



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Administración de Negocios – MBA

Trabajo Final de Graduación

Plan de Negocios

Edible

Producción y Comercialización de Cubiertos

Comestibles

Autor: Federico Zani

Marzo 2020

EMBA

Plan de Negocios



Producción y Comercialización de Cubiertos
Comestibles



Federico Zani
Marzo 2020

Agradecimientos,

Desde el día en que empecé a considerar hacer este tipo de programas hasta el día de hoy, casi 2 años más tarde, que no puedo de dejar de dar gracias desde lo más profundo de mi persona a varios pilares que me apoyaron y dieron fuerza para que esto suceda.

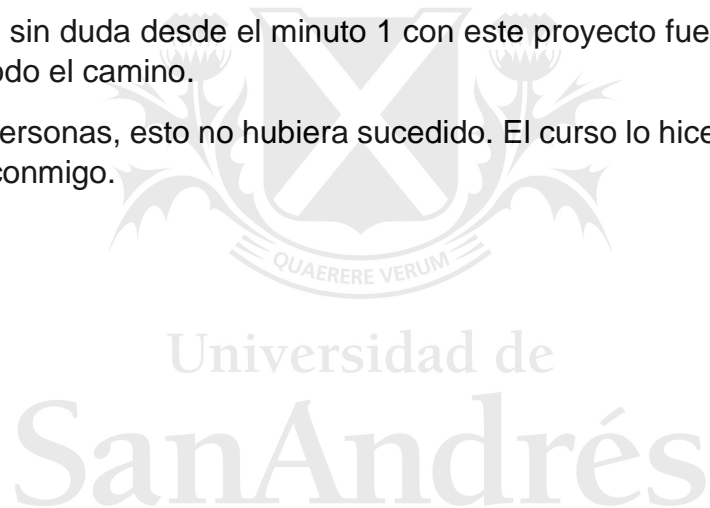
En primer lugar, a mi familia que siempre entendió que esto iba a ser algo fuera de mi zona de confort y que iba a requerir mucho de mí para poder realizarlo.

A medida que fue avanzando el programa, los compañeros empezaron a tomar un rol también clave. El compartir, conversar y hacer distendidas las jornadas ayudaron y mucho.

El cuerpo de profesores nos acompañó y transmitió tranquilidad y normalidad en el proceso, asique a ellos también un merecido agradecimiento por todo este camino acompañando.

A mi mentor, que sin duda desde el minuto 1 con este proyecto fue quien me llevo de la mano por todo el camino.

Sin todas estas personas, esto no hubiera sucedido. El curso lo hice yo, pero todos ellos se reciben conmigo.



Resumen Ejecutivo

El proyecto se basa en el desarrollo de un producto comestible, de origen natural que pueda reemplazar la función que hoy en día tienen los cubiertos de plástico. Para ello se desarrollan diferentes recetas, con diferentes contenidos de azúcar y demás ingredientes, para así poder satisfacer la demanda de todo tipo de consumidores. También está la posibilidad que sea utilizados para diferentes productos (yogurt, café, helado, postres, dulce de leche, etc.) es por eso que la variedad de las recetas es calve. Además, sumado a esto, hay un público que está limitado ya sea por alguna característica física (celiacos) o por decisión propio (veganos), y así no dejar a nadie excluido de esta posibilidad.

El negocio con estos productos es B2B. La clave está en realizar alianzas con empresas de consumo masivo que hoy brinden el servicio (pago o gratuito) de cubiertos plásticos para el consumo de estos. Ofrecerles a estos un cubierto de menor o igual costo que los plásticos y de esta manera tener la exclusividad de suministro con ellos. El plan a largo plazo es no solo brindar cubiertos, sino que también hay una gama de otros productos que pueden ser ofrecidos con este mismo concepto: platos, vasos, sorbetes hasta recipientes para ensaladas.

La producción del cubierto comestible tiene menor costo y, además, menos riesgo, porque al ser elaborado con insumos de origen agrícola, de fácil acceso y precios “comodotizados”, la exposición a eventualidades ajenas al negocio que puedan impactar en el costo de la materia prima, son menores. En su elaboración no se utiliza plástico ni ningún derivado del petróleo. No requieren logística refrigerada y pueden ser consumido hasta 6 meses después de su elaboración. La fácil elaboración permite muchas combinaciones con productos sustitutos, y así estar siempre con el menor costo de producción. Se pueden adaptar rápido a la demanda, por una cuestión de mercado puntual, o algo más estacional (en verano para el helado, en invierno para café).

El producto está dirigido a consumidores cualquier clase social, en un rango de edad de entre 17 y 60 años. El único requisito es que aquel consumidor de productos “*cuchareables*” este interesado en no generar plástico que tarde o temprano será arrojado en el ambiente. El marco ideal para este negocio es hacer

la estrategia con empresas que tengan locales a la calle y que vendan productos de consumo al paso.

El equipo de trabajo está compuesto por un CEO, un abogado, un responsable de compras y un equipo de cocina. El equipo ira creciendo a medida que el negocio también lo haga y así lo requiera. Las instalaciones requeridas son un lugar con suministro de gas para los hornos, luz eléctrica y una habilitación para la elaboración de productos comestibles. Para el almacenaje no se va a hacer uso de un lugar externo siempre que el volumen de negocio lo permita. Para la hacer las entregas en las empresas se hará uso de un flete habilitado como tal. En etapas iniciales, se trabajará con empresas que tengan su propio centro de distribución, por lo que la entrega se hace en un único punto en fechas programadas.

La inversión requerida es de USD45.000 (TC \$60) que serán destinados a la compra del horno, el alquiler del lugar, los sueldos de las personas involucradas y materia primar para los primeros 6 meses del proyecto.

En un horizonte de 5 años, luego de 24 meses se recupera la inversión y el negocio comienza a dejar resultados positivos. El mismo se va elaborando en diferentes fases, que es según se considera la manera más eficiente para así hacerlo según los tiempos y riesgos.



Universidad de
San Andrés

INDICE

I. Presentación y Evaluación de la Oportunidad de Negocios

- Introducción
- Oportunidad de negocio

II. Industria y mercado Objetivo

- Análisis de la Industria
- Análisis del entorno. Cinco fuerzas de Porter
- Análisis FODA

III. Propuesta de Valor, El modelo de Negocio y la Ventaja competitiva

- Propuesta de valor
- Empathy Map
- Ventaja competitiva

IV. Estimación de Demanda

V. Plan de Marketing

- Puntos de Venta
- Equipo Emprendedor

VI. Evaluación Económico – Financiera

- Ventas

VII. Rentabilidad

VIII. Conclusiones

- CANVAS

IX. Referencias

X. Anexos

I. Presentación y evaluación de la Oportunidad de Negocio

a. Introducción

La población mundial ha pasado de los casi 1.000 millones de habitantes que había en 1800 a los más de 6.000 millones en el año 2000. Está previsto que alcance los 8.500 millones en 2030, 9.700 millones en 2050 y 11.200 millones en 2100. Como en todas las proyecciones, existe cierto margen de error en cuanto a estos últimos datos. Los resultados se basan en la variante media de la proyección de fecundidad, que contempla un descenso de la fecundidad en los países donde aún predominan las familias numerosas y un ligero aumento en países en los que la media de fecundidad es inferior a dos hijos por mujer. (ONU, Creciendo a un ritmo menor, se espera que la población mundial alcanzará 9.700 millones en 2050 y un máximo de casi 11.000 millones alrededor de 2100: Informe de la ONU, 2019)

La superpoblación es una de las causas más importantes de la mayoría de los problemas en el mundo. No importa si se trata de una falta de alimentos, agua potable o energía, cualquier país del mundo tiene o tendrá que enfrentarse a ello. (Gerbrands, 2015)

Si se analiza desde una perspectiva histórica su ritmo de crecimiento, se observa que después de la segunda guerra mundial se produce una explosión demográfica sin precedentes, producto de un aumento de la tasa de crecimiento. Una forma de percibir este efecto es observar cómo ha ido disminuyendo el tiempo transcurrido para que la población mundial se duplique. (COLOMBO, 1992)

El incremento demográfico implica también un mayor impacto negativo sobre el ambiente, producto de las actividades humanas de todos los sectores: del industrial, del energético, del agropecuario y del de la producción de residuos. (COLOMBO, 1992)

El impacto global de la humanidad en el planeta se ve afectado por muchos factores además de la población. El estilo de vida (incluida la utilización de los recursos) y la contaminación (incluida la huella de carbono) son igualmente importantes. Para el año 2008, los habitantes de las naciones desarrolladas del mundo consumían

recursos, como el petróleo y los metales, a un ritmo casi 32 veces mayor que los países en desarrollo. (Diamond, 2008)

Algunos problemas asociados o exacerbados por la superpoblación y el consumo excesivo de los seres humanos son:

1. Agua dulce inadecuada para beber. (EJP, 2009)
 - Agotamiento de los recursos naturales, especialmente los combustibles fósiles. (Hubbert, 1982)
 - Incremento del consumo de energía mundial y sus predicciones.
 - Aumento de los niveles de contaminación del aire, contaminación del agua, contaminación del suelo y contaminación acústica. (Opinion & Reviews - Wall Street Journal, 2017)
 - La deforestación y la pérdida de ecosistemas que contribuyen valiosamente al equilibrio global del oxígeno atmosférico y el dióxido de carbono; cerca de 8 millones de hectáreas de bosque se pierden cada año. (Wilson, 2002)(Global rates of forest loss by country, 2014)
 - Cambios en la composición atmosférica y el consiguiente calentamiento global. (Wynes & Nicholas, 2017)
 - Pérdida de tierra cultivable y aumento de la desertificación. (The New York Times, 2017)
 - Extinción masiva de especies y contracción de la biodiversidad de un hábitat reducido en los bosques tropicales debido a las técnicas de tala y quema que a veces practican los agricultores migratorios, especialmente en países con una rápida expansión rural de las poblaciones; las tasas actuales de extinción pueden ser tan altas como 140.000 especies perdidas por año. (Humans Are Causing the Sixth Mass Extinction in the Earth's History, Says Study, 2017)
 - Alta mortalidad de lactantes y niños. (U.S. National Research Council, Commission on the Science of Climate Change, Washington, D.C., 2001)
 - Cultivo intensivo industrial para apoyar a grandes poblaciones. Da lugar a amenazas humanas, incluida la evolución y propagación de enfermedades bacterianas resistentes a los antibióticos, la contaminación excesiva del aire y el agua y nuevos virus que infectan a los humanos.

