 1 kilo de basura por día, en promedio. De lo que se tira, solo se puede rescatar un 6% de vidrio según un informe de la cooperativa de trabajo Creando Conciencia.⁶ Por otra parte, según datos obtenidos del CEAMSE, durante el 2012 la Ciudad Autónoma de Buenos Aires enterró alrededor de 6.000 toneladas diarias de residuos. Según un estudio realizado por el Instituto de ingeniería sanitaria de la facultad de ingeniería de la UBA en colaboración con el CEAMSE el 40% de esos residuos podían ser reutilizables y el 3% son de Vidrio. Es decir, por día se enterraron 72 toneladas de vidrio que podían ser reutilizadas.⁷

New Glass plantea el reciclado y venta de productos generados a partir del vidrio que se desecha. Mediante la recolección, limpieza, cortado y pulido la compañía generará diversos productos como vasos, floreros, percheros, entre otros. Estos productos luego serán personalizados para lograr así una diferenciación por sobre los productos de bazar.

Mediante la investigación de mercado, pudimos averiguar que existe una empresa chilena que presenta un modelo de negocios similar al nuestro, por lo que podríamos extrapolar los datos y utilizarlo como benchmark. Logramos ponernos en contacto con el dueño del emprendimiento y nos comentó que en el año 2015 alcanzó una ganancia neta de aproximadamente 100 mil dólares. (<https://www.greenglass.cl/>). Además, en los últimos meses del 2016 firmó un acuerdo para proveer vasos y copas a las cadenas de hoteles Hyatt y Marriott. Ya llevan recicladas más de 100.000 botellas, según una entrevista otorgada a un medio chileno. Este emprendimiento tiene sus tareas de producción distribuidas. Por un lado, existe un grupo de recicladores que se encargan de recolectar los envases de la basura. Luego, están quienes se encargan de cortar y pulir lo recolectado. Asimismo, hay otro grupo que se dedica específicamente a controlar los tiempos de producción y encargarse del

⁴ <http://www.cinu.mx/temas/medio-ambiente/medio-ambiente-y-desarrollo-so/>

⁵ <http://cuanto-dura.net/cuantos-anos-tarda-en-degradarse-una-botella-de-vidrio/>

⁶ <http://www.infobae.com/2013/05/14/710587-cuanto-sabes-reciclaje/>

⁷ <http://www.buenosaires.gob.ar/ciudadverde/separacion/preguntas-frecuentes>

embalaje y el empaque. Por último, existen dos personas que se encargan de repartir los productos.

Si bien en Argentina este tipo de productos se comercializan en ferias artesanales, aún no hay ningún emprendimiento que apunte al profesionalismo y la producción en serie al que llegó esta organización. Teniendo en cuenta las similitudes de los mercados y que Argentina posee el doble de la población que Chile, creemos existe un potencial mercado para nuestro proyecto.

El esquema de Bygrave sobre el análisis de la oportunidad (1992) estudia si existe una oportunidad de negocio para nuestro proyecto. Este esquema analiza cómo darse cuenta si una idea, en realidad puede ser una oportunidad de negocio viable. Para esto se la debe llevar desde la formulación a la ejecución, teniendo en cuenta diferentes factores como, por ejemplo: cuáles serán las fuentes principales de ingresos, cuáles son los principales drivers de ingresos, cuáles serán los costos, qué estrategia voy a utilizar, quiénes serán mis clientes o qué tamaño quiero que vaya a tener mi firma, para mencionar algunos.

Para llevar a cabo el negocio propuesto, podemos observar que hay un entorno favorable, tanto en materia de leyes como en la conciencia social sobre la contaminación medioambiental. La provincia de Buenos Aires y CABA promulgaron leyes para la reducción de residuos, presentando metas que se han incumplido. De esta manera, creemos que se puede obtener apoyo por parte del gobierno, ya que ambos tenemos el mismo objetivo. Además, la contaminación del medioambiente es un tópico que preocupa cada día más, por ejemplo, mediante la producción de productos reciclados por parte de las empresas.

Por otro lado, los únicos envases de vidrio que son reutilizados en Argentina son los de cerveza, mientras que, el resto son desechados. Por lo tanto, obtener materia prima no va a representar una gran dificultad. Nuestro proyecto cuenta con acuerdos con distintos comercios en los que nos entregarán los envases en vez de desecharlos. Entre estos comercios podemos mencionar a Brandy, Rosebar y Jager, entre las discotecas, y Obar, entre organizadoras de eventos. Debido a esto, podemos establecer que la materia prima tendrá un costo bajo, siendo este la nafta y otros gastos que se incurrirán para realizar la recolección. Los principales costos del proyecto estarán en el diseño

personalizado de los stickers y el packaging atractivo, la mano de obra y los gastos de publicidad. La primera categoría representará la forma de presentación del producto que contará con un diseño más individualizado. La mano de obra será la encargada de otorgar los detalles en el pulido de la botella para que no queden imperfecciones. Por último, los gastos de publicidad serán necesarios para poder llegar a los potenciales clientes y volvernos virales.

Los principales drivers de las fuentes de ingreso serán el diseño original de los productos, a un precio similar que el de uno genérico, y la ayuda social y medioambiental que busca el proyecto. Hoy en día, creemos que se observan mayores tendencias a la personalización de los productos. Esta moda se puede ver en las fundas de celulares, stickers de autos, nombres en los vasos en las cafeterías, posibilidad de personalizar el calzado con frases que uno quiera, para mencionar algunos. Debido a esto, creemos que un producto personalizado que tenga el logo de un comercio, frases o dibujos pueden atraer al consumidor. Si a esto le sumamos el hecho de que la personalización vendrá de productos que se han rescatado y han sido reutilizados, tendrá una característica aún más distintiva respecto de la competencia. Por otro lado, creemos que nuestro emprendimiento tendrá ciertos clientes por nuestras misiones como proyecto. Estas son: ayudar a reducir la contaminación mediante el reciclaje de envases de vidrio y otorgarles trabajo a personas que se encuentran en situación precaria de vida.

El mercado de los productos de vidrio se encuentra desarrollado. Sin embargo, creemos que nadie ha profundizado este nicho de comercialización de vidrio reciclado que buscamos explotar nosotros. Nuestros principales clientes serán los comercios como bares, restaurantes, discotecas, empresas, organizadoras de eventos, entre otros. Debido a la mencionada búsqueda de personalización por parte de los consumidores, los comercios también se encuentran realizando un proceso similar, por ejemplo, los bares han comenzado a usar frascos en lugar de vasos y en el caso de algunas empresas, han suplantado los vasos de plástico por unos de vidrio con su respectivo logo, por el contenido contaminante de estos. Por esto creemos que la reutilización de envases de vidrio con diseño personalizado atraerá a los mencionados comercios. No obstante, para atender a toda la demanda del nicho hay que alcanzar

producción en masa. Esto requiere de inversión en maquinaria que permita acelerar los procesos de producción y realizar las tareas de manera más eficiente.

También, cabe destacar el emprendimiento que se está llevando a cabo en Chile con un modelo de negocios similar al propuesto por nosotros. Este alcanzó acuerdos con distintos comercios, entre ellos cadenas de hoteles. Luego de estos acuerdos comenzó a vender 10.000 unidades al mes y, al finalizar su segundo año de operaciones, ya exportaba a más de 10 países.⁸ Asimismo, hay que tener en cuenta las similitudes de los mercados, la cercanía y los productos que se ofrecen en ambos países. Por ende, creemos que este modelo de negocios es extrapolable a lo que pretende realizar New Glass.

Concluyendo, nuestro emprendimiento de reciclar envases de vidrio, reutilizarlos y comercializarlos parecería constituir una oportunidad de negocios. Hay una serie de aspectos que permiten distinguir que se trata de una oportunidad de negocios y no simplemente de una idea.

Existe un contexto de leyes que fomentan el reciclaje. La contaminación es un tópico que preocupa cada día más y creemos que la personalización es un fenómeno creciente. Además, desde el punto de vista de la competencia, el nicho de mercado cuenta con pequeños competidores, ya que ninguno se ha profesionalizado con maquinaria como para satisfacer una gran demanda, que es a lo que apunta el proyecto. Por otro lado, tenemos la oportunidad de observar cómo crece año tras año el proyecto chileno, Green Glass, con un modelo de negocios similar al nuestro y utilizarlo como benchmark para comparar los rendimientos de cada proyecto. Por los motivos mencionados anteriormente, definimos que existe una oportunidad de negocio para desarrollar nuestro emprendimiento.

Negocio propuesto

New Glass propone la producción y venta de productos personalizados, manufacturados mediante el reciclaje y reutilización de botellas y envases de vidrio. Los productos que ofrece son distintos elementos de bazar. Luego del

⁸ <http://www.latercera.com/noticia/el-joven-embotellado/>

reciclaje, el envase entrará en el área de producción que constará de cinco etapas. En primer lugar, se lava el envase para quitarle cualquier etiqueta que tenga y se limpia la botella por dentro. Segundo, se procede a cortar la botella. Mediante el uso de una amoladora con disco para cortar vidrio se realiza la marca de corte en la botella. Después, se utiliza fuego o algún artefacto de calor sobre el corte realizado para que la botella se desprenda. En tercer lugar, viene el pulido que requiere de un disco para pulir vidrio. Aquí se pulen los bordes del envase para que no quede ninguna astilla de vidrio que generar lesiones. Luego, se queman los bordes para terminar de darles forma pareja y redondeada. En la cuarta etapa, se ubica la personalización, que consta de pegar las etiquetas diseñadas en los productos. Esto se realiza colocando calcos vitrificables en los envases y poniéndolos en un horno para cerámica. De esta manera, los stickers no se despegarán del producto. Por último, se empaqueta el producto y quedará listo para ser comercializado.

El proyecto apunta a tener impacto en el medioambiente mediante el reciclado de residuos que contaminan el planeta. Además, nuestro proyecto tendrá un fin social, en el que se buscará emplear a personas carenciadas brindándoles trabajo.

Luego de haber analizado anteriormente el contexto global en que New Glass se encuentra, hay que destacar el potencial de crecimiento que tiene el proyecto, ya que productos reciclados del vidrio, como, por ejemplo, vasos, frascos o lámparas se encuentran aún en etapa de desarrollo en Argentina. Si bien estos productos pueden venderse en ferias artesanales, en internet o incluso como publicidad por parte de empresas (por ejemplo, Smirnoff con los frascos), en nuestra opinión, nadie ha buscado la fabricación en masa de los mismos. Por ende, creemos que no se ha atacado a los potenciales clientes como son cadenas de hoteles, empresas, organizadoras de eventos y bares, entre los más importantes.

En segundo lugar, otra de las ventajas que presenta la oportunidad es que la materia prima son botellas de vidrio que son desechadas en su gran mayoría y que ahora serán recicladas. En Argentina, solo se retornan los envases de las cervezas y, en pocos casos, los envases de vino. Gran parte de los envases no retornables se debe a que son botellas importadas que no se producen en el país, por ese motivo no tienen el incentivo económico de recolectarlas. Este

tipo de envases son desechados junto con el resto de la basura por los comercios.

A partir de una red de contactos establecida con los dueños de algunos comercios, por ejemplo: Obar; Brandy; Rosebar y Le Pou, entre otros, nos otorgarán las botellas utilizadas (aquellas que no pueden retornar), en vez de desecharlas. De esta manera, el costo de materia prima será prácticamente nulo. Así, se contará con la posibilidad de alcanzar altos niveles de stock, lo que permitirá hacer frente a una creciente demanda considerando el caso en que la compañía se posicione en el mercado. En el caso de los comercios que no quieran entregar los envases de manera gratuita, estableceremos un sistema de recompensas, a modo de incentivo, para canjearlos por productos.

Este proyecto, les aporta a los consumidores un sello que le permite ser distinguidos por su originalidad y por su concientización del medioambiente. Este fenómeno ha crecido durante la última década, mediante leyes y regulaciones a empresas, por ejemplo, las empresas que deben tener un cierto porcentaje de sus lotes de botellas de plástico proveniente del reciclaje. Debido a esto, New Glass aspira a poder explotar esa necesidad.

A diferencia de los competidores, esta propuesta es la única que ofrece un diseño personalizado e innovador. Por ejemplo, Rigolleau ofrece vasos y frascos de vidrio que, si bien son reciclados, carecen de diseño y son solo transparentes. New Glass busca explotar esa oportunidad, ya que reciclará cualquier tipo de botella, sin importar su color. También, las productoras de vasos de plástico o polipapel no logran ofrecer el aspecto del reciclaje, aunque en algunos casos sean personalizados (por ejemplo, los vasos de gaseosas en el cine promocionando una película).

El producto

Algunos de los productos que se comercializarán son (ver anexo):

1. Vasos: son vasos de vidrio realizados con botellas de distintos colores. Por ejemplo, con una botella de vidrio, luego del lavar y quitarle las etiquetas, se la corta horizontalmente. Para este corte se marca la botella con un disco diamantado para cortar vidrio y con fuego o calor se separan las partes. Luego se pasa a la etapa del pulido y, una vez finalizada, está listo para utilizarse.

2. Bandejas: es un procedimiento similar al utilizado para la elaboración de los vasos, pero en este caso el corte es vertical.
3. Lámparas: en este caso las botellas son utilizadas como base donde se coloca el foco y dentro de la botella se colocan decorativos o luces.
4. Protectores de velas: para la producción de vasos se realiza un corte horizontal, donde la parte de la base sirve como vaso. La otra será un cubrevelas. De esta manera, se recicla la botella al 100%.
5. Floreros: en el caso de botellas cuadradas, al no poder ser utilizadas como vasos, se las utiliza como floreros.
6. Ceniceros: este procedimiento es un poco más elaborado, ya que se debe fundir el vidrio, para poder otorgarle la forma.
7. Frascos: reutilizar los frascos de mermelada o medicamentos como vasos.

A su vez, todos estos productos contarán con la opción de personalizarlos mediante frases, imágenes o logos que representen al portador del producto. Por ejemplo, el logo de un bar estampado en el vaso.

El modelo de negocio (CANVAS)

Para tener una visión más general sobre nuestro negocio, utilizaremos el *modelo de Canvas*. Esta herramienta nos permitirá observar, dentro de sus nueve bloques, los aspectos más importantes que la empresa debe tener en cuenta para llevar a cabo sus operaciones.

Propuesta de valor

Nuestro producto le aportará al cliente un diseño innovador y personalizado, que le permitirá tomar una ventaja competitiva a través de la diferenciación. Desde el lado económico, tendrá un costo similar al de los productos estándar, aunque lo que se ofrecerá es uno más exclusivo. También, significará un ahorro de tiempo de búsqueda para los consumidores, ya que se les ofrecerá un diseño acorde a sus preferencias y le será enviado a destino. Otro aspecto será el cuidado del medioambiente, debido a que nuestros productos se realizarán en base a reciclaje.

Segmento de mercado

Nuestro segmento primario está apuntado a aquellos bares, restaurantes, empresas y organizadores de eventos, entre otros, que busquen diferenciación a través de la personalización y el desarrollo sustentable. Luego, nuestro segmento secundario se destina a personas particulares, porque, a pesar de cumplir con las mismas características que el segmento primario, su demanda será menor que la del sector primario.

Canales

Dentro de los canales podemos encontrar los de comunicación, distribución y venta. El canal de venta en el que se basará el proyecto será propio y directo, a través de la vía web para los clientes. Sin embargo, creemos que la primera venta debe realizarse de manera personal. Por su parte, el canal de distribución, será por correo o encomienda y para los pedidos de gran volumen se contratarán los servicios de flete que alquilan espacios libres de su bodega, como Humber. Los clientes podrán elegir el modo de envío, entendiendo como esto a la velocidad en la entrega de los productos. Además, se ofrecerá un servicio postventa para conocer las críticas de los clientes y en caso de encontrarse fallas en la mercadería, correrán siempre a cargo de la organización.

Relación con el cliente

La relación de New Glass con el cliente será una combinación de autoservicio y co-creación. Los clientes elegirán el producto estándar mediante los canales de venta y luego establecerán cuál es el diseño que se busca implementar.

Una vez conocidos los gustos de estos, la empresa se podrá adelantar a sus diseños y ofrecerles diversos modelos de antemano para reducir el tiempo de cooperación para la elaboración de los productos.

En último lugar, podemos mencionar el servicio postventa para saber su experiencia con nuestros productos y qué modificarían del proyecto para seguir mejorando.

Fuentes de ingreso

La fuente de ingreso de la compañía se basará en la venta de los productos. Cada uno tendrá su respectivo precio y se otorgarán descuentos o beneficios teniendo en cuenta el volumen del pedido. La forma de pago será mediante tarjeta de crédito de diversos bancos, transferencia directa o depósito en cuenta bancaria.

Recursos clave

Dentro de los recursos clave de la compañía podemos mencionar dos tipos de recursos, los físicos y los intelectuales. Los físicos van a ser:

1. Un local donde se pueda almacenar la materia prima, los productos terminados, producir y que funcione como centro de distribución.
2. La maquinaria necesaria para poder transformar las botellas en productos. El proyecto ya cuenta con una máquina para cortar vidrio y una moladora que servirá para pulir y permitirá reducir el tiempo de producción, de entrega y aumentará la satisfacción en el cliente, debido a la velocidad del servicio. Una vez que el proyecto empiece a atraer una mayor demanda se invertirá en mayor maquinaria para cortar vidrio.

Los recursos intelectuales serán:

1. El conocimiento propietario, es decir, el know how de las maquinarias y de las relaciones públicas con proveedores y clientes (es una empresa existente y nuestra propuesta es abrir una nueva línea de negocios) con los que cuenta la organización. Es decir, el conocimiento de los gerentes para reciclar una botella y transformarla en un producto terminado y las relaciones establecidas con proveedores para poder tener un flujo de materia prima constante.
2. La marca, será fundamental para lograr que los clientes se sientan identificados con New Glass, por su diseño personalizado y por el aporte del proyecto al cuidado del medioambiente. Con el objetivo de generar lealtad al emprendimiento y poder persistir en el tiempo.

Luego, se encuentran los recursos humanos y recursos financieros. El primer grupo está caracterizado por la mano de obra que debe lograr alcanzar los niveles de producción pretendidos. Por otro lado, estarán los dueños que serán los encargados de comercializar el producto, ya que en un principio habrá que dar a conocer la marca y salir a buscar clientes.

Por último, los recursos financieros no representan uno clave. Esto se debe a que la inversión para dar inicio al proyecto es baja, ya que se cuenta con los insumos necesarios para dar inicio a las operaciones.

Actividades clave

Las actividades clave para poder llevar a cabo este negocio serán: el diseño y la producción, la comercialización y la distribución de los productos.

Dentro de la producción hay dos actividades fundamentales para que el producto sea finalizado en tiempo, forma y sin superar los costos establecidos. En primer lugar, debemos contar con un sistema de recolección eficiente y estandarizado en el que se deberá determinar los días y horas de recolección semanal para contar con la materia prima a tiempo para producir. En segundo lugar, el producto debe contar con un atractivo diseño. Es decir, cortar las botellas, pulir los bordes y brindarle el aspecto personalizado que atraerá al cliente de manera rápida y eficiente. Debido a esto, será importante profesionalizar la mano de obra y contar con un diseño innovador que sea capaz de agregar valor a nuestro producto, para que sea elegido en detrimento de uno genérico.

La comercialización será realizada por medio de plataformas web propias. Las actividades clave dentro de la misma serán: el mantenimiento mediante la colocación de fotos de eventos y de los productos, artículos sobre el cuidado del medioambiente; la realización de campañas de marketing para obtener contacto con el cliente y poder conocer cuál es el diseño que buscan; la facturación de los productos, ya que una de las formas de pago es con tarjeta de crédito y se podrá realizar mediante la página y, por último, el servicio post-venta.

En último lugar, la distribución será tercerizada a través de empresas de correo y servicios de flete. Por lo tanto, la compañía solo deberá realizar la logística hasta la compañía de transporte, ergo, es una actividad de menor importancia dentro de las actividades clave de la organización.

Socios clave

Los socios clave con los que contará el proyecto serán, principalmente, bares, restaurantes, discotecas y organizadoras de eventos y, en menor medida, compañías de transporte y particulares. Los primeros son claves porque serán los proveedores de materia prima y, a su vez, los principales clientes. Por lo que, en algunos casos, recibirán bonificaciones a cambio (por ejemplo, cada 10 botellas entregadas, tendrán 1 vaso de regalo). Al ser nuestro consumidor objetivo, debido a la competencia que existe en su rubro, podrán alcanzar la diferenciación mediante la personalización de sus productos. Por su parte, las compañías de transporte también serán socios claves, ya que la compañía va a tercerizar la distribución.

Estructura de costos

La estructura de costos del proyecto estará dividida en dos. Los costos variables, cuya influencia será la mayor, y los costos fijos. Los costos variables más importantes serán la nafta utilizada para la recolección de las botellas, que dependerá de la cantidad de viajes que se deban hacer y la longitud de los trayectos. Por el lado de los costos fijos, se encuentran la adquisición de maquinarias modernas para reducir tiempo de producción, el mantenimiento de la tienda online y página web, el alquiler de un centro de almacenamiento del stock de mercadería y materia prima y el costo de la mano de obra, integrada por un operario que percibirá un salario acorde al salario mínimo, vital y móvil.

Modelo CANVAS				
<p>Key partners Bares y organizadoras de eventos</p> <p>Key suppliers Bares, organizadores de eventos y reciclaje por parte de las familias.</p>	<p>Key activities Sistema de recolección eficiente.</p> <p>Profesionalización de la mano de obra.</p> <p>Canal de distribución.</p> <p>Manejo publicitario y de redes sociales.</p>	<p>Value propositions Diseño innovador.</p> <p>Distinción de la competencia</p> <p>Precios accesibles.</p> <p>Cuidado del medioambiente.</p>	<p>Customer relationships Relación cercana a los clientes, Identificación con el cliente</p> <p>Participación en el diseño del producto.</p> <p>Servicios postventa.</p>	<p>Customer segments El segmento atacado será el de un nicho de mercado.</p> <p>Segmento primario serán los bares con temáticas y organizadoras de eventos que buscan la originalidad.</p>
<p>Key resources Recursos físicos como almacén y maquinaria.</p> <p>Recursos intelectuales como el know-how y explotación de la marca</p> <p>Recursos humanos para acercarse y captar a los clientes</p>		<p>Channels Alcanzados a través del correo.</p> <p>A través de internet y Los servicios postventa correrán siempre a cargo del proyecto en caso de presentarse fallas.</p>		
<p>Cost of structure Costos variables como la mano de obra y publicidad.</p> <p>Entre los costos fijos, el alquiler de un local y la adquisición de maquinaria, serán claves.</p>		<p>Revenue streams Ingresos variables.</p> <p>Lista de precios fija.</p> <p>Descuentos teniendo en cuenta el volumen del pedido</p> <p>Forma de pago de manera electrónica (tarjeta de crédito y depósito)</p>		

Puntos críticos

- 1) Las bajas barreras de entrada al mercado, esto genera que cualquier persona pueda ingresar a competir y acaparar parte del marketshare. Por lo tanto, va a ser muy importante involucrarse con el cliente, saber lo que piensa y generar cierta lealtad hacia New Glass, mediante el posicionamiento y reconocimiento de la marca.
- 2) Los altos costos de envío por una cantidad baja de productos. Este es un problema grave porque para las compras que se generan en el interior del país, por ejemplo, de un cupo de 6 elementos, el costo de envío es casi igual al precio de los productos. Por lo tanto, eso es algo que al cliente no lo va a satisfacer y es un punto fundamental para que el negocio funcione teniendo en cuenta que New Glass pretende arrancar en todo el territorio argentino.
- 3) Fuerte inversión en publicidad. Como ya se mencionó anteriormente, el posicionamiento de la marca es fundamental. Los clientes deben saber qué es lo que hacemos y cómo ayudamos al cuidado del medioambiente mediante el reciclado de botellas de vidrio, eso es fundamental para que elijan nuestros productos por sobre el resto. Por esto, habrá que hacer una inversión constante en publicidad para poder llegar a los clientes.
- 4) Sistema de recolección eficiente. Es fundamental para el proyecto contar con un sistema de recolección en que se vayan recolectando los envases para poder ir transformándolos en productos y, de esta manera, tener siempre los productos a disponibilidad de la demanda.

Herramientas para el análisis

Para profundizar cada uno de los aspectos que se desarrollarán en este plan de negocios, utilizaremos los siguientes libros, modelos y artículos de índole universitaria, entre otros.

Para comenzar, utilizaremos "*The entrepreneurial process*" de Bygrave, W. y Zacharakis, A. (2010) para determinar si nuestro proyecto constituye una oportunidad de negocios realmente. Luego, para analizar nuestro modelo de negocios vamos a tomar el *Canvas Model* de "*Generación de Modelo de Negocios*" de Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). De esta manera,

obtendríamos un análisis puntual desarrollado en 9 bloques sobre el aspecto de la organización. También, entrará en consideración el modelo de las 5 fuerzas competitivas que se encuentra en “*Competitive Strategy*” por Porter, M. (2008) para establecer la fuerza con que se encontrará el proyecto en los 5 niveles que el autor desarrolla. Por último, utilizaremos el modelo PESTAL para tener una idea general de las fuerzas exógenas que pueden afectar el negocio propuesto.

Asimismo, estudiaremos las áreas de ventas, marketing y costos. Para los ámbitos de ventas y marketing utilizaremos el modelo de las 4P (producto, precio, plaza y promoción) desarrollados por Kotler que analiza por Shapiro, B.P. en su libro “*La mezcla de Marketing*” (1995). En cambio, para costos nos apoyaremos en “*Contabilidad de costos, un enfoque gerencial*” escrito por Horngren, C., Datar, S. y Rajan, M. (2012)



Universidad de
San Andrés

Metodología

Para llevar a cabo el proyecto, investigamos a través de fuentes secundarias, como artículos periodísticos, leyes, informes, balances y prospectos de emisión. Esto fue realizado con el objetivo de obtener un punto de vista completo sobre el negocio. Se comenzó desde un aspecto global hasta llegar a los más detallados del negocio. A través de esto, estudiamos el contexto del medioambiente y la legislación con respecto a este tema. También, analizamos los precios propuestos por distintas compañías y supermercados para sus productos. Adicionalmente, utilizamos los prospectos de emisión de obligaciones negociables de compañías y emisiones de deuda que han ocurrido en el último año para poder establecer una tasa de interés de referencia a la que descontaremos los flujos futuros de la compañía. Por último, utilizamos estados contables de la empresa Rigolleau, una empresa productora de envases de vidrio, que cotiza en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, para establecer una cantidad de unidades a vender de referencia.

Por otro lado, para resolver las preguntas planteadas y surgidas durante el transcurso del proyecto, en primer lugar, realizamos 30 encuestas a comercios, que nos ayudaron a entender el comportamiento de los potenciales clientes y sus respectivos gustos. Asimismo, se buscó entender las preferencias que estos tienen sobre la característica distintiva de la personalización de productos de bazar y sus principales críticas a los productos y servicios que consumen.

Segundo, mantuvimos contacto con gente pertinente al tema que nos permitió determinar qué aspectos explotar y qué aspectos modificar. Entre ellos podemos mencionar a los fundadores de Bomaro, el emprendimiento que estamos continuando desarrollando nuevas líneas de negocios, que se les consultó lo necesario para entender el funcionamiento del negocio, las formas de procedimiento sobre las distintas actividades de la organización y sus principales dificultades experimentadas. También, tuvimos la oportunidad de hablar con el creador de la compañía chilena mencionada anteriormente, para saber cómo logró explotar su mercado y acaparar los clientes que posee, con vistas en extrapolar su modelo de negocio en nuestro país. Adicionalmente, ya con vistas en el área de marketing y comercialización, pudimos hablar con la

agencia de marketing Tierra Marketing y la empresa organizadora de eventos, Le Pou, quienes nos brindaron su opinión acerca de nuestro negocio. Sus opiniones estuvieron basadas en que nuestro producto debe contar con una fuerte personalización, ya sea mediante logos o utilizando diseños innovadores, de modo que permita distinguirse de la competencia. Asimismo, nos recalcaron que les gustaría comenzar a ofrecer nuestros productos, una vez que contemos con packaging atractivo y nos encontremos listos para operar.



Universidad de
San Andrés

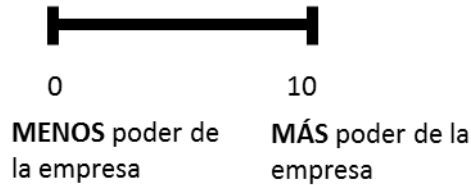
Capítulo 2: Investigación de mercado

Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Para entender aún mejor el mercado en el que competiría nuestro emprendimiento, decidimos realizar el análisis de las 5 fuerzas de Porter, que nos servirán para determinar cuáles serán los mejores aspectos del proyecto y poder apalancarse sobre estos, para incrementar la fuerza en aquellas partes en que el negocio no es tan fuerte. Este modelo se caracteriza por 5 áreas que forman el entorno de una compañía. Estas estarán evaluadas entre 0 y 10, siendo 10 el mayor poder posible a favor del proyecto. Primero, podemos mencionar las barreras de entrada al mercado. Estas se refieren los impedimentos que un proyecto tiene que superar para entrar en un mercado. Por ejemplo, el costo de capital que es necesario incurrir para poder integrarse en el mercado y comenzar a competir. En segundo lugar, existe la rivalidad dentro de la industria o competencia entre empresas. Esta característica está determinada, entre otras, por la porción de mercado que abarca, por la cantidad de oferentes que hay y por las ventajas competitivas de cada una, como la tecnología. En tercer y cuarto lugar, encontramos el poder de negociación con sus clientes y con sus proveedores. Estos factores estarán determinados por la cantidad de jugadores que haya en el mercado. Por ejemplo, si el proveedor fuese una empresa que tiene el monopolio del bien que provee, la fuerza de negociación del proyecto será nula y deberá adaptarse a las reglas de juego que imponga la empresa monopólica. En el caso de los clientes sucede de la misma manera. La diferencia es la dirección en que se posiciona el proyecto. Con los proveedores uno se direcciona hacia arriba en la escala de producción, mientras que con los clientes uno se direcciona hacia abajo. Por último, la amenaza de productos sustitutos representa esa desventaja de no contar con un producto que sea difícil de imitar y, en consecuencia, el peligro que exista uno similar dificultará el negocio de una empresa.

La compañía considera que el nivel de fuerza que poseen estos 5 actores es la siguiente:

Poder de la empresa de acuerdo a las fuerzas de Porter



Poder de negociación de los clientes

Si bien el poder de negociación de los clientes parecería bajo si pensamos en consumidores individuales, el proyecto apunta a comerciar con restaurantes, bares, hoteles y organizadoras de eventos, entre otras. Como el universo de clientes se restringe bastante de esta manera, corresponde asignarles un mayor poder a los clientes. Además, al ser un producto con tanta competencia como son envases de vidrio, si el cliente no se encuentra satisfecho con algún aspecto del producto, puede acudir a otro oferente. Esto le agrega poder al consumidor. Debido a esto, nuestro proyecto apunta a alcanzar una ventaja competitiva respecto del resto que nos permita disminuir ese poder del cliente y, por ende, aumentar el nuestro. Nuestro emprendimiento utilizará el diseño personalizado para utilizarlo como soporte y poder usar esa característica como ventaja y obtener un margen superior al de la competencia. También,

aspiramos a que la marca sea vista como la de un proyecto que tiene en cuenta el medioambiente y aspira a emplear gente con necesidad de trabajo.

Poder de negociación de los proveedores

Dentro del modelo de negocios propuesto por New Glass, los proveedores son una parte esencial de la cadena productiva de la compañía. Éstos son los encargados de brindar la materia prima con la cual se realizarán los productos. Sin embargo, entendemos que su poder de negociación tiene un nivel bajo. Esto se debe a que, a diferencia de lo que ocurre con los clientes, todas las personas pueden ser proveedores de materia prima para el proyecto. Además, al ser un producto que, en vez de desecharlo, se reutiliza, estarían colaborando con el medioambiente. Teniendo en cuenta que los envases de vidrio son un bien que tiene una demanda constante, creemos que nunca habrá escasez para conseguir materia prima. Por otro lado, como mencionamos antes, no existe un proveedor que concentre la oferta de dicho bien, sino que todos pueden ser proveedores y es a lo que apunta el proyecto, que cada botella sea reutilizada. Ergo, los proveedores tendrán un poder de negociación bajo contra el proyecto.

Amenaza de nuevos competidores o barreras de entrada

Para analizar la amenaza de nuevos competidores, hay que tener en cuenta las barreras de entrada al mercado. Esto representa el capital que necesita una persona si quisiera integrarse al mercado y comenzar a producir. También, esta barrera puede estar impuesta por valores intangibles como el desarrollo de una fórmula secreta o la tecnología implementada en los procesos productivos. En este caso, el negocio no requiere gran capital a invertir y el proceso productivo no es complejo, es por esto que consideramos que la amenaza es alta. Sin embargo, como las barreras en términos monetarios son bajas, para suplir esa falencia, el proyecto debe generar un know how que le permita alcanzar una ventaja respecto del resto. Esta característica es intrínseca a cada negocio y no son fáciles de adquirir. En nuestro negocio, estas ventajas serían los contactos con los proveedores que ya nos proveen materia prima y joint ventures con organizadoras de eventos para que comercialicen nuestra marca y, no menos importante, el diseño personalizado que se le imprimirá a nuestros productos.