El incremento poblacional aumentó paralelamente el “consumo humano” en términos energéticos, alimentarios y en general de productos y servicios.

El plástico no está ajeno a esto. Con sus orígenes hace casi un siglo, surge como alternativa para reemplazar el marfil por su elevado costo. La empresa Phelan&Collander decidió premiar con 10.000 dólares a aquel que fuera capaz de producir un material válido para la fabricación de bolas de billar.(Lopez, 2017) Fue entonces, cuando John Hyatt, a base de disolver celulosa (un hidrato de carbono obtenido de las plantas) en una solución de alcanfor y etanol, ganó, no sólo el premio del concurso, si no la capacidad de crear la empresa “Albany Dental PlateCompany”, que más adelante derivaría en “CelulloidManufacturing Company”. (Arteplastica, 2017)

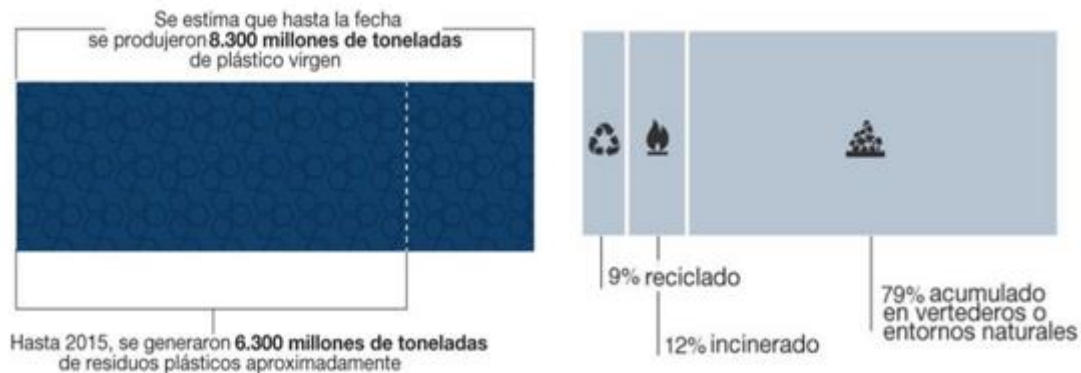
En 2016 se alcanzaron 335 millones de toneladas producidas por todo el mundo; aunque desde, Greenpeace recalcan que a esta cantidad hay que sumarle las fibras sintéticas que se usan en la ropa, cuerdas, u otros productos, que de forma conjunta representaron 61 millones de toneladas ese mismo año. La contaminación de este material alcanza límites que en pocos años serán insostenibles para el planeta, especialmente por el crecimiento exponencial de su producción. En concreto, y según las cifras aportadas por Greenpeace, en 2020 se producirá un 900% más de plásticos que en 1980.(Gelibert, 2019)

Esta gran cantidad de desechos fue impulsada por la vida moderna, donde el plástico se usa para muchos artículos desechables o de "uso único": desde botellas de bebidas y pañales hasta cubertería y bastoncillos de algodón.

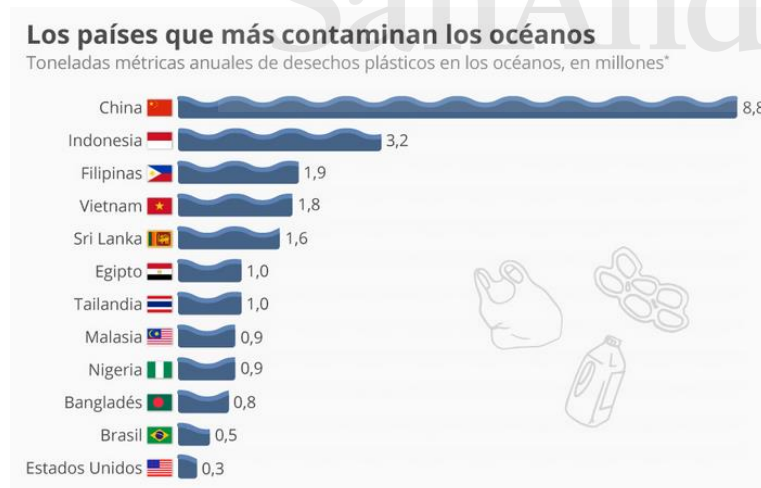
Aunque muchas empresas intentan aumentar el reciclaje de plásticos y se proponen nuevas alternativas biodegradables, la producción del material tradicional es tan simple en la actualidad que constituye una práctica difícil de erradicar.(BBC, Hay tantos residuos de plástico en el mundo que podrían cubrir un país como Argentina": la advertencia de un grupo científicos sobre la contaminación que acecha al nuestro planeta, 2017)

Un informe preliminar del estudio, publicado en 2015, causó revuelo luego de que se conociera que cada año se vierten unos ocho millones de toneladas de basura al mar.

Dentro de este universo, los cubiertos desechables de material plástico parecieran ser un problema en sí mismo. Según la North Sea Foundation, (<http://www.noordzee.nl/>), la Ocean Conservancy (<https://oceanconservancy.org/>) ha registrado la recogida de más de 14 millones de cubiertos de plástico desechables en los últimos 30 años. (Martín, 2018)

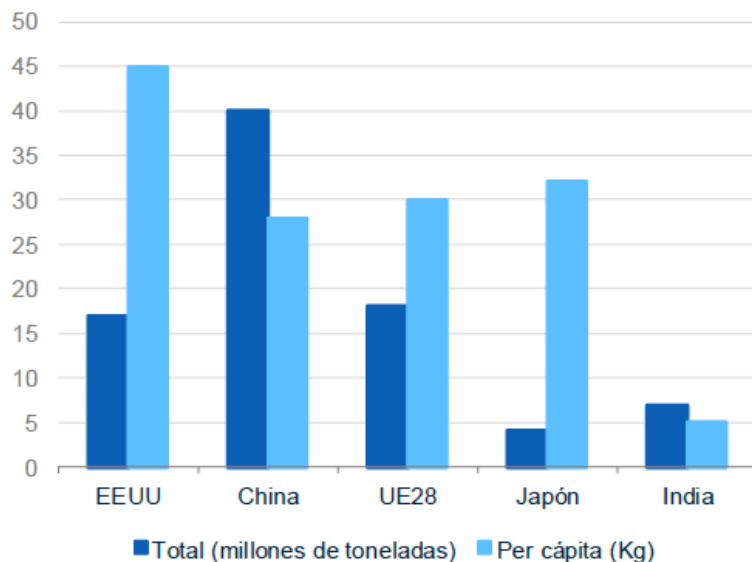


En términos de producción mundial, China sigue siendo el principal productor de plásticos, generando el 50% de los plásticos que se usan en el mundo. El segundo productor es Europa, con el 19% de la producción mundial. Dentro de Europa desglosaríamos a los países en las siguientes proporciones: Alemania (24,5%), Italia (14,2%), Francia (9,6%), España (7,7%) y Reino Unido (7,5%). El tercer puesto lo ocupa Estados Unidos, con un 18% de la producción de plásticos. (¿Qué países generan y consumen más plástico?, 2019)



Ahora bien, ¿dónde van a parar estos plásticos?, ¿quién los utiliza? Un grupo de cinco países asiáticos. Ellos solitos. China, Filipinas, Tailandia, Vietnam e Indonesia son los responsables del 60 por ciento de los plásticos que

se arrojan cada año a los océanos. (¿Qué países generan y consumen más plástico?, 2019)

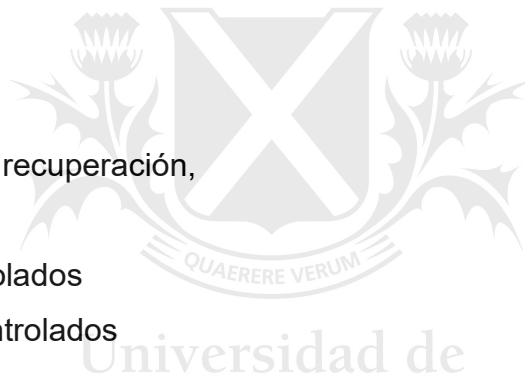


Si se lo analiza considerando la población de cada país, EEUU es el país que más unidades de plástico produce por habitante. (Geyer, 2017)