Amenaza de Productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es muy alta dentro de esta industria. Al tratarse de productos de bazar, como vasos, bandejas, ceniceros, lámparas, portavelas y hasta copas, estos tienen una gran oferta y demanda en el mercado. Sin embargo, el producto que nuestro emprendimiento propone son productos que derivan de botellas reutilizadas y con un diseño personalizado. Dentro de los posibles sustitutos del vidrio podemos encontrar los productos mencionados que ya existen en el mercado. Más precisamente, el vaso de vidrio genérico, una bandeja de vidrio o una copa. También, existen sustitutos para todos estos productos que pueden estar hechos de otro material, como plástico y madera. Para que nuestro producto disminuya la amenaza de un sustituto lo mayormente posible, debe tener un diseño innovador que atraiga al consumidor a elegirlo, en detrimento de los productos que podrían reemplazar al nuestro existentes en el mercado. También, habrá que ser atractivos desde el precio, ya que, al haber tanta oferta, los precios influirán en la decisión de los clientes.

Rivalidad dentro de la industria.

La rivalidad dentro de la industria del bazar puede ser diferenciada en dos tipos. Por un lado, tenemos a los vendedores y/o productores de bazar tradicional, entre los que podemos destacar a grandes cadenas de retail, por ejemplo, Coto, Jumbo, Falabella, Easy, entre otros y empresas dedicadas a la producción exclusiva de envases de vidrio como Rigolleau. Competir contra estas empresas sería una utopía, ya que no contamos con la capacidad, el capital ni los conocimientos para realizarlo. Lo que busca el proyecto es introducirse en ese mercado y generar un nicho para aquellas personas que buscan productos de vidrio, pero que contengan un diseño personalizado, ahí radica el negocio del emprendimiento. En cambio, estas grandes empresas, son muy eficientes en precios, pero su diseño resulta básico y genérico. Por otro lado, están todos los productores y vendedores de bazar reciclado, que hasta el momento son pequeños artesanos que generan ingresos bajos e inconsistentes, ya que sus niveles productivos son muy bajos. Nuestro emprendimiento cabría en esta categoría, con la diferencia de que la idea del proyecto es industrializar esta producción y comenzar a producir en serie para atender una demanda que pueda ser cada vez más creciente. Valga la

redundancia, este nicho existe en Chile desde hace unos años. Una pequeña empresa, con un modelo de negocios similar al propuesto por nuestro emprendimiento, ya ha alcanzado acuerdos con diversas cadenas de hoteles y ha comenzado a exportar a distintos países. Además, la empresa proveniente de Chile emplea recolectores de basura y personas en condiciones precarias de vida para otorgarles un empleo formal. Por esto existe la posibilidad de que esta empresa considere introducirse en nuestro país, dadas las similitudes de los mercados. Por ende, también hay que considerar la aparición de un proyecto del exterior como puede ser el caso de esta empresa. Cabe destacar que nuestro emprendimiento donaba el 10% de sus ganancias netas a una fundación y también se empleaba gente de la villa “La Cava” con el fin de otorgarles un trabajo.

En cuanto al primer grupo mencionado la rivalidad es muy alta, los jugadores son grandes corporaciones que cuentan con presupuestos muy elevados y una imagen de marca muy fuerte para los consumidores. Sin embargo, los artículos de bazar son uno de los tantos productos que tienen en su cartera, a excepción de Rigolleau. Por lo tanto, su enfoque principal no se encuentra en la atracción del cliente por los artículos de bazar, sino por la distinta cantidad de productos que podrían comprar cuando atienden a estas empresas, y esto podría ser aprovechado por nuestro emprendimiento.

El segundo grupo, son los productores y vendedores de envases de vidrio tanto reciclado como no reciclado. En este conjunto, la rivalidad parecería ser de un nivel medio, ya que no hay grandes jugadores que acaparen gran parte del mercado, sino que son pequeños productores que cada uno atiende a su demanda y no posee la capacidad para producir en serie y atraer más clientes. En cambio, nuestro proyecto pretende acaparar el nicho de los productos de bazar reciclados, mediante la producción en grandes escalas que en un futuro le permita competir con grandes vendedores de bazar como Kitchen Company, Folk y luego, en otra etapa con aquellos grandes retailers que lo ofrecen como uno de sus tantos activos en cartera. Para alcanzar esto, es fundamental volver a poner en marcha cuanto antes el negocio para poder ser el primero en explotar este nicho que observamos y generar un rápido reconocimiento y lealtad de marca.

Investigación de mercado

La investigación de mercado se realizó a través de una encuesta. Esta nos permitió entender el grado de interés y conocimiento de los consumidores acerca del cuidado del medioambiente, como así también, cuál sería su opinión ante la venta de un producto que deriva de un envase de vidrio y no contamina. Gracias a la recolección de datos brindados por la encuesta, logramos acercarnos aún más a nuestro target objetivo. Además, pudimos destacar qué aspecto miran los encuestados a la hora de escoger un producto.

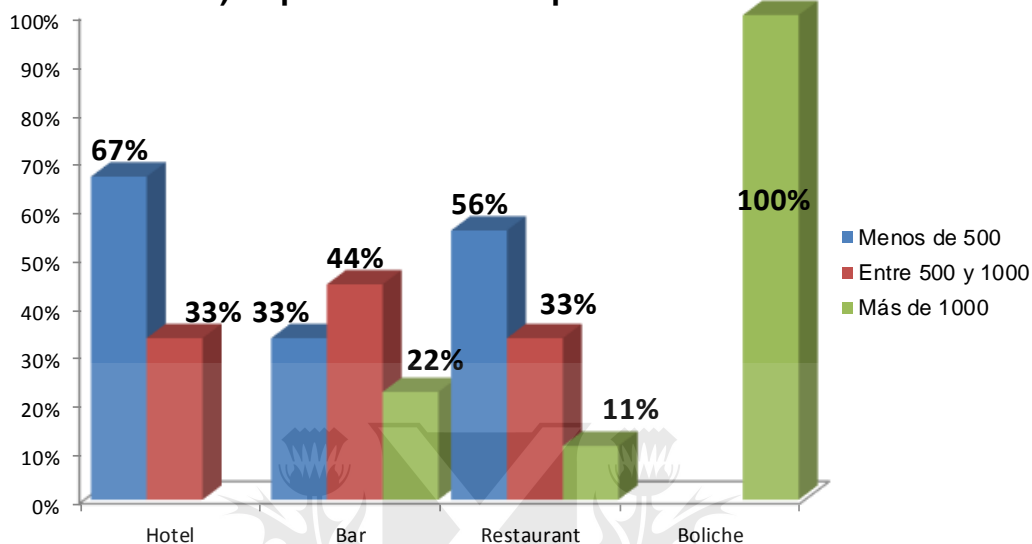
La encuesta fue realizada a dueños de diferentes locales, entre ellos bares, restaurants, hoteles y discotecas. Ésta, estuvo dividida en tres partes. En primer lugar, una etapa que describía las características personales del encuestado y del local que posee o trabaja. La importancia de esta etapa es que nos brindó información para poder distinguir el foco que se debe utilizar con un potencial cliente dependiendo de ciertos aspectos como edad, sexo y del tipo de local. Hay que tener en cuenta que no es el mismo tratamiento para un bar que para un hotel. Segundo, la encuesta se enfocó en preguntas generales acerca de la contaminación y el reciclado. Esta parte de la encuesta, permitió determinar el conocimiento que tenían los encuestados, entender cuál es su posición frente a la contaminación y el tratamiento en sus respectivos locales.

En último lugar, se realizaron preguntas directamente relacionadas con las preferencias de los clientes a la hora de escoger un artículo de bazar. En base a las respuestas que nos otorgaron, recolectamos información sobre los principales aspectos que miran de un producto a la hora de comprar.

La población fue de 30 comercios y encuestamos bares, restaurantes, hoteles y discotecas. Los tamaños de los mismos fueron diversos, y para guiarnos establecimos dos parámetros, la capacidad instalada y el flujo de clientes semanales de cada uno. La capacidad instalada hace referencia al potencial máximo de volumen de producción que una empresa puede lograr en un determinado tiempo. En el caso de estos comercios sería cuánta gente pueden atender en un día. En cuanto a este indicador los valores promedio se

encuentran entre 500 y 1000 con un mínimo de 150 y un máximo de 1500. Con respecto al flujo de clientes, el 50% atiende menos de 500 personas semanales, mientras que, el otro 50% se divide entre 500 y 1000 clientes o más de 1000.

1) Capacidad Instalada por comercio

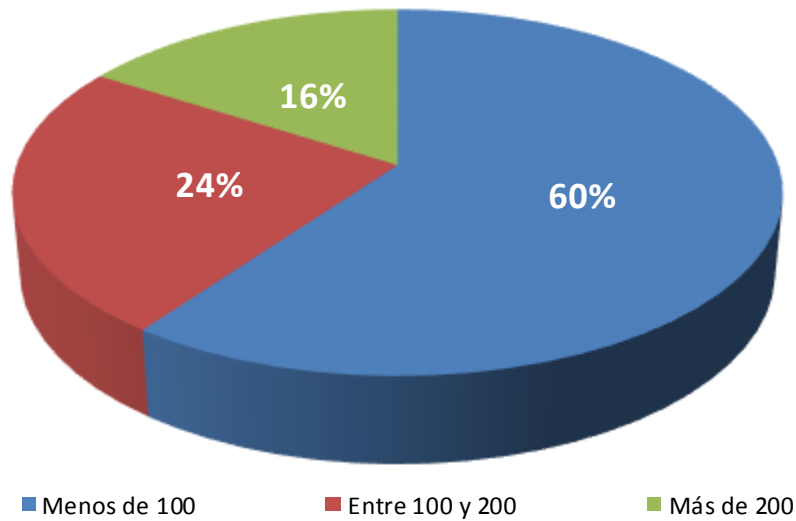


Fuente: Elaboración en base a encuesta propia

La zona geográfica de los establecimientos encuestados fueron 40% proveniente de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y 60% de la zona norte de la provincia de Buenos Aires, integrando los partidos de Vicente López, San Isidro y San Fernando.

Al 92% de la población le preocupa la contaminación ambiental. Esto nos da la pauta del interés por el cuidado del medioambiente sin importar el tipo de local que se posea. Sin embargo, esta preocupación no se vio representada en su siguiente respuesta, ya que sólo el 22% recicla y de aquellos que lo hacen, el 80% recicla menos de 100 botellas de vidrio semanales. Esto se debe al tipo de comercio que tienen, ya que son bares y restaurantes que los envases de vidrio de agua y cerveza pueden retornarlos, a diferencia de las discotecas, donde se venden botellas no retornables. Asimismo, pudimos observar que el 40% desecha más de 100 envases de vidrio y el 76% de los encuestados estaría dispuesto a donar sus residuos de vidrio.

2) ¿Cuántas botellas desechan semanalmente?



Fuente: Elaboración en base a encuesta propia

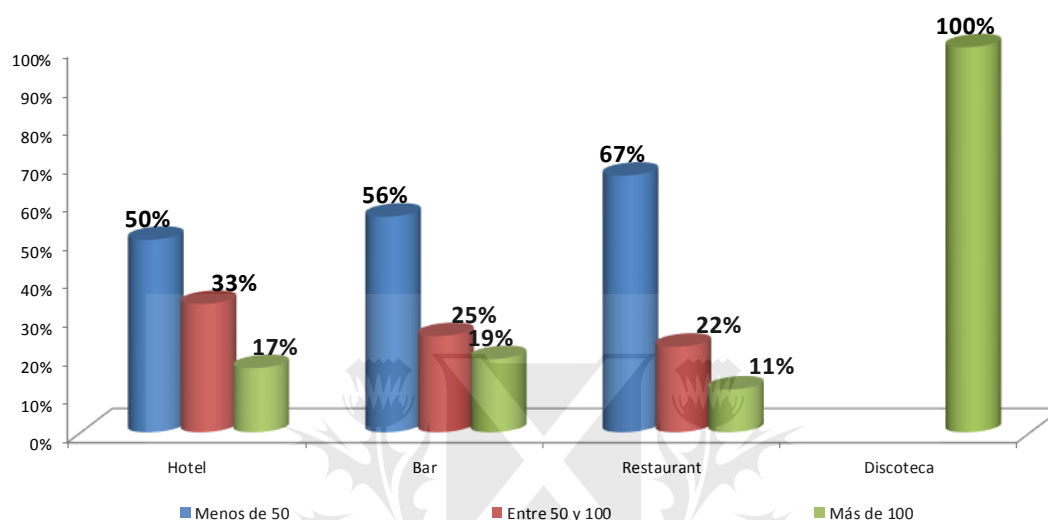
De esta información podemos destacar que nuestros potenciales clientes no reciclan, aunque estarían dispuestos a donar sus desechos para que alguien recicle las botellas. Además, cabe resaltar el hecho de que el 60% desecha menos de 100 botellas, por lo que habrá que diseñar un sistema de recolección eficiente, ya que la materia prima se encontrará dividida en varios comercios. Esto se realizará para que los costos de traslado hasta buscar la materia prima sean los menores posibles. Por lo tanto, teniendo en cuenta que en gran medida están dispuestos a donar sus residuos sin poner condiciones a cambio, se podrá obtener materia prima a un costo nulo y solo deberán tenerse en cuenta los gastos de logística necesarios para recolectar los envases.

Además, el hecho de que los bares y restaurantes se conviertan en uno de los proveedores que tendrá el negocio, será vital para fortalecer una relación empresa-comercio, debido a que aspiramos poder venderles nuestros productos.

Notamos que la mayoría de los bares y restaurantes no son grandes recicladores y que sus desechos no son reutilizados. Esto plantea un desafío para la compañía, de concientizar a los comercios que si donan las botellas a nuestra organización estarán colaborando con la reducción de la contaminación y creando empleo, indirectamente.

Por último, los datos recolectados en la tercera etapa ofrecieron resultados más específicos sobre el bazar que utilizan. Estos sirvieron para entender el comportamiento de los clientes con relación a lo que buscan cuando compran. En primer lugar, se averiguó cuántos productos compran mensualmente, ya sean vasos, bandejas, copas, ceniceros, etc.

3) Cantidad de productos que compran mensualmente

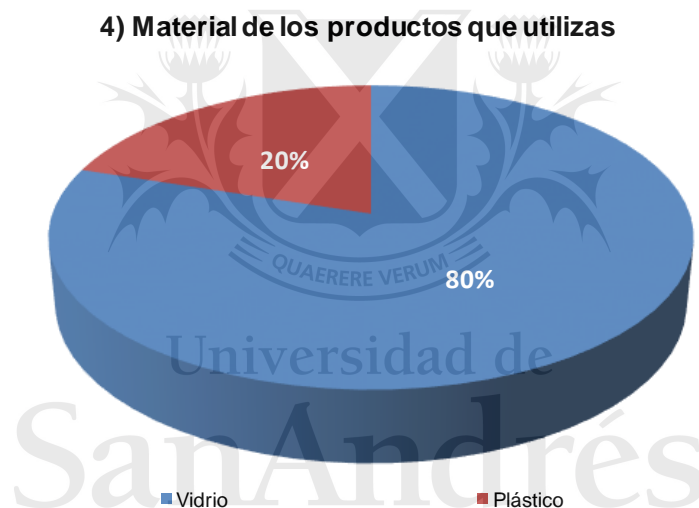


Fuente: Elaboración en base a encuesta propia

Este resultado nos muestra que la demanda de los productos mencionados en los hoteles, bares y restaurantes es similar. Además, si tenemos en cuenta los datos acerca de capacidad instalada y el flujo de consumidores podremos ver una alta correlación que sostiene que: a mayor cantidad de visitas y mayor capacidad para recibir consumidores, habrá mayor demanda de productos por mes. Probablemente, por la rotura de los productos y por la cantidad necesaria para poder atender a los clientes. Esto puede verse en el caso de las discotecas. Su capacidad instalada es la más alta, como así su flujo de consumidores y su demanda mensual de este tipo de productos. Teniendo en cuenta que la compañía pretende generar lealtad en los clientes y que estos compren de manera continua, New Glass deberá centrarse en conseguir una gran cantidad de comercios para suplir esta pequeña demanda individual o apuntar, en un principio, a clientes como las discotecas, donde la tasa de compra mensual es más elevada, al menos hasta estabilizar sus ingresos mensuales.