La ONU ha identificado 9 acciones principales para acabar con la

contaminación de los océanos por plásticos:

2. prevención,
3. minimización,
4. reutilización,
5. reciclaje,
6. otras formas de recuperación,
7. vertederos,
8. depósitos controlados
9. depósitos no controlados



Estas medidas cuentan con diferentes niveles de eficacia. La mejor forma de conseguirlo es invirtiendo en infraestructuras de gestión de residuos, especialmente en los países que generan la mayor parte de los residuos que se pueden complementar con estrategias voluntarias de reducción y con acuerdos en los que se involucre a los consumidores, empresas privadas y Gobiernos. (Nava, 2018)

Con estos indicadores es que hay empresas y grandes grupos económicos que no hacen oídos sordos. Desde diferentes rubros y sectores empiezan a surgir iniciativas para empezar a tomar consciencia y reducir la producción y utilización de materiales con plásticos dentro de su estructura. Por ejemplo, la entidad BBVA ha decidido poner en marcha 'BBVA sin plásticos', una iniciativa dentro de su estrategia de sostenibilidad, el 'Compromiso 2025'. Acompañado de su 'partner' en restauración, Sodexo, BBVA eliminará la mayor parte del plástico usado en sus sedes como la madrileña Ciudad BBVA y sustituirá los recipientes, envoltorios o

cubiertos desechables imposibles de eliminar, por otros generados a través de materiales biodegradables.(Gravan, 2019)

Los gobiernos realizan programas de control en mares y reciclaje y unos 50 se unieron a la campaña Mares Limpios de ONU Medio Ambiente, el mayor movimiento mundial de lucha contra la basura marina. Además, los ciudadanos son cada vez más conscientes del problema que genera el exceso de plásticos y comienzan a modificar comportamientos y reclamar políticas gubernamentales. (Gonzalez, 2019)

No solo gobiernos se han incorporado. La realidad es que se ha producido un despertar mundial respecto al plástico y se está extendiendo. Se han unido desde compradores que rechazan productos de plástico, hasta influenciadores de Internet que inspiran a otros a compartir sus estilos de vida libre de desperdicios.(ONU, ONU Medio Ambiente, 2019).

En este contexto, 250 empresas (muchas de ellas multinacionales) que representan el 20% de la producción de embalajes plásticos del mundo se han comprometido a que en 2025 el 100% de estos plásticos sea reutilizable, reciclable o convertible en compost. El bautizado como New Plastics Economy Global Commitment (<https://www.unenvironment.org/es/noticias-y-reportajes/comunicado-de-prensa/principales-productores-de-plastico-firman-acuerdo>) persigue crear una economía circular eliminando el uso innecesario de envoltorios y pasar de los productos de usar y tirar a un modelo en el que prime la reutilización. Entre las compañías firmantes del compromiso, presentado en la conferencia Our Ocean 2018 de Bali, se encuentran Danone, Coca-Cola, Carrefour, Inditex, Nestlé, H&M, L'Oréal, Unilever o grandes productores de embalajes y otros plásticos como Amcor o Novamon. (Sánchez, 2018)

El cuidado del medio ambiente ya no solo es cuestión de algunos pocos fanáticos amantes de la naturaleza, sino que todos como sociedad somos responsables de que esto así sea. Como consumidores y usuarios tenemos que exigir a la industria alternativas amigables. Con el pasar del tiempo más y más gente exigirá esto, por lo que las empresas deberán empezar a ofrecer alternativas de este tipo.

b. Oportunidad de negocio

Los cubiertos de plástico están en todas partes, y la mayoría pueden usarse solo una vez. Cada año se tiran miles de millones de tenedores, cuchillos y cucharas. Y al igual que otros artículos de plástico, como las bolsas y botellas, los cubiertos pueden tardar siglos en descomponerse de forma natural, lo que implica que los desechos de plástico tienen suficiente tiempo para introducirse en el medio ambiente.

The Ocean Conservancy considera los cubiertos como uno de los elementos "más mortales" para las tortugas marinas, aves y mamíferos, y no parece haber muchas alternativas para revertir esta situación. (Root, 2019)

Con este escenario se torna indispensable tomar acciones concretas para poder cambiar esta tendencia. Los eventos naturales, las catástrofes climáticas y la extinción de algunas especies de animales y plantas ponen evidencia de esto.

Como sociedad somos parte del problema y, a la vez, parte de la solución. La misma requiere compromiso de todos y cada uno de los habitantes de la tierra. Hay que empezar a incluir hábitos cotidianos que empiecen a marcar la diferencia para que el futuro sea cada vez más amigable con el medio ambiente.

En este contexto, se plantea la idea del metro cuadrado (M2) y la introducción de un consumo consciente. Mas allá de las grandes campañas y los eventos de nivel mundial para mitigar el efecto sobre la naturaleza, el impacto que genera la gestión de cada una de las personas sobre su propio M2 con acciones simples, es importantísimo.

Es la misma Ciudad de Buenos Aires, quien, a través de su ministerio de Ambiente y Espacio Público, propone diversas metodologías a través de la Agencia de protección ambiental para mejorar y preservar la calidad del ambiente (APRA). Cuenta con diferentes plataformas y estructuras para que los vecinos y visitantes tengan opciones de reciclado de diferentes residuos que allí se generan. Los Puntos Verdes son estaciones ubicadas en plazas y parques para que puedas acercar tus reciclables. Cuenta con un centro de reciclaje, primer centro de Argentina que reúne cinco plantas de tratamiento de residuos y un centro educativo. Allí se les otorga tratamiento a las diferentes fracciones de residuos sólidos urbanos

generados en la ciudad y que estaban yendo a relleno sanitario. Dependiendo del tipo de residuo que se analice, el tratamiento varía, sin embargo, el principal objetivo de cualquier tipo de tratamiento es valorizar el residuo, tratando de transformarlo para reintroducirlo en diferentes industrias. El centro de reciclaje cuenta con cinco plantas de tratamiento:

- Tratamiento de residuos de construcción y demolición
- Tratamiento de botellas PET
- Planta automática de separación de residuos reciclables
- Planta de tratamiento de residuos forestales
- Planta de tratamiento de residuos orgánicos

El mismo jefe de gobierno de la ciudad expresa estar comprometido y orgulloso del plan de trabajo que realiza la ciudad en materia de medio ambiente en el marco del “Primer encuentro de jóvenes porteños por la acción climática” el 11 de septiembre:

“Me reuní con jóvenes comprometidos con el cuidado del medio ambiente y el cambio climático y charlamos sobre las iniciativas que venimos impulsando desde la Ciudad: separación de residuos, lámparas 100% LED, colectivos sustentables y más. Es un orgullo saber que cada vez somos más los vecinos que nos sumamos al cambio cultural para dejarle un mejor legado a las futuras generaciones” (Larreta, 2019)

En otras regiones de Argentina, en lo que respecta a reducir el consumo de productos plásticos, de igual manera se genera un cambio de mentalidad, como ocurre en la zona costera de la provincia de Buenos Aires, por ejemplo, el partido de Pinamar, a partir del 1 de diciembre de 2018, será la primera ciudad libre de vasos de plásticos y sorbetes ya que, prohibirá a cualquier comercio poder vender dichos elementos muy contaminantes. (Parrilla, 2018)

En Argentina, como en otros países, existe la Ley de Política Ambiental Nacional (Nro. 25.6745) la cual establece los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable (Anexo 1).

El respaldo legal para iniciativas y programas oficiales en donde se haga campaña sobre concientización y fomentar el cambio de actividades cotidianas es clave por la masividad de estos, y el aporte de capital que se requiere para este tipo de acciones. Desde el ámbito Nacional están las condiciones garantizadas para el desarrollo de programas y proyectos ambientales en todos sus niveles. Las declaraciones de políticos de diferentes niveles, las reglamentaciones locales y leyes nacionales dan prueba de esto.

Con este contexto, el proyecto se concentra en la producción y comercialización de cubiertos comestibles para reemplazar la vajilla plástica que se utiliza en distintos lugares, sea gastronómicos como no gastronómicos. Las materias primas a utilizar serán harina de trigo, de arroz, de sorgo y agua en la primera instancia. Luego, en una segunda fase, incorporaremos maíz, avena, chía y demás semillas de origen natural.

Se trata de cubiertos biodegradables y comestibles. Es un producto seco y crocante y su forma puede variar entre cucharas, tenedores o revolvedores.

En cuanto al envoltorio, el mismo será en material biodegradable.

Sin ir más lejos, en la costa Argentina, Mar del Plata prohibió el uso de sorbetes en las playas. La norma salió por el decreto 853/19 con la firma del intendente Carlos Fernando Arroyo: dispone la prohibición del uso de sorbetes, vasos, envases, cubiertos y cualquier utensilio de material no reciclable sin distinción de paradores públicos o privados, concesionados o no, desplegados en toda la franja de costa del distrito (Infobae, 2019) La misma prohibición ya se instrumentó en Pinamar el último verano. Los establecimientos gastronómicos tenían la obligación de no entregar pajitas con la bebida. Si consideramos que solo Mar del Plata recibió a más de dos millones de turistas desde el 1 de diciembre hasta el 31 de enero (Quedigital, 2020), tenemos magnitud del tamaño de oportunidad que hay en las costas argentinas solamente.