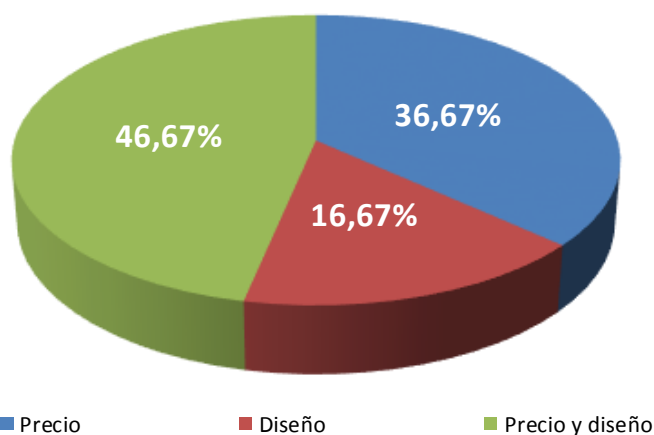
Luego, pudimos observar que el 80% de los encuestados utiliza artículos de bazar de vidrio. Representa un porcentaje alto, ya que tenemos en cuenta distintos productos como pueden ser: ceniceros, bandejas, vasos y hasta lámparas. Para elegir sus productos, el 63.33% tiene en cuenta el diseño del producto. Más precisamente, el 46.67% busca una combinación de precio y diseño, mientras que el 16.67% restante solo mira el diseño. Esto nos demuestra que es una característica que tiene mucha ponderación en la elección del consumidor. Esto representa un dato alentador para el emprendimiento, debido a que aspira a alcanzar una ventaja competitiva a través del diseño. Los locales podrán elegir sus productos personalizados y así poder diferenciarse de la manera que crean convenientes. Sin embargo, la dificultad estará en mantener el diseño y un precio razonable.

4) Material de los productos que utilizas



Fuente: Elaboración en base a encuesta propia

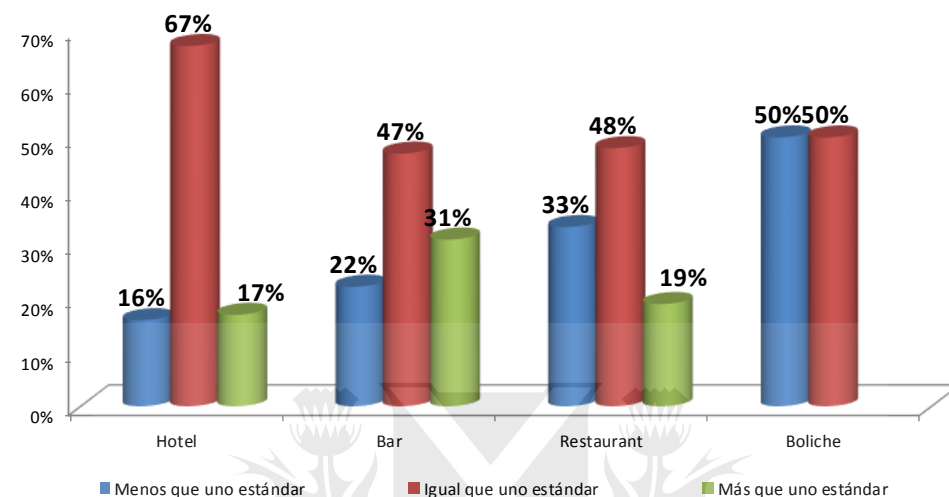
5) ¿Qué característica buscas cuando compras?



Fuente: Elaboración en base a encuesta propia

También, es importante destacar que no hay diferencias entre los tipos de locales con respecto al precio que pagarían por un producto, ya que en gran proporción no pagarían más que por uno estándar. Por esto, cabe destacar que nuestros productos tendrán que competir en precio con los genéricos.

6) ¿Cuánto pagarías por un producto que ayuda al medio-ambiente?



Fuente: Elaboración en base a encuesta propia

Para finalizar, es redundante resaltar que la empresa tiene como ejemplo el modelo de la compañía chilena, Green Glass, que comenzó a operar con volúmenes de ventas de 2.000 unidades mensuales a clientes individuales en sus primeros dos años. Pero, luego de alcanzar contratos con cadenas de hoteles, empresas y comercios, sus ventas subieron a los 10.000 productos por mes.⁹ Por lo tanto, nuestro objetivo es lograr vender 10.000 productos en el primer año, teniendo en cuenta que el mercado argentino es el doble de grande que el chileno. Además, viendo los resultados de los estados financieros de Rigolleau, mayor empresa productora de vasos genéricos, estaríamos captando el 0.00002% de su mercado. Por último, viendo el flujo de consumo mensual de estos productos que tienen los comercios encuestados que es, como mínimo, de 50 unidades, estaríamos acaparando el 55.33% de las compras de la muestra, descartando al resto de la población de establecimientos.

En conclusión, en la encuesta pudimos observar que la mayoría de los encuestados había escuchado sobre la contaminación y la considera una

⁹ <http://www.latercera.com/noticia/el-joven-embotellado/>

materia importante. Nuestro cliente objetivo serán comercios que busquen diferenciarse en los productos de bazar que utilizan, sin que esto represente un costo elevado para ellos. A su vez, estos clientes serán proveedores ya que no reciclan y donarían sus residuos de vidrio, según lo respondido en la encuesta. Por lo tanto, se utilizará la cercanía para fomentar la relación proveedor-New Glass, con expectativas de que también se convierta en New Glass-comercio. Nuestra organización enfrentará el problema de que la cantidad de artículos que compran los locales es baja. Por lo tanto, deberá contar con una gran cantidad de clientes o buscar algunos de mayor tamaño que compren mayores cantidades. Además, deberá apuntar a conseguir que aquellos bares que desechan sus envases, comiencen a donar las botellas de vidrio para que sean recicladas y pretendan nuestros productos por la diferenciación que obtendrán con respecto a la competencia.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 3: Plan de marketing

Luego de haber realizado la investigación de mercado y determinado cuál será nuestro nicho, podemos adentrarnos en lo que será el plan de marketing a llevar a cabo para poder atraer a estos clientes. Para la realización del plan de marketing definiremos, en primer lugar, el mercado objetivo y luego utilizaremos el modelo de las 4P desarrollado por Kotler (2001). Este se basa en analizar el negocio desde cuatro perspectivas: el producto, el precio, la plaza y la promoción. Una vez estudiadas estas variables se podrá entender cuáles son los hechos que pueden afectar o perjudicar el lanzamiento de una nueva línea de negocios.

Mercado objetivo

Gracias a los datos recolectados en nuestra encuesta podemos decir que nuestro negocio no reviste las características para tratarse de un negocio dirigido a un consumidor (Business to Consumer), sino que está direccionado a un negocio entre emprendimientos (Business to Business).

Por lo tanto, nuestro mercado objetivo estará destinado a bares, restaurantes, discotecas, organizadoras de eventos y empresas, entre otros, que busquen alcanzar un producto que se diferencie del resto de la competencia, gracias a los diseños únicos e innovadores que ofrece nuestro emprendimiento. El valor agregado que obtendrán estos comercios es el de ofrecer un producto con un diseño innovador y personalizado que proviene de la reutilización de envases de vidrio. Además, estos negocios serán vistos como lugares ecofriendly.

Adicionalmente, nuestro proyecto venderá a consumidores individuales que busquen nuestros productos por su diseño personalizado y originalidad. Sin embargo, este mercado no será el principal, sino que aspiramos a que se expanda una vez establecidos nuestros productos en los comercios mencionados anteriormente.

Para lograr atender este mercado objetivo, debemos realizar un análisis de las 4P para poder estudiar cuáles serán los aspectos del negocio más fuertes y cuáles deberán mejorarse en el proyecto.

Producto

El proyecto se centrará en la venta de productos tangibles, producidos con maquinaria mediante la utilización de botellas de vidrio recicladas como materia prima. Dentro de la cartera de productos se pueden destacar: (Ver Anexo 2)

- Vasos
- Bandejas
- Lámparas
- Cubre velas
- Ceniceros
- Frascos
- Perchero

Los productos de New Glass buscarán diferenciarse del bazar tradicional desde dos puntos de vista. En primer lugar, el diseño innovador. Los clientes podrán personalizar los productos que deseen comprar agregándole frases o dibujos que ellos elijan. Para esto deberán realizar su diseño y enviárnoslo. También, van a existir los diseños provistos por el emprendimiento que son realizados por uno de los socios fundadores. Luego, estas matrices se envían a imprimir en calco vitrificado y se hornean para pegarlas al envase. En segundo lugar, buscarán generar lealtad en el cliente, que entienda y se dé cuenta cómo ayuda al medioambiente mediante la compra de los productos de New Glass, debido a que provienen de botellas que han sido recicladas y vueltas a introducir en el mercado sin contaminar nuevamente. Para lograr esto, es muy importante la imagen de marca, que se va a tratar continuamente y va a ser uno de los aspectos clave de la variable de promoción.

La compañía intentará penetrar el mercado de manera agresiva, y pretende entregar productos gratis y grandes descuentos a cambio de la recepción de materia prima, Por ejemplo, una persona que lleve 10 botellas para reciclar podrá elegir algún producto como un vaso o cubre velas para llevarse gratis. Así, la compañía obtendrá materia prima para producir y al mismo tiempo los productos podrán ser vistos por otras personas y hacerse conocidos mediante el boca a boca (relacionado con los pequeños clientes).

Un punto fundamental dentro de lo que sería el producto es el packaging, que se utilizará para la entrega de los mismos. Existirán dos tipos de packaging, uno será para las ventas unitarias o de pocas unidades, mientras que, para las ventas de gran volumen, se tendrán que enviar cubiertas de tergopol para que los productos no se dañen en el trayecto. El primer tipo, consistirá en una caja de color madera y hecha de cartón reciclado que dependerá del producto elegido y en la que se estampará el logo de la compañía con una frase eco-friendly. El objetivo del packaging es que los productos sean percibidos por el cliente como de gama alta y que la experiencia de compra sea única en lo que respecta a los artículos de bazar. En cambio, el segundo tipo de empaque, será menos personalizado, ya que se busca abaratar el costo para el cliente y que sea lo más eficiente el espacio utilizado para enviar los productos. Este packaging consistirá de una caja de mayor dimensión, hecha del mismo material que la del primer grupo, que serán envueltos en papel para embalajes y el resto de la caja se rellenará con tergopol. El cliente obtendrá el producto que busca a un menor costo que si lo comprara unitariamente.

Ejemplos de packaging:



Por último, el producto tendrá una vida útil infinita, ya que como mencionamos antes el vidrio tarda 4.000 años en degradarse. Nuestro producto no sufrirá modificaciones a medida que pase el tiempo.

Precio

Para poder determinar un precio que sea atractivo para el consumidor, el proyecto considera fundamental tener en cuenta la opinión de los consumidores. Por lo tanto, se debe utilizar la información extraída de la encuesta. Por ejemplo, cuando preguntamos cuánto pagarían por un producto con las características del ofrecido por New Glass, el 76% de los encuestados afirmó que estarían dispuestos a comprar productos de este estilo, pero al mismo precio que los productos tradicionales.

Cabe destacar que se realizó un relevamiento de precios unitario en los distintos portales web, bazares y supermercados donde se ofrecen los productos. Así, pudimos definir el rango de precios promedio al que los distintos oferentes del mercado venden sus productos.

- Vasos: \$30 - \$100
- Bandejas: \$100 - \$300
- Lámparas: \$200 - \$600
- Cubre velas: \$20 - \$50
- Ceniceros: \$30 - \$130
- Frascos: \$10 - \$40
- Perchero: \$200 - \$700

El relevamiento de precios proviene de las páginas web de Mercado Libre, Coto, Falabella, Easy, Moderno Bazar, Bazar Geo, Don Bazar y Editor Market y los precios para los distintos productos que piensa vender nuestro emprendimiento se ubican en ese rango. Se debe mencionar que los precios, en promedio, para cadenas de supermercado y Mercado Libre eran los más inferiores de la lista, luego se ubicaban los productos de Easy y los bazares. Por último, Falabella era el más caro de la escala. (Ver Anexo 1).

Para este relevamiento, se buscaron productos que posean características similares a las nuestras, es decir, que cuenten con un diseño más personalizado que el tradicional. En algunos casos no encontramos productos con estos requisitos, por lo que optamos por elegir uno genérico.

Debido a la opinión mostrada por los encuestados, más la experiencia de los fundadores del antiguo proyecto llamado Bomaro, creemos que lo mejor será empezar a competir en el mercado a un precio similar al de los artículos de bazar estándar y apuntar a que el diseño personalizado, la imagen de marca y

la importancia del cuidado del medioambiente primen en la decisión del consumidor.

Para poder implementar esta estrategia de penetración del mercado los costos de producción deberán ser lo más bajo posible. Para reducir estos en gran proporción, los dos socios han decidido no contratar ningún empleado durante los primeros 6 meses hasta que las ventas no se estabilicen y se puedan proyectar los costos hundidos que tendrá la compañía mensualmente. Luego de analizar el costo de producción y ver que su estrategia es factible se decidió establecer un rango de precios a los productos, debido a que hay envases que no se comercian en el mercado argentino y su escasez la vuelve más cara:

- Vasos: \$30 - \$80
- Bandejas: \$100 - \$250
- Lámparas: \$75 - \$450
- Cubre velas: \$25 - \$50
- Ceniceros: \$30 - \$75
- Frascos: \$20 - \$35
- Perchero: \$100 - \$375

Las ventas de New Glass serán realizadas por distintas plataformas web. Los medios de pago elegidos serán las tarjetas de crédito o débito, depósito en la cuenta bancaria de la compañía, pago en destino (si es que se encuentra en el rango de distancia al que llegan los clientes) y pagos electrónicos, como a través de MercadoPago. En caso de que se vuelvan a instaurar las cuotas sin interés como medio de pago regular, las ofreceremos. Mientras tanto, existirá la posibilidad de pagar a plazo, pero con recargo. Este estará determinado por el banco. En aquellos casos que suceda esto, la compañía cobrará un menor valor del precio de lista, debido a que sufrirá un descuento por recibir el pago en una sola cuota y el banco se hará cargo de las cuotas de sus clientes.

Por último, en ciertos productos se realizarán descuentos cuando el cliente traiga botellas para ser recicladas por la compañía. Por ejemplo, si traen 10 botellas podrán llevarse un producto de regalo u obtener un descuento del 20% en 2 productos que la compañía titule como de alta gama (ejemplo un perchero, una lámpara, un vaso que provenga de una botella escasa en el mercado argentino, por ejemplo, Grey Goose).

Plaza de distribución

La plaza tiene que ver con la actividad que va a realizar la empresa para trasladar el producto desde nuestras instalaciones hasta el comercio del cliente.

Los puntos estratégicos de venta o de comercialización que la compañía utilizará, en un principio, serán todos directos. Entre ellos, podemos destacar ventas directas en persona, ventas en eventos como la feria “Masticar” y ventas realizadas por medio de las plataformas de la web.

Las ventas personales serán llevadas a cabo por los socios fundadores del emprendimiento, que tendrán como objetivo llevar el producto a grandes empresas, bares y restaurantes con el fin de hacerlo conocido, mostrarlo y poder establecer relaciones comerciales. Por otro lado, se armará una tienda en los eventos y se llevarán los productos para ofrecer. En aquellos casos que busquen un diseño más personalizado, podrán diseñarlo en el momento y acordar la venta. En cuanto a las plataformas web se contará con tres canales de venta distintos.

- 1) Facebook oficial de New Glass
- 2) Página oficial de New Glass
- 3) Mercado libre

Dentro de las 3 plataformas web se encontrarán expuestos los productos con sus respectivos precios. Los clientes podrán elegir en base a sus gustos y las reviews que anteriores clientes vayan incorporando con el objetivo de ganar reputación y un buen posicionamiento de la marca. Además, el Facebook oficial y la página web funcionarán como sostén de la comunidad del emprendimiento, mediante la que los clientes y empresa estarán en contacto.

Un ítem fundamental dentro de la variable de plaza es la logística de entrega del producto. Esto va a depender mucho del tipo de compra que se realice, por lo que la empresa tiene pensado 3 formas de entrega.

- 1) Tercerización de la logística
- 2) Retiro en persona por lugar de stock
- 3) Entrega por medio de un miembro de la compañía

La tercerización será llevada a cabo con servicios de flete y empresas de correo, tales como Correo Argentino y OCA que se encargarán de llevar el producto hasta la puerta del comercio. Dependiendo el volumen de la compra,

el envío será por correo si es bajo, mientras que será por flete en caso de ser un volumen mayor a 200 unidades. Con una compra superior a ese monto, los costos de transporte correrán por medio de la compañía. Vale destacar que el envío que corra por parte de la compañía será uno estándar y no uno express. En caso de querer acelerar el proceso de envío, el cliente podrá abonar la diferencia para que se le envíen los productos más rápido.

El retiro en persona por medio del cliente, se encuentra pensado para aquellas personas que realicen una compra pequeña por medio de la web y vivan en una zona cercana a los depósitos con los que contará la empresa (San Isidro e Ing. Maschwitz). Esto es así, porque el costo del envío podría duplicar el costo del producto y su precio aumentaría radicalmente, por lo que no tendría sentido realizar la venta a menos que al cliente no le interese el aumento en el precio. Igualmente, hay que resaltar que este tipo de clientes no son nuestro segmento objetivo, sino un mercado más secundario.

La entrega por medio de un miembro interno es una alternativa a la primera opción. En estos casos, se realizará así cuando la compra sea de gran volumen, se encuentre en una distancia lógica como para hacer el trayecto (no mayor a 40km) y el costo del envío lo tenga que asumir el emprendimiento. De esta manera, los socios buscarán entregar personalmente la mercadería y empezar a entablar una relación comercial con el cliente con vistas en lograr un acuerdo para que se convierta en un demandante constante de los productos.