El sentido de acción contra el plástico no se genera solo en Argentina. En América latina son varios los países que siguen tomando acciones para disminuir su consumo: (ONU, 2018)

- **Guatemala** está utilizando cercas artesanales, hechas de residuos plásticos recuperados, Honduras, República Dominicana y Panamá también han instalado las llamadas *biobardas*.
- **Belice**, se ha comprometido a prohibir para abril de 2019 los utensilios de plástico de un solo uso, como cubiertos, bolsas y pajitas.
- **Antigua y Barbuda** se convirtió en 2016 en el primer país en América Latina y el Caribe en prohibir las bolsas de plástico.
- **Chile** se convirtió en el primer país suramericano en prohibir legalmente el uso generalizado de bolsas de plástico.
- **Panamá** también sancionó a principios de este año una legislación para restringir el uso de bolsas de plástico que otorga a las empresas hasta dos años para eliminarlas
- **Jamaica** comenzará a implementar una prohibición de bolsas de plástico, espuma de poliestireno
- **Costa Rica** adoptó una estrategia nacional para reducir drásticamente el uso de plásticos desechables para 2021, reemplazándolos con alternativas renovables y *compostables*

Las oportunidades en la región son inmensas, la mayoría de los países tiene en su agenda la disminución del consumo plástico, para luego terminar con la eliminación absoluta de los mismos.

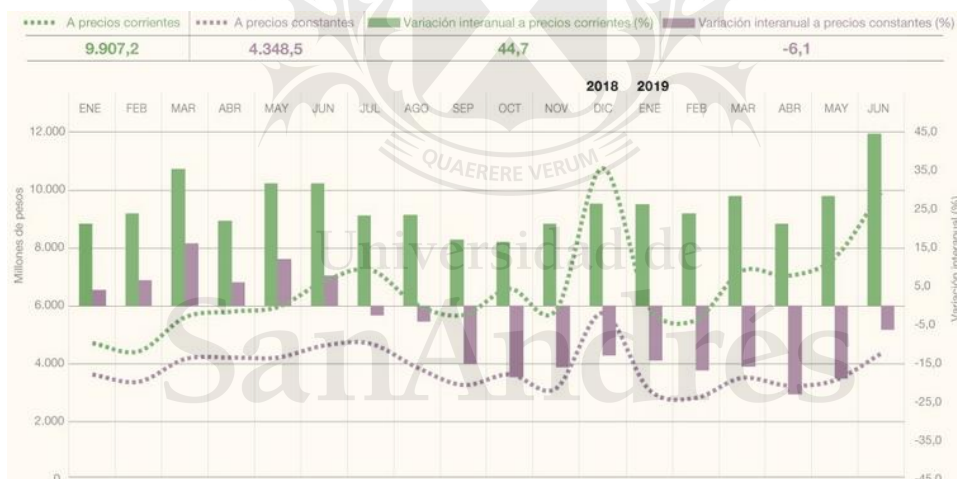
II. Industria y Mercado Objetivo

a. Análisis de la industria

El proyecto se enmarca en un contexto de gran inestabilidad económica e incertidumbre por parte de los consumidores e industriales.

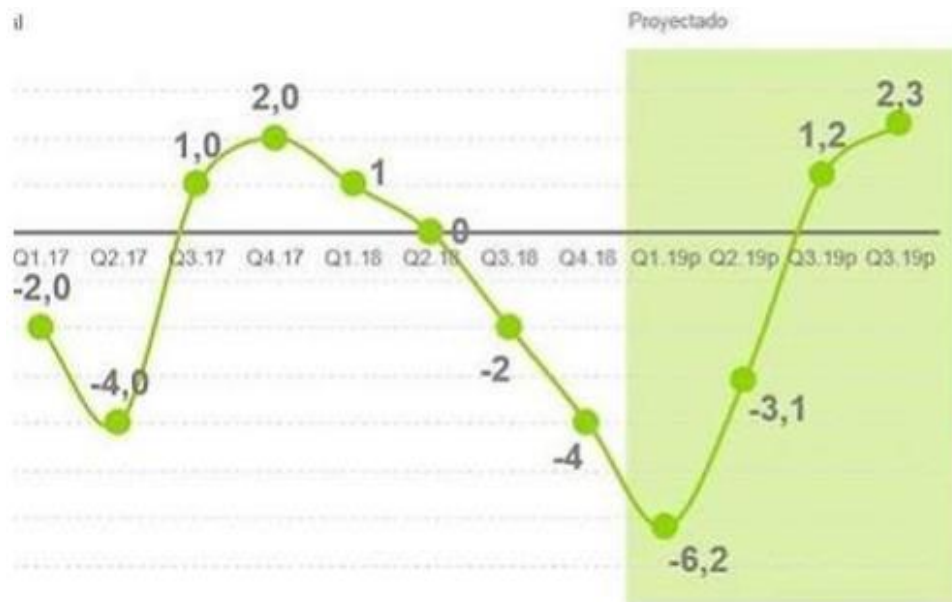
Las ventas en supermercados, medida a precios constantes por el INDEC, disminuyeron 13,2% interanual en junio, los autoservicios mayoristas registraron una baja del 13.5% y la comercialización de electrodomésticos bajo 5,1% en la comparación del segundo trimestre de este año contra igual periodo de 2018. (Dia, 2019)

Las ventas de supermercados en el acumulado del primer semestre de 2019 marca una baja de 12,8% semestral, a precios constantes, aunque a precios corrientes marcó un crecimiento de 42,1% frente a los primeros seis meses de 2018. (Télam, 2019)



(INDEC, 2019)

El consumo masivo cayó un 4% en el último trimestre del año pasado -con respecto al mismo periodo del 2017-, marcando una caída anual de un 1% en el total año.(Economista, 2019)



La innovación para poder mantener los niveles de consumo por parte de las empresas es una necesidad para poder seguir operando en estos días. Ser eficiente en todos los aspectos de la producción, elaboración y distribución de los productos es lo que marca la diferencia entre las que pierden dinero y las que no. La reducción de costos y la correcta asignación de recursos es la clave de la subsistencia en estos días.

Cuadro 1. Evolución de los componentes del ICAP (valores nominales)

	junio '19	mayo '19	junio '18		DIFERENCIA 1 M	DIFERENCIA 12 M
Presión tributaria nacional (imp. al productor)	14,5	14,4	14,3	●	0,9%	● 1,8%
Fuel oil (\$ por tonelada)	21.685,1	20.937,7	12.202,1	●	3,6%	● 77,7%
Costo de la construcción (1993=100)	3.144,6	3.067,9	2.087,4	●	2,5%	● 50,6%
Energía eléctrica (\$/Mwh)	3.252,8	2.892,7	2.408,4	●	12,5%	● 35,1%
Costo logístico (1993=100)	8.532,2	8.495,5	5.294,7	●	0,4%	● 61,1%
Salario privado (2012=100)	674,9	653,4	476,7	●	3,3%	● 41,6%
Materias primas (2001=100)	213,3	199,9	210,6	●	6,7%	● 1,3%
Conflictos laborales (número)	18,5	132,6	172,2	●	-86%	● -89%
Riesgo país (puntos básicos)	882,8	923,9	531,0	●	-4,5%	● 66,3%
Tasa de interés activa (%)	60,9	63,1	37,2	●	-3,4%	● 63,8%
Pago de seguros (millones de \$)	34.289,0	33.704,0	25.871,0	●	1,7%	● 32,5%
Bienes de capital (2004=100)	88,0	89,0	98,9	●	-1,1%	● -11,0%
IPIM (Junio 2016=100)	264,3	259,9	164,4	●	1,70%	● 60,79%
Dólar (\$ x us\$)	43,6	44,8	26,6	●	-2,56%	● 64,23%

(UADE, 2019)

Con costos de producción en alza y con gran variabilidad intermensual, y el consumo en retirada por un periodo considerable y sin horizonte de mejora cercano, las estrategias tienen que ser muy disruptivas y con mucha aceptación por parte del consumidor.

Según el Foro Económico Mundial (WEF) que presentó el ranking de competitividad global 2018-2019, la Argentina cayó al puesto 81°, en gran medida por el entorno macroeconómico que fue impactado por la inflación y la devaluación del peso.

La alta tasa de inflación en 2017 ha tenido un efecto negativo en el pilar de estabilidad macroeconómica y el aumento de la presión sobre el peso en 2018 está agregando presión sobre los índices de aumento de precios y la deuda pública.

También, consideró factores que tendrán gran impacto al momento de impulsar la competitividad, entre los que se incluyen la generación de ideas, la cultura empresarial y la apertura y agilidad que permitirán evaluar perspectivas en relación con la preparación de las economías para el futuro, en un contexto de surgimiento de negocios disruptivos. (La Argentina, menos competitiva, 2018)

El desarrollar cubiertos comestibles es una manera de hacer la misma actividad, pero con impacto totalmente diferente al que se esté generando hoy en día. El concepto de disposición final en estos niveles no está inculcado en el consumidor hoy en día. Poder insertar en la conducta diaria y en la rutina de la mayor cantidad de personas la fórmula de cuidado ambiental con su vida diaria, es lo que asegura el éxito del proyecto.

La Argentina, al igual que otros países de la región y del resto del mundo, tiene una política ambiental activa y ocupa un lugar en la agenda del país. Tanto a nivel nacional como en las diferentes ciudades y municipios, la legislación hace referencia en, mayor o menor medida, a la disminución de la polución plástica y fomenta la elaboración de productos degradables y reutilizables.

Actualmente hay un alto consumo de comida rápida en la mayoría de los países. Existen distintos potenciales segmentos “masivos” para este tipo de productos que resultarían interesantes en las primeras etapas del proyecto, los locales de comida al paso o de servicio rápido.

Hoy en día el estilo de vida en las ciudades se caracteriza por un alto nivel de aceleración y poca disponibilidad de tiempo para dedicarle a cocinar. Así, el nivel de consumo de este tipo de comida va en incremento, ya que significa una solución rápida para los consumidores. Claro ejemplo es McDonald's, que en 1986 abrió su primer local en nuestro país. Hoy, más de 30 años después, la cadena cuenta con más de 20.000 empleados y unos 200 locales distribuidos en Argentina.

Por otro lado, Starbucks desembarcó en la Argentina en mayo de 2008, con la apertura de su primer local en el Alto Palermo. Hoy la cadena atiende en la Argentina a 1,2 millones de clientes por mes y emplea a 1700 personas. Cuando abrió, eran 30 (Jaratz, 2018)

Factores Externos	Oportunidades	Amenazas
Políticos	Política Ambiental Nacional. Ley 25.675 Prohibición de artículos plásticos en ciudades Compromiso Mundial en reducir consumo plástico	
Económicos	Menores costos de producción Mas estabilidad ante devaluación	Consumo masivo en caída Poder adquisitivo en disminución Contexto inflacionario
Sociales	Tendencia a vida saludable Mayor nivel informático Mayor conciencia ambiental	Cambios rápidos en hábitos de consumo Modas muy temporales
Tecnológicos	Simpleza en producción Consumo eficiente de recursos	Impresoras 3D
Legales	Ley de protección ambiental Certificación para producir alimentos Ley 25.675 (Ley Ambiental)	Alta carga impositiva Competencia fuera del marco legal
Ecológicos	Incremento del consumo ecológico Consciencia ambiental	Efectos climáticos en la materia prima Recursos limitados

Universidad de
San Andrés

b. Análisis del entorno. Cinco fuerzas de Porter

En función al modelo estratégico elaborado por Porter (1979) se analiza la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

- Poder de negociación de los clientes (alto)

El modelo del negocio se plantea para ser B2B, por lo que la aceptación por parte de las empresas de consumo masivo es un paso clave. Son ellos los que van a aceptar el producto este en sus locales como reemplazo de uno que ya existe. A nivel funcional la alternativa no aporta diferenciación alguna, pero si lo hace en otros niveles. El desafío está en atraer público que quiera disminuir el impacto a nivel ambiental. El poder que las cadenas tienen en el proyecto es preponderante. Las negociaciones al comienzo van a ser aceptando la mayoría de las condiciones que ellos impongan. El proyecto para empezar requiere de la llegada al consumidor que ellos generan a través de sus locales. Para darle comienzo al proyecto, hay que hacerlo sobre la estructura de estas empresas para así poder tener la llegada masiva que requieren estos tipos de productos. Una vez avanzado el proyecto, cuando el consumidor perciba y le dé valor a la iniciativa, esta fuerza será más equilibrada, ya que el valor agregado de los cubiertos comestibles se puede traducir en condiciones comerciales y/o monetarias de las cuales el socio de consumo masivo tiene que participar.

- Rivalidad entre empresas (baja)

Actualmente la competencia de empresas en estos productos es muy baja. En el mercado argentino no hay iniciativas grandes que puedan llegar a poner en riesgo la relación con los clientes en el corto plazo. La rivalidad se puede plantear por 2 maneras: productos que no sean consumibles por cucharas o por empresas que desarrollen productos similares. Con respecto a los productos que no sean para ser consumidos con cuchara, las empresas de consumo masivo los tienen orientado para una gama específica (con alto contenido proteico). Estos productos no tienen la misma función que la idea presentada y son para ser consumidos en otro ámbito y momento. No están orientados para un almuerzo o una merienda de comida al paso o entre comidas. En lo que respecta a otras empresas, en el marco local no hay ninguna.

- **Amenaza de los nuevos entrantes (alta)**

Las barreras de entrada son muy bajas, las recetas son simples y el acceso a la materia prima es muy fácil. Es muy difícil impedir que surjan nuevos competidores en este rubro, ya que cualquier cocina con las habilitaciones requeridas puede producirlo. No se pueden patentar las recetas. En la segunda fase cuando se piensa llevar este negocio directo al consumidor con moldes para cocinar, con las premezclas ya elaboradas y diferentes alternativas de potenciales usos, el acceso es un poco más restringido por las regulaciones para comercializarlos, pero tampoco son tan altas como para que no haya nuevos competidores. El fuerte del negocio no está en ser un producto original e innovador, sino que la fortaleza está en las relaciones con las empresas de consumo masivo, las campañas de concientización que se desarrollen con la gente, las activaciones en la vía pública y todo lo que ayude a asociar a la marca, más allá de un producto, con un estilo de vida, una actitud de conservar, reutilizar y no generación de residuos entre los consumidores.

- **Poder de negociación de los proveedores (baja)**

Por lo general, cuando se compran commodities, el poder de negociación por parte del comprador es muy bajo. El precio es el resultante de la demanda del mercado y de las condiciones climáticas durante la producción, que determinan la cantidad y la calidad de la mercadería. El precio es el fiel reflejo entre la oferta y la demanda. Por lo general, el comprador es precio aceptante, lo que se puede llegar a negociar un poco son las condiciones de entrega (formato de envase, horarios) pero cosas que no van a traer aparejados ahorros significativos o productividades importantes. A la hora de la elección de los proveedores se obtuvo una cantidad significativa, dado que Argentina es un país productor a gran escala de farináceos y de granos

- **Amenaza de productos sustitutos (Medio)**

En Argentina el ente que regula todos los alimentos es la ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica). La misma se encuentra en plenas funciones y tiene un rol muy activo para hacer cumplir con sus obligaciones. Una vez que los permisos y aprobaciones son obtenidos, es muy simple operar en la legalidad. El punto es que el mercado que está en la ilegalidad en el mercado de los alimentos es considerable. Las empresas tratan de tener

alguna parte del proceso no declarado debido a la alta carga impositiva que este tiene. Esto tiene un efecto doble, ya que si se declara aumentan los costos por los impuestos a la cadena y, por otro, incentive indirectamente la producción ilegal y desleal. Con este contexto, se deja el camino más fácil para que la empresa prefiera otra opción a la de los cubiertos comestibles. Al tratarse de un alimento es clave tener todas las habilitaciones en regla y esto aumenta los costos, por lo que es muy tentador para la competencia caer en el marco ilegal, esto es bien sabido por las empresas target de estos productos, es por eso que por lo general podrían elegir productos no comestibles. Siguiendo con la línea de los costos, el precio del petróleo, que es el principal insumo de la alternativa, puede ser una verdadera amenaza si por alguna razón esta con precio bajo. Esto impacta de manera directa en la matriz de costos de producción.



Hay 2 factores claves para el éxito del proyecto: la alianza con las empresas y la concientización generada en la sociedad. Ambas van de la mano y es muy importante que se realicen acciones para el desarrollo de éstas en paralelo, son de alimentación mutua entre ellas. La información es clave para que el público sepa del impacto que el plástico genera. Los proveedores de commodities no reflejan

una amenaza ya que el precio es reflejo fiel del mercado. Hay que hacer foco en la eficiencia durante todo el proceso de producción y también en brindar información de manera consciente sobre los beneficios de este producto para el consumidor y su entorno.

c. Análisis FODA

Para poder generar un producto e insertarlo en un mercado a competir de manera directa con otro que ya está establecido, y que la idea es empezar a compartir con este, se elabora la matriz FODA de este. De esta manera lo que se busca es detectar los diferentes aspectos que hoy tiene este segmento.

Fortalezas		Debilidades	
Producto muy fácil de elaborar		Mercado con cierto grado de informalidad	
Producto durable		Empresas sin diferenciación de producto	
Producto de fácil manipuleo		Poco poder de negociación ante los compradores	
Oportunidades		Amenazas	
Elaboración de productos diferenciados		Sujeto al precio del petróleo en el mundo	
Recolección de productos para un segundo uso		Consciencia global del impacto en el ambiente de los plásticos	
		Productos no cuchareables/bebibles	

El mercado tiene cierto nivel de informalidad que, para poder prestar un servicio acorde a la propuesta, es un punto a considerar. La ilegalidad no es aliada de las empresas a las cuales queremos ofrecer el producto y la calidad de este no permite margen de error.

En cuanto a las amenazas externas que hoy tiene el mercado, se puede detectar que las más importante hoy es la exposición al precio del petróleo. Cualquier variación que éste sufre en el mercado internacional, se refleja de manera inmediato en los costos de producción al ser un derivado de este. En segundo plano, y no por eso menor, se enfrenta al movimiento que hoy ya está instalado en las sociedades de todo el mundo sobre el cuidado del medio ambiente y el impacto que el plástico tiene sobre éste. A medida que pase el tiempo, más van a ser los activistas y los seguidores de estas corrientes, que van a dejar de utilizar cubiertos derivados del plástico.

Se debe elaborar un producto diferenciado, que se económico y que el consumidor vea el agregado de valor que este presenta a través de los materiales utilizados

para la elaboración, el impacto que no se genera cuando se convierte en residuo y las alternativas que se presentan con las diferentes recetas.