Por último, la entrega a convenir está pensada para todas aquellas ventas que se generen con grandes corporaciones, bares o discotecas en las que los volúmenes sean importantes y los términos de entrega puedan llegar a ser tratados en las reuniones de venta.

Para poder observar el feedback sobre nuestro servicio ofrecido formaremos una comunidad en Facebook que preguntará qué opiniones le merece el servicio del envío y qué aspectos debería mejorar. Además, brindará un servicio de postventa ante cualquier inconveniente que surja. Ahí los clientes podrán realizar reclamos, sugerencias y conocer información sobre la compañía y las acciones realizadas para el cuidado del medioambiente.

Promoción

La última variable que resta analizar es la de promoción. En nuestra opinión, esta variable es fundamental para que nuestra compañía consiga tener éxito.

La promoción será el medio por el que las personas tendrán acceso a conocer nuestros productos, a saber cuál es nuestro proyecto y cómo lo hacemos.

Para promocionar la compañía se han seleccionado distintos canales. Estos serán las redes sociales Facebook e Instagram, la herramienta Adwords, que ofrece la compañía Google, y la publicidad en eventos, mediante sponsoreo, stands o entrega de folletos.

En las plataformas de Facebook e Instagram, se realizarán publicaciones mostrando los productos, se informará sobre los efectos que tiene el desecho de cada botella en la contaminación, qué puede hacer cada persona en su casa para combatirla y por supuesto cuáles son las acciones que realiza la compañía. De esta manera, no solo se estará informando a los clientes sobre cómo ayudar a frenar la contaminación ambiental, sino que también se mostrará lo que realiza New Glass y cómo transforma los envases que recicla en productos que luego vende. También, se promocionarán, como los de tipo gastronómico mediante el uso nuestros envases, ya sea tanto con vasos para tomar como bandejas para distribuir comida o cubre velas para iluminar las mesas. En primera instancia, donaremos estos productos, para que sean utilizados y nos sirva como publicidad. Adicionalmente, fotografiaremos a las personas usándolos y estas imágenes se irán subiendo a la página, de manera tal que la gente pueda encontrarse en estas fotos y volver viral nuestra actividad al publicarlas en sus respectivos muros.

En cuanto a la red social Instagram, la promoción girará en torno a fotos y videos de diversas personas utilizando los productos del emprendimiento en una situación de la vida cotidiana. Además, se resaltarán el hecho del desarrollo sustentable que ofrece New Glass y se contarán los beneficios de comprar los mismos y dónde comprarlos.

Para poder alcanzar un mayor número de espectadores, se utilizarán “influencers”, son aquellas personas que tienen influencia en las redes sociales, debido a la cantidad de seguidores que tienen. A modo de canje, se les entregarán productos para que ellos sorteen o utilicen y, así, harán visibles los mismos y la marca. Debido a la relación de uno de los socios con un “influencer” que tiene más de 340.000 seguidores logramos acordar una primera promoción. Estas personas se destacan por influir en el comportamiento de sus seguidores y, debido a su gran masa de adeptos,

pueden volver viral nuestro producto en cuestión de pocas publicaciones. Nuestro proyecto apunta a explotar esto, ya que con una serie de divulgaciones de ellos se podrá concientizar a potenciales clientes y, además, mostrar nuestro producto con su diseño personalizado.

Por otro lado, la herramienta Adwords de Google consiste en utilizar ciertas palabras clave para que sean asociadas a la página web de la empresa cuando uno introduce una búsqueda en Google. De esta manera, aparecerá nuestra página entre los principales resultados del buscador. Cabe destacar, que este tipo de publicidad solo se paga por clic, es decir, se paga cada vez que entran a nuestro sitio por medio de la palabra clave usada en el buscador de Google. El funcionamiento sería el siguiente: Google Adwords asociará el nombre de New Glass con reciclado, vidrio, bazar, sustentable, medioambiente, entre otros. Entonces, cuando una persona introduzca estas palabras en el buscador, nuestros links de Facebook y página web aparecerán entre los más destacados. El costo de esta publicidad está determinado por la cantidad de clics que realizan los usuarios al ver nuestra página a través de Adwords.

Por último, las participaciones en eventos o conferencias también funcionarán como promoción ya que en ellas los fundadores realizarán presentaciones sobre lo que realiza la compañía y los productos que comercializa. Esto servirá, en un nivel inicial para introducir a New Glass a futuros clientes. Luego, en una etapa más avanzada, su utilidad será para profundizar los lazos con los consumidores y encontrar algún acuerdo con una empresa que quiera formar parte del proyecto lanzando un producto en conjunto, por ejemplo.

Capítulo 4: Operaciones del negocio

La estrategia de operaciones es el medio que utiliza el área de operaciones para implementar la estrategia de la compañía. Para lograrlo, es fundamental que la gerencia estratégica y de operaciones se encuentren en constante colaboración, lo que no será un problema en New Glass, ya que los dueños serán los gerentes de ambas áreas.

La estrategia de la compañía será la diferenciación en base al diseño, la personalización y el packaging. Por otro lado, se ofrecerán estas características distintivas, pero al mismo precio de un producto estándar. Para lograr implementarla exitosamente serán de vital importancia los procesos centrales de la empresa que vamos a mencionar en este capítulo. Entre ellos podemos mencionar:

- 1- La recolección de materia prima
- 2- La producción
- 3- La venta
- 4- Distribución

Recolección de materia prima

La compañía ya cuenta con acuerdos establecidos con ciertos bares y empresas organizadoras de eventos que nos entregarán la materia prima de manera gratuita. Podemos mencionar a los comercios Brandy, Rosebar, Jagger y Rosebar entre los bares/discotecas, Le Pou y Obar entre las organizadoras de eventos y Tierra Marketing, como la agencia de marketing. Nuestro acuerdo con los bares es para la provisión de envases de vidrio, mientras que, Le Pou y Tierra Marketing buscan comercializar nuestros productos como souvenir para sus respectivos eventos. Por último, a Obar se le venderá la mitad de la mercadería, mientras que la otra parte se “prestará” a cambio de publicidad de nuestra marca en su stand. En caso de que se rompan productos, estos correrán por parte de la barra. Es por esto que las botellas tienen un costo nulo para nuestro negocio. El principal problema que se presenta es el de la recolección de los envases. En este caso cabe destacar que para el negocio

existen dos tipos de recolección. Por un lado, existe la recolección de un bar o una discoteca en la que la cantidad de envases recolectados será en grandes cantidades. Por el otro lado, está la recolección 1 a 1 con el cliente individual que recicla una cantidad baja de envases como para justificar los costos en nafta y tiempo que significa ir hasta el punto de encuentro. Es por esto que, definimos que la recolección será llevada a cabo directamente por los fundadores de la compañía, que con auto irán a los distintos puntos de recolección cuando se trate de casos en los que haya un volumen de unidades que justifique los costos. Por ejemplo, los socios fundadores tendrán que ir todos los lunes a primera hora a retirar los envases que el dueño de un bar se ha ofrecido a entregarnos.

Para la recolección a realizar por la compañía, la gran mayoría de los bares o restaurantes ponen el horario de los sábados, domingos y lunes a las 9 de la mañana, debido a que son los días en que tienen el mayor consumo de bebidas y, si no recolectamos esos envases, los desecharán. Cabe destacar que en los primeros meses esta tarea estará realizada por los socios fundadores, mientras que, a futuro, se aspira a emplear un recolector.

La producción

Cuando hablamos de producción en New Glass hacemos referencia a cuatro actividades por separado. Estas son: la limpieza, el cortado, el pulido y, por último, la personalización.

Una vez recolectadas las botellas, se llevarán al depósito que la empresa tendrá y lo primero que se debe realizar es el lavado de la misma. El primer paso del lavado consiste en enjuagar rápidamente las botellas para eliminar los restos que pueden quedar de la bebida. Después, se las coloca en un recipiente con agua tibia para que despegar las etiquetas sea más sencillo. Con agua, jabón y una esponja de virulana se termina de limpiar los envases por afuera. Por último, se deja secar el envase a la intemperie durante un tiempo.

Una vez que la botella se encuentra higienizada se procederá al cortado de la misma. Éste se realiza con una moladora y un disco punta de diamante. En este caso la botella es sostenida entre dos maderas y se realiza la marca del

corte en la botella de vidrio. Para finalizar el corte, se debe posar el envase sobre calor o utilizar un soplete, para que se desprenda la botella.

Después de cortar la botella se pasa a la etapa de pulir los envases. Con el uso de otra amoladora que tendrá un disco de pulido, se procederá de la misma forma que con el corte de la botella. Una vez finalizado esto, se verificará que manualmente que los bordes no tengan astillas de vidrio. Para esto, se cuenta con 3 esponjas diamantadas de grano 60,120 y 600. La diferencia entre estas se encuentra en el tamaño de los granos de la misma. Con la esponja de 60 se quita toda la parte cortante a las botellas tanto interior como exterior. Luego con la esponja de 120 se le da forma redonda a los bordes y el detalle final es con la esponja de 600 que logra un esmerilado perfecto en los productos. El último detalle será el de colocar los bordes pulidos nuevamente sobre fuego para que tomen más forma redondeada y no dejen restos cortantes.

La última etapa es la del personalizado. La compañía utilizará frases, dibujos y logos, entre otros, para individualizar sus productos. Esto puede ser previo o posterior a la venta, es decir que algunos productos podrán ser personalizados y otros ya se encontrarán así. Para aquellos que ya estén finalizados, el cliente solo tendrá que elegirlo por medio de alguno de los puntos de venta. Entre estos productos podemos hacer mención a los que derivan de botellas escasas, como Grey Goose, Absolut o Corona. Los que deseen personalizarlo después de la venta, deberán elegir el producto, elegir la frase o dibujo que deseen y en ese momento el producto se manda a personalizar.

Cabe destacar que la impresión y el pegado de las etiquetas será tercerizada, debido a que existen negocios que cobran un bajo monto por unidad de, aproximadamente, \$3.5 por botella. En un futuro, el proyecto evaluará si se justifica invertir en el horno para pegar las etiquetas o si conviene seguir teniendo esta actividad tercerizada.

Dentro de la producción hay un aspecto que es fundamental y debe ser destacado. New Glass no solo está interesado en el cuidado del medioambiente, sino que también pretende colaborar ofreciendo trabajo a aquellas personas que se encuentren en condiciones precarias de vida. Como no es una tarea que requiera de conocimiento académico previo, el aprendizaje puede ser rápido. Es por esto que la empresa pretende reclutar personas que se encuentren viviendo en barrios humildes y enseñarles a trabajar el vidrio. Se

los instruirá en un oficio y se les pagará un salario Mínimo, Vital y Móvil, que hoy en día es de \$10.000. Sin embargo, hay que hacer hincapié que, durante los primeros meses, los socios fundadores serán quienes produzcan. Luego, cuando busquen incorporar un empleado, se irán asesorando sobre las condiciones en que se debe contratar y si se tiene que contratar una aseguradora en caso de que haya algún accidente de trabajo.

La venta

El proceso de venta comienza cuando el cliente ingresa en alguno de los sitios web de la compañía y elige comprar un producto. En este momento tendrá la opción de personalizarlo o comprar uno ya personalizado y luego se pasa a la distribución.

La distribución

Como se mencionó anteriormente en la parte de marketing la empresa tiene pensado 3 formas de entrega.

- 1) Tercerización de la logística
- 2) Retiro en persona por lugar de stock
- 3) Entrega por medio de un miembro de la compañía

La tercerización será llevada a cabo por las empresas OCA y Correo Argentino que se encargarán de toda la logística de la compañía. El costo del envío será un adicional que tendrá que incurrir el consumidor. En caso de que el volumen de venta sea mayor a 200 unidades, se tendrá que contratar un flete que alquile por espacio. Este tipo de servicio es una nueva rama en el mercado del transporte y posee empresas como Humber.

El retiro en persona por medio del cliente, se ofrecerá como una alternativa a las otras formas de entrega. Esto está pensado para que sea llevado a cabo cuando las personas que realicen la compra se encuentren en una zona cercana a los depósitos de la empresa (San Isidro, Acassuso e Ing. Maschwitz).

La entrega por medio de un miembro interno es otra opción a la tercerización o retiro en persona, cuando la venta sea muy significativa como para justificar los costos de traslado y tiempo por parte de alguno de los socios fundadores. Esto se realizará en vísperas de entablar una mejor relación con los comercios. Además, para todas aquellas ventas que se generen con grandes

corporaciones o bares en las cuales los volúmenes sean muy importantes, se intentará entregar personalmente el producto o supervisar la distribución para que se cumplan los plazos de la entrega.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 5: Costos, finanzas e inversión

La decisión de inversión de este proyecto se realizará bajo los criterios VAN y TIR. El primer criterio sostiene que se llevará a cabo el proyecto si su valor actual neto es mayor a 0. A lo que esto se refiere es que se realizará el emprendimiento si, luego de la inversión inicial para la puesta en marcha del proyecto, las ganancias para el plazo del horizonte de inversión, sean mayores a 0. En cambio, el segundo sostiene que se realizará el proyecto, si la tasa de retorno del proyecto es superior a 0%. En otras palabras, lo que sostiene es que se realizará el proyecto si la tasa de retorno de los flujos futuros menos el capital invertido en el proyecto es mayor a 0%. Para poder realizar esto, hay que tener en cuenta el costo de oportunidad del capital, la inflación, los flujos de fondos futuros y la tasa de crecimiento que le otorguemos al emprendimiento.

Como fue mencionado anteriormente, el proyecto consiste en la producción de diversos envases de vidrio personalizados, luego de su recolección.

Supuestos del proyecto:

Para la realización del emprendimiento será necesaria una inversión inicial. El capital invertido será propio, ya que consideramos que es un monto alcanzable. En caso de que el proyecto busque expandirse, se buscará financiación mediante la venta de un porcentaje de ganancias futuras o un porcentaje accionario del emprendimiento.

- El monto inicial a invertir será de \$300.000. Los dos socios aportarán un capital de \$150.000 con lo que se buscará poner en marcha el emprendimiento. Además, los socios aportarán distintas herramientas que ya poseen, como automóviles, computadoras, impresoras y hasta un almacén donde se trabajará y guardarán los productos.
- Inversión para la puesta en marcha del proyecto. Para comenzar el proyecto, se deben invertir \$5.000 en dos amoladoras que permitan acelerar el proceso de cortado y pulido de las botellas. Además, se

comprarán estanterías y pallets para colocar los productos que se encuentren listos para la venta, estimamos una inversión de \$10.000 en estos muebles. Luego, para el desarrollo de la página web, pudimos investigar y el precio aproximado es de entre \$5.000 y \$10.000, por lo que asignaremos \$10.000 a nuestra estimación. Por último, pretendemos realizar un evento de lanzamiento, a modo de road show para mostrar nuestros productos al público, en el que estimamos que tendrá un costo de \$25.000. El resto del capital aportado, quedará constituido como activo de caja de la empresa y permitirá hacer frente a gastos varios, como de publicidad en los meses en que las ventas se encuentren por debajo de lo presupuestado o para reparaciones en las maquinarias.

- Proyección de ventas: Rigolleau es una empresa pública que cotiza en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires y produce los vasos de vidrio genéricos que se observan en los bazares. En el ejercicio 2016 vendió 496.167.000 de vasos. En el caso de la empresa chilena mencionada a lo largo de este trabajo, en su primer año vendió 2.000 vasos al mes. Finalizando el segundo año, logró acuerdos con distintas cadenas de hoteles que le permitieron comenzar a vender 10.000 vasos por mes.¹⁰ Además, como pudimos observar en la encuesta que realizamos a 30 comercios, todos compran mensualmente, como mínimo, 50 productos. Debido a estos números estimamos que en el primer año podremos vender 10.000 unidades entre clientes particulares, bazares, bares, hoteles y restaurantes. Este número representaría un 0,00002% de lo que vendió Rigolleau en el último año, un 41.5% de lo que vendió Green Glass en su primer año y un 55.33% de la compra mensual que realizan los comercios encuestados. Una vez instalada la marca, apelaremos a campañas publicitarias, campañas de concientización por el medio ambiente y utilización de las redes sociales. De esta manera, se espera que las ventas aumenten en un 40% para el segundo año. Tal como sucedió con el proyecto chileno, esperamos que nuestras ventas crezcan. Sin embargo, al no poseer un contrato establecido con algún

¹⁰ <http://www.latercera.com/noticia/el-joven-embotellado/>

comercio importante nuestra proyección de ventas debe ser más conservadora. También, esperamos que al crecer como marca podamos alcanzar una alianza con cadenas de hoteles o restaurantes para proveerles productos como vasos, ceniceros, cubrevelas o bandejas, que permita tener una demanda constante de productos. Luego, en el tercer año, para reducir los costos fijos que representa el horneado, impresión de las etiquetas y fundido de vidrio, compraremos un horno. Para ese año, esperamos haber alcanzado una alianza con un cliente de renombre, para garantizar una demanda de productos continua. De este modo, incrementaremos la mano de obra en uno o dos empleados, dependiendo la demanda a satisfacer. Esto significará que también se deberá invertir en maquinaria. Para el tercer año se estima una inversión de \$35.000, ya que se comprarán dos amoladoras más y un horno para el pegado de las etiquetas en los productos. Además, se seguirá explotando la vía publicitaria y de redes sociales con el objetivo de llegar a otros destinos como otras provincias o exportar a otros países. Con esta expectativa, se espera aumentar en un 25%, como mínimo, las ventas del año anterior, por lo que se espera vender unas 17.500 unidades en el tercer año. Luego, en el cuarto y quinto año esperamos concluir nuestra fase de crecimiento a una tasa de 25% y 20% respectivamente. En caso de haberse incorporado un solo empleado en el tercer año, se incorporará otro más en el cuarto año. Cabe destacar que, debido a las similitudes entre las poblaciones y la cercanía por ser un país limítrofe, extrapolamos los datos y tomamos como referencia el emprendimiento realizado en Chile para presupuestar las unidades a vender. Recién en el año 5 alcanzaríamos a vender a un nivel semejante al que vendía este negocio en su primer año.

- Impuestos: 35% (impuesto a las ganancias).
- Inflación: la inflación de referencia que se utilizará serán la tasa que pagan los bonos argentinos que ajustan por CER (Coeficiente de Estabilización de Referencia). Estos bonos pagan sus cupones en base a la inflación brindada por el INDEC más una pequeña tasa extra que ronda el 2% y 3% anual.

- Utilización de la ley de PyMEs (Ley 27.264) para poder acceder a mejores tasas de financiamiento y otros beneficios que ampara la legislación.
- Tienda online: se utilizará el formato de Tienda Nube. Al realizar ventas por nuestra web, habrá que tener la opción de cobrar a través de tarjetas de crédito y Mercadopago. Situación que retrasaría el cobro de las ventas.
- Depreciación: la maquinaria tendrá una vida útil de 10 años, por lo que se depreciará un 10% anual.

Criterio VAN y criterio TIR

Tal como fue mencionado anteriormente, para analizar las inversiones de este proyecto se utilizará el criterio VAN que mide el retorno del proyecto teniendo en cuenta el valor tiempo del dinero, esperando que su retorno sea mayor a 0 para que se justifique la inversión. En cambio, el criterio TIR evalúa los flujos de fondo futuros teniendo en cuenta el capital invertido y se calcula la tasa que efectivamente tendrá el proyecto. Esta debe ser mayor a 0% para que el proyecto sea aceptado según el criterio TIR.

Debido a que nuestro proyecto comenzará la producción una vez entregado el plan de negocios, nuestro primer mes para el año 1 será: enero de 2018. Como ya contamos con unidades que fueron hechas previamente, podremos salir a buscar clientes desde el primer día de ejercicio. Ya que nuestros productos no cuentan con la característica de estacionalidad, esperamos que la cantidad de unidades a vender sea igual para todos los meses. La cantidad a vender mensualmente será de 830 unidades. Aproximadamente, se utilizará un precio promedio ponderado de venta \$65 por unidad, teniendo en cuenta el monto de todos los productos. En primera instancia creemos que hay que empezar a comerciar para poder determinar exactamente cuánto será lo demandado por cada artículo.

Desde el lado de los costos, nuestros productos tendrán un costo unitario de \$8 de mano de obra. Recordemos que con una misma botella se pueden realizar dos productos como un vaso y un portavelas. De esta manera, el costo se

reduce a la mitad. Sin embargo, recién se contratará un empleado en julio de 2018, ya que los socios se encargarán de la producción durante los primeros seis meses. El salario del empleado será acorde al mínimo, vital y móvil, puesto que uno de los objetivos de nuestro emprendimiento es sacar de la condición de precariedad a ciertas personas, ofreciéndoles un trabajo. Vale destacar que los socios estarán produciendo junto al empleado hasta el año 3 cuando busquen expandir el negocio a una mayor escala.

En caso de que los envases sean buscados por los socios fundadores, se asignará un costo de \$2, debido a la nafta y otros costos logísticos que tendrá que incurrir para poder conseguir la materia prima. El mismo monto se le pagará a quienes reciclen por botella. El packaging tendrá un costo de entre \$10 y \$12 para 6 unidades, lo que prorrateado otorga un costo unitario de packaging de entre \$1.66 y \$2. Además, se le asignará un costo de \$3,5 al horneado e impresión de los logos personalizados para cada vaso. Este costo fue estimado en base al precio que nos otorgó quien producía estas etiquetas para el proyecto anteriormente. Cabe destacar que, tanto para el packaging como para los stickers, cuanto más volumen demandemos, nuestro proveedor nos ofrecerá descuentos o bonificaciones en el precio.

La maquinaria necesaria para poder atender a la demanda será comprada en el primer año. Se necesitarán dos amoladoras, con discos para cortar vidrio y disco de pulido. Aproximadamente, cada una cuesta \$2.500 pesos.

Por último, para el diseño de la página se contratará un diseñador web, el precio rondará entre \$5.000 y \$10.000 que será financiado con el capital aportado por los socios.¹² Por su parte, tienda nube es el medio para vender vía web y tiene un costo de \$249 por mes.¹³ Adicionalmente, se gastarán en publicidad \$3.500 cada mes durante todo el primer año para poder posicionar a la marca. Estos costos estarán destinados a Adwords, que cuenta con un sistema de costo por clic, ya que nuestro proyecto tendrá páginas oficiales en Facebook e Instagram. Esos serán los costos más importantes que el proyecto deberá cubrir para poder alcanzar el volumen de ventas proyectado.

¹²http://puzzlemkt.com.ar/?gclid=EAlaIQobChMI6J3z3uCR1QIVhgeRCh2TsgV6EAAYBCAAEgKH1vD_BwE

¹³ <https://www.tiendanube.com/planes-y-precios>

Para los años posteriores, las ventas irán evolucionando como fueron descritas anteriormente. Con respecto a los costos, estos se ajustarán de acuerdo a la meta de inflación propuesta por el BCRA. Asimismo, nuestra estimación le agregará un 3% de variación a esa estimación por parte de la administración nacional.

Proyección Años 1 y 2

Año 1: Estado de resultados mensual	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18
Ventas	53.950,0	53.950,0	53.950,0	53.950,0	53.950,0	53.950,0	53.950,0	53.950,0	53.950,0	53.950,0	53.950,0	53.950,0
Costo de ventas	(2.905)	(2.905)	(2.905)	(2.905)	(2.905)	(2.905)	(2.905)	(2.905)	(2.905)	(2.905)	(2.905)	(2.905)
Resultado Bruto o EBITDA	51.045,0	51.045,0	51.045,0	51.045,0	51.045,0	51.045,0	51.045,0	51.045,0	51.045,0	51.045,0	51.045,0	51.045,0
Gastos de administración							(12.000)	(12.000)	(12.000)	(12.000)	(12.000)	(12.000)
Mano de obra directa							(12.000)	(12.000)	(12.000)	(12.000)	(12.000)	(12.000)
Gastos de comercialización	(6.905)	(6.905)	(6.905)	(6.905)	(6.905)	(6.905)	(6.905)	(6.905)	(6.905)	(6.905)	(6.905)	(6.905)
Gastos de publicidad	(3.500)	(3.500)	(3.500)	(3.500)	(3.500)	(3.500)	(3.500)	(3.500)	(3.500)	(3.500)	(3.500)	(3.500)
Gastos de página web	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)
Gastos de impresión	(2.905)	(2.905)	(2.905)	(2.905)	(2.905)	(2.905)	(2.905)	(2.905)	(2.905)	(2.905)	(2.905)	(2.905)
Depreciaciones y amortizaciones	(42)	(42)	(42)	(42)	(42)	(42)	(42)	(42)	(42)	(42)	(42)	(42)
Resultado Operativo o EBIT	44.098,3	44.098,3	44.098,3	44.098,3	44.098,3	44.098,3	32.098,3	32.098,3	32.098,3	32.098,3	32.098,3	32.098,3
Intereses												
Resultado antes de impuestos o EBIT	44.098,3	44.098,3	44.098,3	44.098,3	44.098,3	44.098,3	32.098,3	32.098,3	32.098,3	32.098,3	32.098,3	32.098,3
Impuestos	(15.434)	(15.434)	(15.434)	(15.434)	(15.434)	(15.434)	(11.234)	(11.234)	(11.234)	(11.234)	(11.234)	(11.234)
Resultado neto	28.663,9	28.663,9	28.663,9	28.663,9	28.663,9	28.663,9	20.863,9	20.863,9	20.863,9	20.863,9	20.863,9	20.863,9

Año 2: Estado de resultados mensual	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
Ventas	90.636,0	90.636,0	90.636,0	90.636,0	90.636,0	90.636,0	90.636,0	90.636,0	90.636,0	90.636,0	90.636,0	90.636,0
Costo de ventas	(4.880)	(4.880)	(4.880)	(4.880)	(4.880)	(4.880)	(4.880)	(4.880)	(4.880)	(4.880)	(4.880)	(4.880)
Resultado Bruto o EBITDA	85.755,6	85.755,6	85.755,6	85.755,6	85.755,6	85.755,6	85.755,6	85.755,6	85.755,6	85.755,6	85.755,6	85.755,6
Gastos de administración	(12.000)	(12.000)	(12.000)	(12.000)	(12.000)	(12.000)	(14.400)	(14.400)	(14.400)	(14.400)	(14.400)	(14.400)
Mano de obra directa	(12.000)	(12.000)	(12.000)	(12.000)	(12.000)	(12.000)	(14.400)	(14.400)	(14.400)	(14.400)	(14.400)	(14.400)
Gastos de comercialización	(8.980)	(8.980)	(8.980)	(8.980)	(8.980)	(8.980)	(8.980)	(8.980)	(8.980)	(8.980)	(8.980)	(8.980)
Gastos de publicidad	(3.500)	(3.500)	(3.500)	(3.500)	(3.500)	(3.500)	(3.500)	(3.500)	(3.500)	(3.500)	(3.500)	(3.500)
Gastos de página web	(600)	(600)	(600)	(600)	(600)	(600)	(600)	(600)	(600)	(600)	(600)	(600)
Gastos de impresión	(4.880)	(4.880)	(4.880)	(4.880)	(4.880)	(4.880)	(4.880)	(4.880)	(4.880)	(4.880)	(4.880)	(4.880)
Depreciaciones y amortizaciones	(42)	(42)	(42)	(42)	(42)	(42)	(42)	(42)	(42)	(42)	(42)	(42)
Resultado Operativo o EBIT	64.733,5	64.733,5	64.733,5	64.733,5	64.733,5	64.733,5	62.333,5	62.333,5	62.333,5	62.333,5	62.333,5	62.333,5
Intereses												
Resultado antes de impuestos o EBIT	64.733,5	64.733,5	64.733,5	64.733,5	64.733,5	64.733,5	62.333,5	62.333,5	62.333,5	62.333,5	62.333,5	62.333,5
Impuestos	(22.657)	(22.657)	(22.657)	(22.657)	(22.657)	(22.657)	(21.817)	(21.817)	(21.817)	(21.817)	(21.817)	(21.817)
Resultado neto	42.076,8	42.076,8	42.076,8	42.076,8	42.076,8	42.076,8	40.516,8	40.516,8	40.516,8	40.516,8	40.516,8	40.516,8

Proyección Años 3 y 4

Año 3: Estado de resultados mensual	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
Ventas	130.289,3	130.289,3	130.289,3	130.289,3	130.289,3	130.289,3	130.289,3	130.289,3	130.289,3	130.289,3	130.289,3	130.289,3
Costo de ventas	(7.016)	(7.016)	(7.016)	(7.016)	(7.016)	(7.016)	(7.016)	(7.016)	(7.016)	(7.016)	(7.016)	(7.016)
Resultado Bruto o EBITDA	123.273,7	123.273,7	123.273,7	123.273,7	123.273,7	123.273,7	123.273,7	123.273,7	123.273,7	123.273,7	123.273,7	123.273,7
Gastos de administración	(27.600)	(27.600)	(27.600)	(27.600)	(27.600)	(27.600)	(33.120)	(33.120)	(33.120)	(33.120)	(33.120)	(33.120)
Mano de obra directa	(27.600)	(27.600)	(27.600)	(27.600)	(27.600)	(27.600)	(33.120)	(33.120)	(33.120)	(33.120)	(33.120)	(33.120)
Gastos de comercialización	(3.190)	(3.190)	(3.190)	(3.190)	(3.190)	(3.190)	(3.190)	(3.190)	(3.190)	(3.190)	(3.190)	(3.190)
Gastos de publicidad	(2.500)	(2.500)	(2.500)	(2.500)	(2.500)	(2.500)	(2.500)	(2.500)	(2.500)	(2.500)	(2.500)	(2.500)
Gastos de página web	(690)	(690)	(690)	(690)	(690)	(690)	(690)	(690)	(690)	(690)	(690)	(690)
Gastos de impresión	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depreciaciones y amortizaciones	(333)	(333)	(333)	(333)	(333)	(333)	(333)	(333)	(333)	(333)	(333)	(333)
Resultado Operativo o EBIT	92.150,3	92.150,3	92.150,3	92.150,3	92.150,3	92.150,3	86.630,3	86.630,3	86.630,3	86.630,3	86.630,3	86.630,3
Intereses	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado antes de impuestos o EBT	92.150,3	92.150,3	92.150,3	92.150,3	92.150,3	92.150,3	86.630,3	86.630,3	86.630,3	86.630,3	86.630,3	86.630,3
Impuestos	(32.253)	(32.253)	(32.253)	(32.253)	(32.253)	(32.253)	(30.321)	(30.321)	(30.321)	(30.321)	(30.321)	(30.321)
Resultado neto	59.897,7	59.897,7	59.897,7	59.897,7	59.897,7	59.897,7	56.309,7	56.309,7	56.309,7	56.309,7	56.309,7	56.309,7
Año 4: Estado de resultados mensual	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21
Ventas	179.147,7	179.147,7	179.147,7	179.147,7	179.147,7	179.147,7	179.147,7	179.147,7	179.147,7	179.147,7	179.147,7	179.147,7
Costo de ventas	(9.646)	(9.646)	(9.646)	(9.646)	(9.646)	(9.646)	(9.646)	(9.646)	(9.646)	(9.646)	(9.646)	(9.646)
Resultado Bruto o EBITDA	169.501,3	169.501,3	169.501,3	169.501,3	169.501,3	169.501,3	169.501,3	169.501,3	169.501,3	169.501,3	169.501,3	169.501,3
Gastos de administración	(45.540)	(45.540)	(45.540)	(45.540)	(45.540)	(45.540)	(54.648)	(54.648)	(54.648)	(54.648)	(54.648)	(54.648)
Mano de obra directa	(45.540)	(45.540)	(45.540)	(45.540)	(45.540)	(45.540)	(54.648)	(54.648)	(54.648)	(54.648)	(54.648)	(54.648)
Gastos de comercialización	(4.759)	(4.759)	(4.759)	(4.759)	(4.759)	(4.759)	(4.759)	(4.759)	(4.759)	(4.759)	(4.759)	(4.759)
Gastos de publicidad	(4.000)	(4.000)	(4.000)	(4.000)	(4.000)	(4.000)	(4.000)	(4.000)	(4.000)	(4.000)	(4.000)	(4.000)
Gastos de página web	(759)	(759)	(759)	(759)	(759)	(759)	(759)	(759)	(759)	(759)	(759)	(759)
Gastos de impresión	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depreciaciones y amortizaciones	(333)	(333)	(333)	(333)	(333)	(333)	(333)	(333)	(333)	(333)	(333)	(333)
Resultado Operativo o EBIT	118.869,0	118.869,0	118.869,0	118.869,0	118.869,0	118.869,0	109.761,0	109.761,0	109.761,0	109.761,0	109.761,0	109.761,0
Intereses	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado antes de impuestos o EBT	118.869,0	118.869,0	118.869,0	118.869,0	118.869,0	118.869,0	109.761,0	109.761,0	109.761,0	109.761,0	109.761,0	109.761,0
Impuestos	(41.604)	(41.604)	(41.604)	(41.604)	(41.604)	(41.604)	(38.416)	(38.416)	(38.416)	(38.416)	(38.416)	(38.416)
Resultado neto	77.264,8	77.264,8	77.264,8	77.264,8	77.264,8	77.264,8	71.344,6	71.344,6	71.344,6	71.344,6	71.344,6	71.344,6

Proyección Año 5

Año 5: Estado de resultados mensual	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22
Ventas	232.175,4	232.175,4	232.175,4	232.175,4	232.175,4	232.175,4	232.175,4	232.175,4	232.175,4	232.175,4	232.175,4	232.175,4
Costo de ventas	(12.502)	(12.502)	(12.502)	(12.502)	(12.502)	(12.502)	(12.502)	(12.502)	(12.502)	(12.502)	(12.502)	(12.502)
Resultado Bruto o EBITDA	219.673,7	219.673,7	219.673,7	219.673,7	219.673,7	219.673,7	219.673,7	219.673,7	219.673,7	219.673,7	219.673,7	219.673,7
Gastos de administración	(49.183)	(49.183)	(49.183)	(49.183)	(49.183)	(49.183)	(59.020)	(59.020)	(59.020)	(59.020)	(59.020)	(59.020)
Mano de obra directa	(49.183)	(49.183)	(49.183)	(49.183)	(49.183)	(49.183)	(59.020)	(59.020)	(59.020)	(59.020)	(59.020)	(59.020)
Gastos de comercialización	(3.820)	(3.820)	(3.820)	(3.820)	(3.820)	(3.820)	(3.820)	(3.820)	(3.820)	(3.820)	(3.820)	(3.820)
Gastos de publicidad	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)
Gastos de página web	(820)	(820)	(820)	(820)	(820)	(820)	(820)	(820)	(820)	(820)	(820)	(820)
Gastos de impresión	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depreciaciones y amortizaciones	(333)	(333)	(333)	(333)	(333)	(333)	(333)	(333)	(333)	(333)	(333)	(333)
Resultado Operativo o EBIT	166.337,4	166.337,4	166.337,4	166.337,4	166.337,4	166.337,4	156.500,8	156.500,8	156.500,8	156.500,8	156.500,8	156.500,8
Intereses	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado antes de impuestos o EBT	166.337,4	166.337,4	166.337,4	166.337,4	166.337,4	166.337,4	156.500,8	156.500,8	156.500,8	156.500,8	156.500,8	156.500,8
Impuestos	(58.218)	(58.218)	(58.218)	(58.218)	(58.218)	(58.218)	(54.775)	(54.775)	(54.775)	(54.775)	(54.775)	(54.775)
Resultado neto	108.119,3	108.119,3	108.119,3	108.119,3	108.119,3	108.119,3	101.725,5	101.725,5	101.725,5	101.725,5	101.725,5	101.725,5

Como podemos ver, los resultados netos proyectados fueron de \$297.167 para el primer año, de \$495.561,5 para el segundo año, \$697.244,6 para el tercer año con el incremento en gastos de capital y tercerización de la demanda. Para el cuarto año, se espera que el resultado neto sea de \$891.656,7, mientras que, para el quinto y último año, este tiene ganancias netas proyectadas por \$1.259.069.