III. PROPUESTA DE VALOR, EL MODELO DE NEGOCIO Y LA VENTAJA COMPETITIVA

a. Propuesta de Valor

Como fue presentado en la sección anterior, la propuesta de valor consiste en la elaboración de cubiertos comestibles que puedan ser utilizados para consumir diferentes tipos de alimentos. La particularidad de este proyecto es que se propone un cubierto comestible que no tiene impacto en el ambiente independientemente del uso que le de él consumidor. En la naturaleza no genera impacto ya que está elaborado con ingredientes neutros tanto para la flora como para la fauna en cualquiera sea el ámbito en que se encuentren.

Para su elaboración son esenciales ingredientes naturales que en su mayoría son commodities. Esto trae muchas ventajas no solo por el bajo, casi nulo, impacto ambiental que estos tienen. Además de esto, el impacto que estos tienen sobre los costos de producción es claro, ya que es un mercado transparente y con muchas herramientas de cobertura. De esta manera se disminuye el riesgo de desabastecimiento y se disminuyen las incertidumbres en más de un aspecto.

La versatilidad en las fórmulas de elaboración disminuye el riesgo de un aumento de costos. En ese caso que un ingrediente aumente por algún motivo, se puede buscar una alternativa para su reemplazo en fórmulas homologas. Además de esto, con varios ingredientes y múltiples fórmulas, se propone una variada paleta de gustos y sabores de los cubiertos según cada ámbito de consumo y poder distinguir entre para las diferentes alternativas de uso. El consumidor, por su parte, presenta requerimientos que tienen que ser considerados, los celíacos, diabéticos y cualquier otro gusto y/o preferencia que se pueda llegar a presentar. Este universo de opciones no se estará abordando en esta etapa del proyecto, será considerada para cuando el producto este más considerado y estable en las ventas.

En la primera del proyecto se propone focalizarse en el segmento B2B, específicamente en 2 de las empresas de consumo masivo más grande que hay en el país (McDonald's y Starbucks). El desafío es hacer llegar a cada punto de venta de comida estos cubiertos para que los consumidores lo elijan en vez de la opción

plástica o de madera. Las empresas verán un beneficio ya que el costo de estos es menor a las alternativas de plástico. Con un esquema simple de producción y logística coordinada para reducir el impacto de CO2, se propone acercar cubiertos comestibles de impacto cero y con un sistema circular en donde los residuos generados por el mismo son mínimos.

Además, no desde el primer año sino a partir del tercero, se van a desarrollar opciones comerciales con empresas de transporte masivo de pasajeros y grandes centros de concentración de gente, que en su servicio ofrezcan viandas y/o venta de productos alimenticios. Para ello, se explorarán los canales a través de los shoppings, empresas de transportes y aerolíneas, para seguir con el formato *B2B*, pero con una llegada al consumidor diferente a la planteada en la primera etapa.

b. Empathy Map

Al analizar el principal consumidor de este producto podemos entender mejor la cultura de él mismo y los puntos en los que se pueden trabajar para potenciar las cualidades del producto.

¿Quiénes son?

Personas que consumen alimentos que, por poco tiempo durante el mediodía o cena, eligen opciones de comidas al paso con elementos descartables. Durante los días laborales lo hacen en el escritorio, manejando o haciendo sus labores para no perder tiempo y poder terminar con todas sus obligaciones. En el mejor de los casos, comen en espacios destinados a comer en las empresas, pero que no se les brinda el alimento ni los utensilios adecuados. La comida se la compran en tiendas cerca de la oficina, que debido a la gran rotación de raciones, tanto el pack, los cubiertos y las bolsas son de plástico.

Mayores de 20 años que compran para ellos mismos o tienen criterio para decidir sobre la de los otros. Dentro de las opciones de mercado, buscan las viandas más saludables, pero no de menor precio.

¿Que tienen que hacer?

Tienen que querer ser parte del cambio sin cambiar su rutina ni gastar grandes cantidades de dinero

¿Que ven?

Ven que el clima está cambiando, que el planeta está en peligro, que la gente está preocupada y que, si no se toman acciones concretas y ciertas, quizás sea tarde después. Van a lugares de vacaciones y ven los desechos que la gente genera y por un medio u otro llegan a esos lugares lejanos. Los activistas están mostrando siempre el impacto negativo del hombre sobre la tierra y ellos son los encargados de denunciar y hacer públicas las noticias. Pero que muchas veces ellos no quieren cambiar su estilo de vida ni su rutina, pero que aun así están preocupados y comprometidos. Sienten que sus opciones para poder hacer algo desde su lugar son limitadas y en la mayoría de los casos, caras. Que las futuras generaciones estarán con problemas aún mayores en caso de que no se decida hacer algo ahora.

¿Qué dicen?

Que es muy caro hacer algo importante y que marque la diferencia. Que en su vida cotidiana no pueden contribuir con la causa por el estilo de vida que eligen y que no quieren cambiar. Que les gustaría encontrar una solución al tema, que entienden que es responsabilidad de todos y que todos son parte de la solución y del problema al mismo tiempo. Las soluciones no son mágicas ni muy complejas... solo hay que adquirir algunos hábitos más amigables con el ambiente y poder llevarlos a cabo de manera masiva ya que no son caros ni difíciles de conseguir

¿Qué es lo que hacen?

Son consumidores de comida al paso más de un día a la semana. No disponen de tiempo ni del lugar adecuado para poder sentarse a comer de manera tradicional con los utensilios convencionales, ya que muchas veces lo hacen en la misma oficina mientras están aún trabajando. No quieren gastar en almorzar en bares/restaurantes porque son caros y tardan más de lo que ellos quieren. Tratan de comprar comida con los nutrientes necesarios, pero solo se limitan a la oferta disponible en el lugar más cercano y al menor precio. Tratan de no comer en sus casas para no ensuciar así no tiene que lavar después, y si lo hacen es con cubiertos y utensilios descartables. Las comidas más sanas son las más caras, por eso es que tampoco abundan en las dietas de las personas. Cuidan mucho los gastos y se fijan en detalles todos los días para no incrementarlos.

¿Que escuchan?

Los efectos que el hombre tiene sobre la tierra y lo comprometido que está el futuro de las siguientes generaciones si es que no se hace algo pronto. (Anexo 2). El perfil del consumidor potencial está identificado de manera bien clara. Hay que elaborar un producto barato, que esté al alcance de todos en los lugares que frecuenta en su rutina diaria y que sea de impacto neutro en el ambiente ya que es elaborado con materiales nutritivos que se producen de manera amigable con el ambiente. Con este planteo se cubren las necesidades detectadas que no están siendo satisfechas por la oferta actual de productos en el mercado.

c. Ventaja Competitiva.

Para este modelo la ventaja competitiva a explotar es poder lograr que el producto sea masivo en el menor tiempo posible. El consumidor tiene que exigir para su alimento al paso, este producto para que el efecto sea multiplicador.

En el mundo las corrientes ambientalistas están tomando fuerzas ya desde los últimos años. La campaña sobre concientización y prevención en el impacto ambiental generado por el plástico es una ventaja para este negocio que hay que explotar con productos de esta índole. Las grandes potencias mundiales y organismos internacionales están muy activos en cuanto a la prevención y el cuidado ambiental:

“Es hora de actuar con contundencia. Mi mensaje a los gobiernos es claro: gravar la contaminación, dejar de subvencionar los combustibles fósiles y dejar de construir nuevas centrales de carbón. Necesitamos una economía verde, no una economía gris”(Guterres A.)

La empresa tiene un punto muy claro que explotar, es el vínculo con las grandes cadenas de consumo. Este vínculo es el que lo distingue de los otros competidores.

Actualmente la competencia está dedicada con un formato de B2C. Haciendo vínculos con marcas con productos premium y de acceso solo a las personas de más alto poder adquisitivo. La masividad de estos es limitada por que el público objetivo se reduce de manera considerable. En donde el ingreso total de una familia tipo en CABA es de aproximadamente \$50.000 mensuales (Anexo 3)(USD 833; TC \$60) y la línea de pobreza según estudios económicos está por debajo de los

\$30.000 (USD 500) mensuales para una familia tipo, es difícil imaginar que el gasto en comercios de lujo y/o premium sea considerable. (Bermudez, 2019)

En segundo plano sobre la competencia, es de cuestionar el impacto que estos productos tienen sobre el ambiente. Al estar elaborados con hojas y troncos básicamente, no está definido el proceso de obtención ni la manera de producción de estos.

IV. Estimación de Demanda

Actualmente en CABA hay 2,9 millones de habitantes, con una tasa de natalidad positiva y una de mortalidad negativa, o que se deduce que el crecimiento es exponencial (Anexo 4). Según estudios realizados sobre las personas de más de 14 años, el 49,1% de la población dedica en promedio más de 8 horas diarias en trabajar para el mercado y el 88% dedica más de 4 horas en convivencia social y actividades recreativas (Anexo 5).

Este grupo de individuos que pasa la mayor parte del tiempo en sus trabajos es el potencial consumidor de comida al paso ya que no cuenta con tiempo al medio día para dedicar a un almuerzo convencional, sino que lo hace en su lugar de trabajo.