Estado de resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	647.400,0	1.087.632,0	1.563.471,0	2.149.772,6	2.786.105,3
Costo de ventas	(34.860)	(41.832)	(84.187)	(115.757)	(150.021)
Resultado Bruto o EBITDA	612.540,0	1.045.800,0	1.479.284,1	2.034.015,6	2.636.084,3
Gastos de administración	(72.000)	(158.400)	(364.320)	(601.128)	(649.218)
Mano de obra directa	(72.000)	(158.400)	(364.320)	(601.128)	(649.218)
Gastos de comercialización	(82.860)	(107.765)	(38.280)	(57.108)	(45.837)
Gastos de publicidad	(42.000)	(42.000)	(30.000)	(48.000)	(36.000)
Gastos de página web	(6.000)	(7.200)	(8.280)	(9.108)	(9.837)
Gastos de impresión	(34.860)	(58.565)	0,00	0,00	0,00
Depreciaciones y amortizaciones	(500)	(500)	(4.000)	(4.000)	(4.000)
Resultado Operativo o EBIT	457.180,0	762.402,4	1.072.684,0	1.371.779,6	1.937.029,3
Intereses	-	-	-	-	-
Resultado antes de impuestos o EBT	457.180,0	762.402,4	1.072.684,0	1.371.779,6	1.937.029,3
Impuestos	(160.013)	(266.841)	(375.439)	(480.123)	(677.960)
Resultado neto	297.167,0	495.561,5	697.244,6	891.656,7	1.259.069,0

La diferencia entre el primer y el segundo año radica en que, en el último, las ventas aumentaron un 40%. Si bien el precio de venta de los productos y los costos aumentarán acorde a la inflación, creemos que luego de las campañas publicitarias que se realizarán en el primer año, aumentarán las ventas en un 40%. Para la inflación del segundo año estimamos una del 17%, según lo que sostiene el REM, anual más un 3% anual por el CER.¹⁴ Esto se debe a que creemos que la meta del gobierno debe llevar una variación extra para que no suceda lo del 2017, año en que se puso una subestimó el nivel esperado de inflación. Debido a esto, el flujo de fondos neto del segundo año será superior al del primer año.

Para el tercer año, las ventas seguirán aumentando. Sin embargo, se prevé un aumento en la mano de obra directa, ya que se planea contratar más

¹⁴ <http://www.infobae.com/economia/2017/06/02/corrigieron-hacia-arriba-las-proyecciones-del-banco-central-para-2017-mas-inflacion-menos-crecimiento-y-el-dolar-a-17/>

empleados y un aumento en la maquinaria para incrementar la cantidad de nuestra oferta. Por esto, el margen neto de nuestro flujo de fondos será menor al de los años anteriores.

Luego en el cuarto y quinto año se espera que las ventas evolucionen gradualmente, producto del posicionamiento de la marca a través de distintas publicidades y explotación de las redes sociales. Esto generará que el flujo de fondos sea superior al del tercer año.

Una vez estimado el estado de resultados para cada año, debemos determinar el flujo de fondos libre de cada período. Esto representa la cantidad de dinero disponible que le queda al proyecto por año, luego de descontarle los gastos necesarios para poder mantener el proyecto en marcha. Para utilizar el criterio VAN, todos los flujos de fondos libres obtenidos deberán descontarse a una tasa específica. Para determinar esta tasa utilizaremos el modelo del CAPM (Capital Asset Pricing Management) que define cuánto es el costo de oportunidad de invertir en el negocio y no en otro proyecto de inversión. Vale destacar que no utilizaremos el WACC (Weighted Average Cost of Capital) debido a que nuestro proyecto no contará con deuda en sus primeros años. En caso de contraer deuda, se deberá tener en cuenta la proporción de la deuda en términos del capital para poder determinar un nuevo costo de oportunidad. El modelo CAPM está compuesto de dos partes: la tasa libre de riesgo y la prima de riesgo del proyecto.

$$K_i = R_F + \beta_i * (R_i - R_F)$$

K_i es el costo de oportunidad del proyecto. R_F va a representar la tasa libre de riesgo. Por último, β_i representa la volatilidad del proyecto que estará determinada por el mercado en base a proyectos similares, y R_i representa el retorno esperado en el mercado.

Para esto, nosotros utilizaremos la tasa de las LEBACs como tasa libre de riesgo, que se ubica en el 26.5% anual en pesos, mientras que, la prima de riesgo del proyecto será la del riesgo país de Argentina, que en este momento se ubica en 419 puntos básicos, es decir un 4.19% más.

Se debe mencionar que la reciente legislación sancionada (Ley 27.264) para PyMEs nos favorecerá para emprender y alcanzar mejores tasas de financiamiento, en caso de querer obtener capital de terceros, y beneficios

fiscales. Además, la economía empieza a mostrar leves signos de recuperación y la reducción en la inflación propuesta por el gobierno aumentan la viabilidad del proyecto, ya que estos signos se espera que se traduzcan en aumentos de consumo e inversión en capital de trabajo para impulsar la economía.

Por otro lado, para determinar si el negocio propuesto debe realizarse o no bajo el criterio TIR, se analiza desde el punto de vista de la proyección de los flujos de fondo libres. Para estudiar la tasa interna de retorno del proyecto se evalúa el capital invertido y los flujos generados año tras año. Esa variación arrojará la tasa real de retorno que tendrá el emprendimiento durante el tiempo evaluado.

Luego de haber estimado los flujos de fondos libres, utilizamos el criterio VAN y el criterio TIR para definir si nuestro proyecto justifica la inversión o si simplemente invertimos en la tasa libre de riesgo.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBIT		457.180,0	762.402,4	1.072.684,0	1.371.779,6	1.937.029,3
Impuestos		(160.013)	(266.841)	(375.439)	(480.123)	(677.960)
Depreciación & Amortización		500,04	500,04	4.000,08	4.000,08	4.000,08
Variación en Capital de Trabajo		-	-	-	-	-
Capex		(25.000)	0	(35.000)	0	0
Flujo de Fondo Libre	(300.000)	272.667,0	496.061,6	666.244,7	895.656,8	1.263.069,1

CAPM	30,69%
Período de recupero descontado	1,304 años

VAN	\$1.135.866,14
TIR	129,6506%

VAN de cada año:	(300.000)	208.636,5	290.436,3	298.474,1	307.023,9	331.295,3
-------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Como podemos observar, tanto el VAN como la TIR han sido mayores a 0, por lo que desde el punto de vista financiero se justifica el proyecto de inversión. Tal como fue mencionado previamente, el EBIT creció exponencialmente, ya que el volumen de ventas aumentó en gran cantidad. Esto significó una mayor ganancia en cada ejercicio año tras año. Asimismo, como el resultado operativo (EBIT) fue mayor cada año, los impuestos aumentaron en la misma proporción. Con respecto a los gastos en bienes de capital (Capex) estos fueron aumentando a medida que la compañía tuvo mayor ganancia y como representan una salida de caja durante el ejercicio deben restarse al flujo de fondos. De manera inversa operan las depreciaciones, como no significan una salida de caja en ningún momento, deben sumarse al resultado final de fondos.

Por último, creemos que no vamos a tener variación en el capital de trabajo en primera instancia, ya que apuntamos a producir ante la aparición de pedidos. Para esto, debemos establecer una relación fuerte con los clientes para poder estimar cuánto demandarán mensualmente.

En términos del tiempo que llevará recuperar la inversión, según el cálculo determinado por el flujo de fondos libre, descontándolo a la tasa CAPM, son 1,304 años. Esto quiere decir que, a partir del segundo año, la mayor parte de las ganancias será capital disponible para reinvertir en el proyecto o para la distribución de dividendos entre los accionistas.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 6: Equipo

El equipo estará constituido por los dos socios durante los primeros seis meses de ejercicio. Estos se encargarán de la producción y comercialización al mismo tiempo. El motivo por el que no se contratará ningún empleado en los primeros meses, se debe a que representan un gran costo teniendo en cuenta el costo de la materia prima. Además, al ser los primeros meses de operación, los dos socios deberían poder satisfacer la demanda.

A partir del sexto mes, se procederá a contratar un empleado que pueda incrementar la producción y permita a los socios abocarse más a un aspecto comercial para conseguir nuevos clientes y futuros acuerdos para ofrecer sus productos. Por ejemplo, podemos mencionar el sponsoreo en bares y restaurantes o joint ventures con organizadoras de eventos para que publiciten nuestros productos, entre otros. También, tendrán que ocuparse del área de marketing y publicidad y logística. Lo primero será para poder establecer un posicionamiento de marca y llegada al cliente a través del canal de las redes sociales. Mientras que, la logística será para la recolección de envases y distribución de los productos. Es por esto que ambos socios aportan un auto cada uno al emprendimiento.

El empleado estará regido bajo ley del contrato de trabajo (Ley N° 20.744) y su salario será de \$10.000 brutos al mes, acorde al salario mínimo, vital y móvil y su actualización será la que disponga el gobierno nacional. Con las cargas sociales y el aguinaldo, el salario estará rondando los \$12.000 mensuales, tal como fue estipulado en el estado de resultados.

Durante el tercer año, con la intención de aumentar la producción y con la compra del horno para fundir vidrio, se va a contratar un empleado más. El emprendimiento aspira, que para ese entonces, que la producción no pueda ser cubierta por un solo empleado. De esta manera, los socios dejarán de ayudar en la producción y se van a dedicar únicamente a la comercialización y mayor llegada a clientes.

Por último, durante el cuarto año, se contratará un tercer empleado que ayudará en la producción y estará encargado de la distribución de los productos. En conclusión, el equipo estará constituido por 3 empleados y los dos socios para el año 4.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 7: Aspectos legales

La sociedad formada estará constituida bajo el régimen de una sociedad anónima, ya que aspiramos a que nuestro proyecto alcance una magnitud importante en la que podamos vender acciones, con distinto valor nominal y derecho a voto, para poder incrementar nuestro capital. En cambio, en una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) todas las cuota-partes tienen el mismo valor a la hora de una votación. Además, una sociedad anónima es el tipo de constitución que necesita una compañía en caso de querer salir al mercado público. Por otro lado, estar constituido como una sociedad anónima otorga mayor credibilidad debido a que se encuentra bajo regulaciones contables más estrictas en comparación a otros tipos de sociedad y permite acceso a mejores condiciones de financiamiento.

Para poder obtener la personería jurídica correspondiente deberá inscribirse en la AFIP como una sociedad anónima, mediante escritura pública y cumpliendo los objetivos del ente regulador, y presentar todo el expediente ante la IGJ. También, deberán ser inscriptos los socios y sus empleados a medida que se vayan incorporando a la compañía.

También, registraremos un dominio del tipo: .com.ar para poder ofrecer nuestros productos vía web. Debemos hacerlo mediante NIC Argentina (Network Information Center Argentina), quien administra el registro de dominios en el país.

Por último, se contratará el servicio de tienda nube para poder vender los productos vía web.

Capítulo 8: plan de implementación y gestión de riesgos

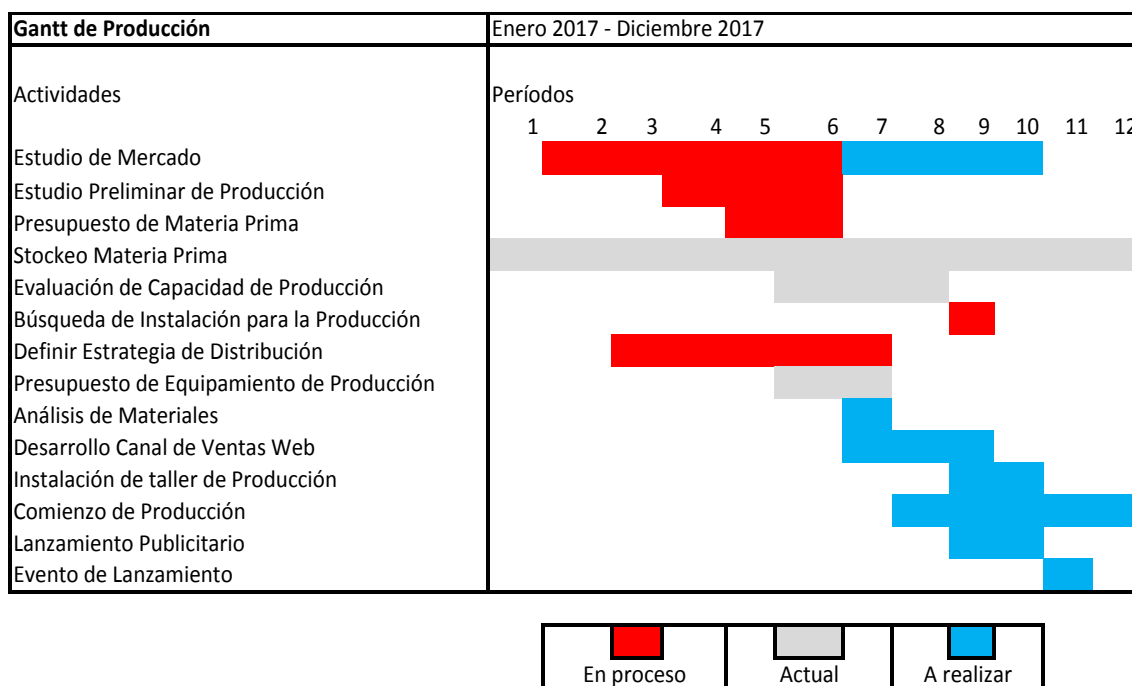
En cuanto al plan de implementación la compañía, se encuentra con stock disponible de botellas desde enero de 2017, posee la materia prima necesaria para comenzar a producir y poder lanzarse nuevamente al mercado con muchos productos en su haber.

El proyecto tiene planificado comenzar con la producción en agosto de 2017. Al mismo tiempo se realizará un estudio de mercado para poder determinar a qué clientes apuntar y bajo qué condiciones ofrecerles los productos. El objetivo planteado es el de fabricar al menos 500 vasos, 500 cubre velas, 500 bandejas, 250 ceniceros, 100 lámparas y 20 percheros durante el primer mes.

Mientras se produce, se comenzará con una fuerte campaña de publicidad en las plataformas web. Mediante una estrategia de posicionamiento Premium en donde se publicarán videos, anuncios, información sobre la contaminación y sobre la compañía. Además, se buscará, a través de las redes sociales y publicidad por medio de influencers, generar interés en los clientes.