A los tiempos de ocio y actividades recreativas, hay más de 2 millones de personas que le dedican en promedio más de 4 horas por día, haciendo este un intervalo propicio para que acudan a lugares gastronómicos y/o al aire libre. Aquí también se detecta un potencial consumidor a la hora de elegir una opción saludable y amigable con el medio ambiente en vez de la alternativa plástica.

En el año 2018, según la Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Economía y Finanzas GCBA), casi el 50% de la población de entre 19 y 49 años tenía autopercepción del su estado de salud entre muy bueno y excelente (Anexo 3). Esto determina que la sociedad está atenta y pendiente de su estado de salud. Con esta propuesta no solo se busca reducir el impacto ambiental, sino también, en algunos de sus formatos, aportar nutrientes a la dieta de aquellos que así lo consideren.

De lunes a sábado, 1.204.533 trabajadores del Gran Buenos Aires ingresan a la Capital en trenes, colectivos o autos. Este número que equivale a casi la mitad

(47,7%) de los puestos de trabajo porteños, haciendo un total de 2,5 millones de trabajadores en CABA. (Rojas, 2013)

Analizando la información sobre la ciudad de Buenos Aires, se puede estimar el tamaño del mercado total al que se podría tener acceso, el mercado disponible y el mercado objetivo.

TAM:

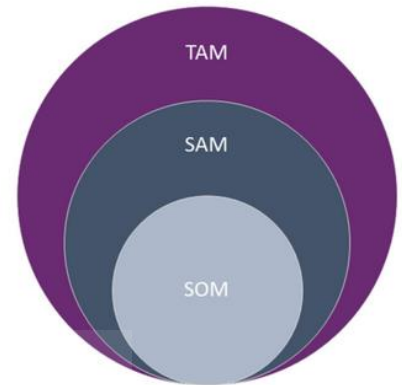
- 2.500.000 de trabajadores en CABA, que de lunes a viernes almuerzan en su lugar de trabajo o en cercanías de esta.

SAM:

- 500.000 boletas en por semana. Emitidas por las empresas de consumo masivo. Todos los productos que venden son aptos a ser consumidos por los cubiertos propuestos. (asumiendo que cada boleta de venta es para 1 unidad)

SOM:

- 40% de las ventas de las cadenas de empresas de consumo masivo asociadas: 800.000 unidades.



En un principio, solo se trabajará con los locales de mayor trafica de personas por la locación que éstos presentan. Se estima como potencial poder captar el 40% de las boletas emitidas por las 2 empresas. Para ello, se planea hacer una alianza estratégica con McDonald's y Starbucks para poder tener acceso a los 500.000 boletos emitidos por semana en más de los 100 locales que tienen en conjunto y que de esta manera el consumidor encuentre la opción al momento de realizar la compra.

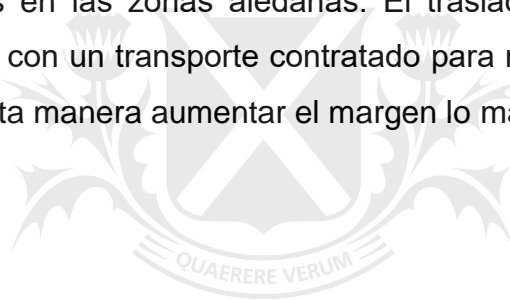
En sus esfuerzos a favor del cuidado del medioambiente, McDonald's Argentina ya no entregará más sorbetes de plástico a los clientes de sus restaurantes a nivel local. De esta manera, la marca se suma a una acción que ya fue implementada en otros países del mundo, como Irlanda y Reino Unido. (ReasonWhy, 2018)

Por otro lado, Starbucks lanza campaña Green Spark para reducir el impacto ambiental de sus vasos. La empresa invita a todos los clientes, a partir del 15 de

abril, a marcar una diferencia positiva en el mundo, ayudando a reducir los residuos y mejorar su impacto ambiental, a través del uso de tumblers en lugar de vasos de cartón. (PACKAGING, 2010)

Ambas empresas están comprometidas con el medio ambiente y dispuestas a modificar la realidad y el impacto que los productos que ellos venden generan en él.

Cada una de ellas tiene su logística propia y cuentan con un único centro de almacenamiento para los locales de CABA. De esta manera lo que se logra es una mayor eficiencia en la distribución ya que se disminuye a tan solo un lugar de entrega en cada caso. Las entregas se realizarán de manera periódica calzados con la demanda. Los días de elaboración se planearán de manera tal que sea con la menor inversión en horas hombres para aminorar los gastos. La ubicación de la cocina se establecerá considerando la ubicación de los centros de distribución y el precio de los alquileres en las zonas aledañas. El traslado hasta el centro de distribución se realizará con un transporte contratado para no cargar la estructura con costos fijos, y de esta manera aumentar el margen lo más posible.



Universidad de
San Andrés

V. Plan de Marketing

Los compradores o clientes objetivos serán los negocios de comida rápida, los de comida vegetariana o saludable en la primera etapa del proyecto (aproximadamente 2 años), los centros comerciales y las universidades, que solo en la ciudad de Buenos Aires existen más de 40 entre públicas y las privadas. (Altillo, 2018), se incorporan a partir del 3 año.

En una primera etapa se establece la zona de influencia en la que se va a operar y las 2 empresas para hacerlo a través de ellas. Todos los locales de McDonald's y Starbucks en la zona de CABA van a ser los medios por los cuales llegar a los consumidores.

Se establece un vínculo comercial en donde se les provee el material a un costo similar al que hoy pagan por los plásticos. Ambas empresas presentan un único centro logístico desde donde abastecen los locales de la ciudad. De esta manera se hacen muy eficientes las entregas ya que se usa la fuerza de distribución de cada una de ellas.

Se establece que durante todo el proyecto y de manera permanente se realizarán acción de marketing y publicidad. Las mismas consideran presencia en redes sociales, en eventos gastronómicos en la ciudad de Buenos Aires, en las principales playas de la costa argentina en temporada de verano y eventos deportivos (maratones) que se realizan en la ciudad. De esta manera la que se busca es que las personas empiecen a considerar esta opción como un hábito cotidiano y, que, a la vez, no requiere esfuerzos extras al elegir esta opción ya que la oferta va a estar al igual que la alternativa en plástico.

a. "Puntos de venta"

Solamente en CABA hay alrededor de 100 locales en total ambas empresas con opciones de comida al paso. Entre ellas, tienen un promedio de 500.000 boletas por semana. Con este marco y gran potencial de llegada al cliente, se busca establecer relación con estas de manera primordial para poder tener acceso a parte de esos consumidores.

Sumado a esto, en esta instancia, se presentará en la Ministerio de Medio Ambiente de la Ciudad de Buenos Aires el proyecto para así poder hacer, a través de ellos,

campaña del impacto ambiental que generan los plásticos y de lo fácil que es empezar a cambiar esta realidad que nos preocupa a todos. Que el ciudadano tome consciencia y empiece a tomar el hábito de consumo dentro de sus prácticas habituales. De esta manera la marca se empieza a instalar en conjunto con el concepto entre los ciudadanos. La generación de consciencia por parte del público en general es lo que hace que el proyecto tenga crecimiento de manera exponencial. El cuidado del medio ambiente y el estilo de vida que los consumidores de este producto llevan tiene que masificarse para que las empresas asociadas tengan demanda en aumento y se logra posicionar el producto más allá de cuál sea el punto de venta.

En paralelo a esto, se hará presencia en eventos que van desde maratones por las calles del centro hasta eventos gastronómicos en barrios selectos. En CABA hay este tipo de eventos para los que se va a tener acceso luego de la presentación del proyecto en el Ministerio de la ciudad.

b. Equipo emprendedor

El equipo responsable de llevar adelante este proyecto está compuesto por 3 personas provenientes de diferentes ámbitos, pero que cada uno es pilar fundamental. El CEO es una persona que actualmente se desempeña en el ámbito privado en una empresa elaboradora de productos de consumo masivo. Estos son aptos para ser consumidos con los cubiertos comestibles, es por ello que conoce los diferentes tipos de recetas y las combinaciones potenciales para este producto.

La visión general del negocio con la estrategia y la implementación de esta será de responsabilidad compartida con el resto de los miembros del equipo. Bajo su responsabilidad también estará la negociación con proveedores y el control presupuestario con el foco puesto en bajar los costos para asegurar el margen.

Además del CEO habrá un abogado que será responsable de las habilitaciones que se requieran para la producción del producto. También estará bajo su responsabilidad los contratos generados con las empresas para darle seguridad a las partes intervinientes del negocio. Por último, hay una tercera persona que estará al mando de la operación propiamente dicha. Bajo su responsabilidad estará el plan de producción y la contratación de mano de obra en caso que sea requerida para los diferentes lotes de producción y el aseguramiento de la materia prima requerida para las diferentes producciones.



VI. Evaluación económica – Financiera

a. Costo y precio, detalle y evolución.

El costo de producción es, aproximadamente, USD 0,008 por unidad, las más básicas. Aquellas que tienen semillas u otro valor agregado tendrán un mayor costo que se reflejara en un mayor precio de venta. El precio al cual se lo vendemos a las empresas asociadas es de USD 0,0125, y el precio *sugerido* para venderlo al consumidor final será de USD 0,16.