Durante las primeras semanas de noviembre, el negocio realizará un evento a modo de lanzamiento de nuestra empresa al mercado. Este será explotado vía web y redes sociales. Contará con invitados y, entre ellos, se buscará invitar a los influencers que la empresa pretende utilizar para aumentar su llegada al cliente. También, se mostrarán los diversos productos que tendrá el negocio con sus diseños para fomentar la compra y utilización de los mismos. Se buscará que los invitados tengan la oportunidad de probar los productos y que observen si nuestros productos les atrae para usarlos en un futuro. Los costos para la realización del evento serán cubiertos por el capital aportado por los socios y, en caso de que aparezcan, por sponsors que quieran publicitar la presentación, por ejemplo, marcas de gaseosas, cervezas o fundaciones que donen para este tipo de eventos, como Techo.

La implementación puede observarse gráficamente en el diagrama de Gantt, que nos muestra los distintos procesos y como se planean realizar en el tiempo.



Por otro lado, dentro de todos los riesgos que conlleva un proyecto de esta magnitud, hay que destacar, primero y principal, que las bajas barreras de entrada atentan contra la entrada de un nuevo competidor constantemente. Segundo, el contexto político y macroeconómico.

Consideramos que estos riesgos son los que, en caso de suceder, mayores probabilidades tienen de afectar el negocio propuesto. Las bajas barreras de entrada son una realidad de la que estamos al tanto. De hecho, la compañía chilena Green Glass que fue mencionada previamente, tiene una estructura suficiente como para instalarse en Argentina y explotar el nicho de mercado. Además, existe el riesgo que quienes fabrican estos productos sin la maquinaria necesaria como para industrializar la idea, pretendan integrarse verticalmente. Es por esto que creemos que cuanto antes comencemos con la etapa publicitaria y alcancemos confianza con los clientes, mayor ventaja nos dará en comparación a comenzar a producir con un mercado atomizado por los distintos oferentes del producto.

Luego, el contexto político y macroeconómico son un factor trascendental para el proyecto. Durante los últimos años, el país sufrió un sinfín de complicaciones tanto políticas como macroeconómicas, ya sean marchas en contra del

gobierno de turno, reclamos salariales, inflación, entre otros. Por estos factores, sumada a la alta presión fiscal, es que el país atraviesa una falta de inversión en capital de trabajo. Sin embargo, creemos que, con las políticas tomadas por esta administración, como por ejemplo la ley de PyMEs, que beneficia a los pequeños emprendedores que recién arrancan con sus proyectos, más la presión fiscal que irá disminuyendo, debido al alto nivel de gasto público y a la búsqueda de disminuir la inflación por parte del gobierno, y las leyes en torno al cuidado del medioambiente vemos un escenario favorable para invertir en nuestro proyecto. También, serán fundamentales las elecciones de medio término que se celebrarán en octubre, ya que, si este gobierno no logra imponerse en los comicios, será difícil que pueda promulgar nuevas leyes y ejercer influencia en el poder legislativo.

Conclusiones

Luego de haber analizado en detalle cada uno de los aspectos que podrían afectar al negocio, definimos que existe una oportunidad de negocio para el emprendimiento planteado. Para definir esto, tuvimos que estudiar los factores endógenos y exógenos que definen al proyecto. Teniendo en cuenta todas las variables en torno a finanzas, marketing, mercado existente, medioambiental y contaminación, legales y operativas, entre otras, existe un claro potencial de crecimiento para el proyecto, ya que se trata de un mercado que aún no ha sido explotado mediante la industrialización, sino que se encuentra en una etapa de producción manual, lo que aumenta mucho los costos y disminuye la eficiencia. Además, es un proyecto que requiere de poco capital inicial para emprender, por lo que es accesible para integrarse rápidamente. Sin embargo, esto puede representar una desventaja a futuro, ya que las barreras de entrada al negocio son bajas, por ende, podrían aparecer nuevos competidores. Es por esto que es fundamental posicionarse como marca de manera rápida para poder establecer una fuerte relación con el cliente. En torno al área de marketing, este proyecto propone utilizar las redes sociales como una herramienta para llegar a los clientes, ya que las personas cada vez les dan más importancia a estos canales. Adicionalmente, el costo de publicidad en estos canales es bajo teniendo en cuenta la cantidad de los clientes a los que se llega con una sola campaña publicitaria.

En torno al medioambiente, al ser un proyecto que combate la contaminación y colabora con el medioambiente, creemos que será bien recibido por las personas. Además, podría llegar a tener apoyo por parte del gobierno, ya que hay legislación que favorece al proyecto, tal como la ley de gestión integral de residuos urbanos que se aprobó en Buenos Aires y en CABA. Creemos que existe la posibilidad de alcanzar un acuerdo y hasta financiamiento por parte del gobierno, debido a que nuestro proyecto los ayudará con la campaña sobre las metas propuestas de reducción de residuos que tienen que cumplir.

Cabe destacar que durante el 2017 la economía empezó a dar signos de recuperación y creemos que si se continúan las políticas tomadas hasta el momento, como reducir la inflación, sancionar leyes que fomenten la inversión de PyMEs y el tratamiento de juicios laborales, se brindarán condiciones más que favorables para poder emprender, acceder a financiamiento a menores tasas y, principalmente, para poder hacer una proyección más verosímil que este librada de la mayor subjetividad posible. En un escenario en que el país tenga inflación menor a dos dígitos, las tasas para financiarse serán menores y analizar el futuro del proyecto con las bases de una economía bien sustentadas será más fácil.

En torno al área operativa, la producción debe ser lo más eficientemente posible, es decir, producir la mayor cantidad al menor precio. Para esto se invertirá en maquinaria que permitirá reducir los tiempos de producción y atender pedidos de grandes cantidades. Segundo, la recolección y distribución van a formar parte del plan logístico, que será fundamental para poder obtener la mayor cantidad de materia prima al menor costo y que la distribución logre abarcar la mayor área geográfica posible. De este modo, esperamos que aquellos clientes que quieran nuestro producto, puedan acceder a ellos y no se vean imposibilitados por no encontrarse en la misma área geográfica cubierta. Se ofrecerán distintos tipos de envío para que el cliente pueda elegir. Al ser un negocio con bajas barreras de entrada, es necesario desarrollar esta red de recolección y distribución para poder alcanzar una ventaja competitiva ante aquellos potenciales competidores. Estas ventajas son las que permitirán al negocio contar con un know-how logístico del negocio.

Por último, tal como observamos según nuestras estimaciones de venta, el negocio propuesto es viable, desde el punto de vista de los criterios VAN y TIR. Estas medidas son muy utilizadas para valuación de proyectos, debido a que se compara con otros emprendimientos o herramientas de inversión. Estos tienen en cuenta todos los factores necesarios para analizar si realmente se justifica la inversión. Como ambos criterios nos ofrecieron resultados positivos, estamos ante una posibilidad de negocio que se debería llevar a cabo. Hay que tener en cuenta que a medida que el horizonte de proyección es más largo, el análisis se torna más subjetivo e impreciso. Creemos que en Argentina las condiciones de estabilidad para proyectar a un plazo de 5 años no están

claramente dadas. Por esto, el análisis se realizó desde un aspecto más conservador. Sin embargo, dadas las condiciones macroeconómicas, legislaciones pertinentes y la falta de desarrollo del mercado se puede observar que nuestro negocio es realizable.

Bibliografía

Bygrave, W. y Zacharakis, A. *The entrepreneurial process*. Estados Unidos. Wiley, 2010.

Buenos Aires Ciudad (2014). “Separación en origen”, accedido 24 de julio, 2017. En internet: <http://www.buenosaires.gob.ar/ciudadverde/separacion/preguntas-frecuentes>

Centro de información de las Naciones Unidas (2007). “Medio ambiente y desarrollo sostenible”, accedido el 24 de julio, 2017. En internet: <http://www.cinu.mx/temas/medio-ambiente/medio-ambiente-y-desarrollo-so/>

Greenpeace (2009). *Gestión de la basura de la Ciudad de Buenos Aires 2008*. Buenos aires, 2009. En internet: <http://www.greenpeace.org/argentina/Global/argentina/report/2009/2/ciudad-de-buenos-aires-alarma.pdf>

Greenpeace. *Con el reciclado, juntos venimos mal, muy mal*. Buenos Aires, 2011. En internet: <http://www.greenpeace.org/argentina/Global/argentina/report/2011/contaminacion/basura-cero-macri-ceamse-2011.pdf>

Greenpeace (2011). “¿Qué es Basura Cero?”, accedido el 24 de julio, 2017. En internet: <http://www.greenpeace.org/argentina/es/campanas/contaminacion/basura-cero/#tab=3>

Greenpeace. *Las plantas MBT, una falsa solución para cumplir con la Ley de Basura Cero*. Buenos aires, 2015. En internet: <http://www.greenpeace.org/argentina/Global/argentina/graphics/2015/basura/MTB-Una%20Falsa%20Solucion.pdf>

Horngren, C., Datar, S. y Rajan, M. *Contabilidad de Costos*. Traducido por Jaime Gómez Mont Araiza. México: Pearson Educación, 2012.

Infobae (2013). “¿Cuánto sabes de reciclaje?”, último acceso 24 de julio, 2017. En internet: <http://www.infobae.com/2013/05/14/710587-cuanto-sabes-reciclaje/>

Infobae (2013). "Corrigieron hacia arriba las proyecciones del Banco Central para 2017: más inflación, menos crecimiento y el dólar a \$17", último acceso 30 de julio, 2017. En internet: <http://www.infobae.com/economia/2017/06/02/corrigieron-hacia-arriba-las-proyecciones-del-banco-central-para-2017-mas-inflacion-menos-crecimiento-y-el-dolar-a-17/>

Kotler, P. *Dirección de Marketing*. México: Prentice Hall, 2001.

Krajewski, L., Ritzman L. y Malhotra, M. *Administración de operaciones: procesos y cadenas de valor*. Pearson Education, 2000.

Malta, A. y Gálvez, C. *Reciclaje de vidrio*. Guadalajara, 2007. En internet: <http://genesis.uag.mx/posgrado/revistaelect/calidad/cal010.pdf>

Naciones Unidas (2003). "Medio ambiente", último acceso 24 de julio, 2017. En internet: http://www.cinu.org.mx/ninos/html/onu_n5.htm

Organismo Provincial para el Desarrollo Sostenible (2005). *Ley 13.592: "Gestión integral de residuos sólidos urbanos"*. En internet: <http://www.opds.gba.gov.ar/index.php/leyes/ver/270>

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. *Generación de Modelo de Negocios*. Buenos Aires: Deusto S.A. Ediciones, 2011.

Porter, Michael. *Competitive strategy*. New York: The Free Press, 2008.

PESTAL model.

Sanchez Jiménez. "El joven embotellado", último acceso 30 de julio, 2017. En internet: <http://www.latercera.com/noticia/el-joven-embotellado/>

Shapiro, B.P. La Mezcla de Marketing, en *La Esencia del Marketing*. Vol. 2R. Dolan (compilador). Ed. Norma, 1995.

Cronograma

En el cronograma se encuentran establecidos los meses estimados en los cuales se realizarán las distintas secciones y el momento de la entrega final del proyecto.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Entrevistas	x						
Plan de marketing			X				
Encuestas				X			
Costos, finanzas e inversión				X			
Operaciones del negocio				X			
Equipo					X		
Aspectos legales					X		
Plan de implementación y riesgos						X	
Entrega final							X

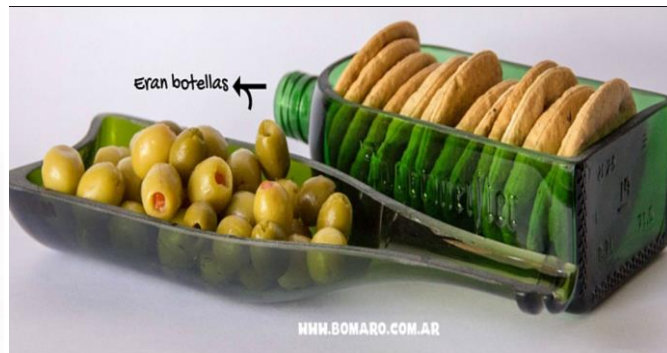
Anexos

Anexo 1: Relevamiento de precios

	Coto	Easy	Falabella	Mercado Libre	Moderno Bazar	Bazar Geo	Editor Market	Don Bazar
Vasos	\$20 - \$45	\$25 - \$60	\$55 - \$100	\$30 - \$70	\$25 - \$50	\$20 - \$50	\$40 - \$75	\$30 - \$60
Bandejas	\$75 - \$150	\$75 - \$200	\$150 - \$350	\$50 - \$230	\$60 - \$150	\$70 - \$190	\$80 - \$220	\$120 - \$250
Lámparas		\$300 - \$1.000	\$250 - \$500	\$300 - \$700	\$350 - \$700	\$250 - \$600	\$200 - \$500	
Ceniceros	\$25 - \$50		\$20 - \$70	\$40 - \$130	\$30 - \$90	\$35 - \$90	\$25 - \$100	
Porta velas	\$5 - \$20	\$5 - \$15	\$20 - \$45	\$15 - \$25				
Frascos				\$15 - \$40	\$20 - \$45	\$15 - \$50	\$20 - \$55	\$20 - \$45
Percheros		\$50 - \$150	\$300 - \$550	\$250 - \$700	\$270 - \$590	\$300 - \$570	\$300 - \$650	\$300 - \$700

- <https://www.easy.com.ar/webapp/wcs/stores/servlet/es/easyar/search/vasos>
- <http://www.falabella.com.ar/falabella-ar/product/2349018/Set-6-vasos-altos-cono?navAction=push>
- https://www.cotodigital3.com.ar/sitios/cdigi/browse/catalogo-hogar-bazar-vasos/_/N-1ysv1ajZ1pzcu2a?Dy=1&Nf=product.startDate%7CLTEQ+1.5001632E12%7C%7Cproduct.endDate%7CGTEQ+1.5001632E12&Nr=AND%28product.sDisp_200%3A1004%2Cproduct.language%3Aespa%C3%B1ol%2COR%28product.siteId%3ACotoDigital%29%29
- [https://listado.mercadolibre.com.ar/perchero-vidrio#D\[A:perchero-vidrio\]](https://listado.mercadolibre.com.ar/perchero-vidrio#D[A:perchero-vidrio])
- [https://listado.mercadolibre.com.ar/vasos-personalizados#D\[A:vasos-personalizados,B:0\]](https://listado.mercadolibre.com.ar/vasos-personalizados#D[A:vasos-personalizados,B:0])
- [https://listado.mercadolibre.com.ar/lamparas-de-botella#D\[A:lamparas-de-botella\]](https://listado.mercadolibre.com.ar/lamparas-de-botella#D[A:lamparas-de-botella])
- <http://www.falabella.com.ar/falabella-ar/category/cat20681/Percheros?passedNavAction=push&parentCategoryId=cat20655>

Anexo 2: Productos



Anexo 3: Encuesta

1) ¿Qué tipo de establecimiento trabajas?

- Bar
- Restaurante

- Discoteca
- Hotel
 - 2) ¿Cuál es la capacidad instalada por día?
- Menos de 500
- Entre 500 y 1.000
- Más de 1.000
 - 3) ¿Cuántas personas recurren semanalmente?
- Menos de 500
- Entre 500 y 1.000
- Más de 1.000
 - 4) ¿Escuchaste hablar sobre la contaminación ambiental?
- Si
- No
 - 5) ¿Te preocupa?
- Si
- No
 - 6) ¿Reciclas?
- Si
- No
 - 7) ¿Cuántas botellas desechas por semana?
- Menos de 100
- Entre 100 y 200
- Más de 200
 - 8) ¿Donarías tus residuos?
- Si
- No
 - 9) ¿De qué material son tus artículos de bazar?
- Vidrio
- Cerámica
 - 10) ¿Cuántos artículos compras mensualmente?
- Menos de 50
- Entre 50 y 100
- Más de 100

11) ¿Qué aspecto te ayuda a decidir cuándo compras?

- Precio
- Diseño
- Ambas

12) ¿Cuánto pagarías por un producto que ayuda el medioambiente?

- Menos que por uno estándar
- Igual que por uno estándar
- Más que por uno estándar

13) ¿Dónde compras tus artículos de bazar?

- Internet
- Proveedor
- Supermercado
- Tiendas de bazar

Anexo 4: Volumen de ventas Rigolleau

37

RIGOLLEAU S.A

Notas a los Estados Financieros Consolidados (Cont.)

NOTA 18. INFORMACIÓN POR SEGMENTOS (Cont.)

	30.11.2016	30.11.2015
	En \$	
<u>Ingresos netos por ventas</u>		
Mercado Nacional	1.918.575.555	1.375.670.357
Mercado Exportación	16.380.976	18.197.356
Total	1.934.956.531	1.393.867.713
<u>Costo de Ventas</u>		
Mercado Nacional	1.457.052.337	1.045.766.081
Mercado Exportación	12.407.658	13.727.286
Total	1.469.459.995	1.059.493.367
<u>Volumen de Ventas en Tn</u>		
Mercado Nacional	164.176	147.453
Mercado Exportación	1.213	1.998
Total	165.389	149.451