Insumo	USD/Kg	Kg. / Un.	Total USD
Harina	0,55	0,01	\$ 0,01
Aceite	1,42	0,0003	\$ 0,001
Sal	0,67	0,0017	\$ 0,001
Envoltorio	-	-	\$ 0,001
Total			\$ 0,008

La evolución de estos está alineada con el contexto en el que el país se encuentra con las estimaciones correspondientes para los próximos años:

	<i>Var. Semestral</i>
Costo por Unidad	10%
Logística	10%
MO Calificada	15%
MO (Operarios)	15%
Gas	20%
Luz	20%
Alquiler Predio	15%
Marketing & publicidad	15%

b. Ventas.

Con el *landing* esperado del proyecto, se estima un horizonte de 3 años en donde los 2 primeros no se esperan resultados positivos para el mismo. El nivel de avance sobre los nuevos canales de comercialización depende de la concientización que se pueda ir logrando en el consumidor y que tan exigente sea éste con la empresa con la que trata. Debido a esto es que la inversión y la atención dedicada a los eventos de publicidad y marketing son realizados desde el inicio y se mantienen durante la totalidad del periodo.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Ferias Gastronómicas Eventos deportivos	Ferias Gastronómicas Eventos deportivos	Ferias Gastronómicas Eventos deportivos	Ferias Gastronómicas Eventos deportivos	Ferias Gastronómicas Eventos deportivos
Consumo Masivo	20%	30%	40%	40%	40%
Shoppings	0%	0%	10%	15%	20%
Vuelos de Cabotaje	0%	0%	10%	15%	20%

Además de estos puntos de venta, las activaciones en eventos de la ciudad (maratones, ferias, etc.) y la presencia de en lugares turísticos con un *food-truck* para vender todos productos que se puedan consumir con cubiertos descartables.

Por otro lado, los centros comerciales, que reciben cotidianamente un gran tráfico de personas predispuestas al consumo, son espacios que, en base a su cobertura, perfil y tasa de concurrencia, se convierten en un medio que reúne millones de personas con un alto poder de compras predispuestas a recibir estímulos comunicacionales. Se estima que se generan más de 22.000.000 de contactos mensuales gracias a los shoppings. Según datos del INDEC, los gastos realizados dentro de shoppings en la ciudad de Buenos Aires, entre el 45% y el 60% del total, fue destinado a la compra de alimentos y bebidas. (Anexo 6) (INDEC, Gobierno de la ciudad de Buenos Aires)

Además de los centros comerciales, se incorporará el rubro del transporte aéreo, principalmente, con la aerolínea de bandera nacional. Solo en los primeros 7 meses del año 2019, volaron 746.082 pasajeros en cabotaje a los 37 destinos que la compañía cubre dentro de la Argentina, alcanzando un incremento del 17% respecto a junio de 2018. Es de destacar el crecimiento en la ocupación de dichos

vuelos, la cual se ubicó en el 76,1%, casi 10 puntos por encima del registro del año anterior. (Argentinas, 2019).

Las universidades, con 2 millones de estudiantes que se registraron en las 131 sedes universitarias solo en el 2017. (Universitaria, 2018) son también un público potencial, pero no se va a estar incorporando en esta etapa del proyecto

Evolución de las ventas estimadas por canal:

Año	1	2	3	4	5
Consumo Masivo	4.800.000	7.200.000	9.600.000	9.600.000	9.600.000
Shoppings	-	-	13.200	19.800	26.400
Vuelos cabotaje	-	-	900.000	1.350.000	1.800.000

VII. Rentabilidad

En los primeros 2 años del proyecto, se estima que los ingresos son los generados a través de las ventas de los locales de comida rápida, los demás canales comerciales se agregan a partir del 3 año. En esta primer etapa, se invertirá muy fuerte en marketing, lanzamientos y promoción de la marca para instaurar el concepto en el consumidor.

Para el normal funcionamiento del plan se alquilará un predio en la Ciudad de Buenos Aires, se contratarán 3 personas 2 días por semana durante 8 horas cada uno para elaborar el producto y, por último, se contrata una empresa de logística para que haga el traslado hasta el centro de distribución de los clientes 1 día por semana.

En el caso de las herramientas, la principal inversión es la compra de un horno industrial para la cocción de los productos. Además de herramientas hay que invertir en el alquiler del predio de producción y en los permisos y habilitaciones correspondientes para poder comercializar productos y la materia prima de los primeros 6 meses del proyecto. Todo esto suma aproximadamente 45.000USD

Se estima una TIR de 50% – 55% en un horizonte a 5 años, tal como se muestra en el Anexo 8.

VIII. Conclusiones

- La contaminación de este material alcanza límites que en pocos años serán insostenibles para el planeta, especialmente por el crecimiento exponencial de su producción.
- La fabricación de cubiertos comestibles para reemplazar la vajilla plástica que se utiliza en distintos lugares sea gastronómicos como no gastronómicos. Las materias primas que utilizar serán harina de trigo, de arroz, de sorgo y agua en la primera instancia. Luego, en una segunda fase, incorporaremos maíz, avena, chía y demás semillas de origen natural.
- El respaldo legal para iniciativas y programas oficiales en donde se haga campaña sobre concientización y fomentar el cambio de actividades cotidianas es clave por la masividad de estos, y el aporte de capital que se requiere para este tipo de acciones. Desde el ámbito Nacional están las condiciones garantizadas para el desarrollo de programas y proyectos ambientales en todos sus niveles
- La innovación para poder mantener los niveles de consumo por parte de las empresas es una necesidad para poder seguir operando en estos días. Ser eficiente en todos los aspectos de la producción, elaboración y distribución de los productos es lo que marca la diferencia entre las que pierden dinero y las que no.
- El desarrollar cubiertos comestibles es una manera de hacer la misma actividad, pero con impacto totalmente diferente al que se esté generando hoy en día. El concepto de disposición final en estos niveles no está inculcado en el consumidor hoy en día.
- Tanto la competencia de nuevos jugadores como los productos sustitutos son amenazas con niveles a considerar. El vínculo de exclusividad en los inicios del proyecto son claves para poder avanzar a la Fase II del mismo
- La ventaja competitiva que explotar es poder lograr que el producto sea masivo en el menor tiempo posible. El consumidor tiene que exigir para su alimento al paso, este producto para que el efecto sea multiplicador.
- Se estima abarcar un 40% del potencial de ventas sumando las alianzas con empresas. Esta será una parte clave de los ingresos esperados en todo el flujo del proyecto.

- Considerar los requisitos de inscripción en ANMAT para poder comercializar el producto sin riesgo alguno (Anexo 9)
- Controlar las etapas del proceso de elaboración para así poder obtener un producto con las cualidades que se desean. (Anexo 10)

Socios clave <ul style="list-style-type: none"> • McDonald's • Starbucks • Aerolíneas Argentinas • GCBA • Centros Comerciales 	Actividades clave <ul style="list-style-type: none"> • Deportes • Consumo masivo • Activismo ambiental • Cuidado de la salud 	Propuesta de Valor <p>Elaboración y comercialización de cubiertos comestibles que puedan ser utilizados para consumir diferentes tipos de alimentos</p>	Relaciones con clientes <p>B2B</p>	Segmentos de cliente <ul style="list-style-type: none"> • Consumidores de comida al paso. • Deportistas interesados en cuidar su salud • Amantes de la cocina que participan ferias gastronómicas • Personas preocupados por el medio ambiente 			
Estructura de costes <table border="1" data-bbox="220 797 352 913"> <thead> <tr> <th>Insumo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Harina</td> </tr> <tr> <td>Aceite</td> </tr> <tr> <td>Sal</td> </tr> <tr> <td>Envoltorio</td> </tr> </tbody> </table>	Insumo		Harina		Aceite	Sal	Envoltorio
	Insumo						
Harina							
Aceite							
Sal							
Envoltorio							
<p>Se pueden elaborar recetas mas sofisticadas con insumos determinados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chía • Sésamo • Chocolate • Sémola • Jengibre • Menta • Nuez 		Fuentes de ingresos <p>El costo de producción es USD 0,008 por unidad, las más básicas.. El precio al cual se lo vende a las empresas asociadas es de USD 0,0125, y el precio <i>sugerido</i> de venta al consumidor final es de USD 0,16.</p>					

IX. Referencias

- Opinion & Reviews - Wall Street Journal. (Noviembre de 2017). *Wall Street Journal*.
- ¿Qué países generan y consumen más plástico? (2019). Obtenido de <https://www.alternativasalplastico.com/page/3/>
- Altillo. (2018). Obtenido de https://www.altillo.com/universidades/universidades_arg.asp
- Argentinas, A. (3 de Julio de 2019). *Aerolíneas Argentinas*. Obtenido de https://www.aerolineas.com.ar/es-ar/prensa/comunicadoprensainterno/4862_fuerte-incremento-en-la-cantidad-de-pasajeros-transportados-por-aerolineas-argentinas-
- Arteplastica. (11 de Agosto de 2017). Obtenido de <https://arteplastica.es/origen-del-plastico-desarrollo/>
- BBC. (s.f.). Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-40664725>
- BBC. (20 de Junio de 2017). Hay tantos residuos de plástico en el mundo que podrían cubrir un país como Argentina": la advertencia de un grupo científicos sobre la contaminación que acecha al nuestro planeta. *BBC*.
- Bermudez, I. (18 de Junio de 2019). Obtenido de https://www.clarin.com/economia/economia/pobre-familia-necesito-30-337_0_EOtqhfXFx.html
- COLOMBO, U. &. (1992). *El Segundo Planeta. El problema del aumento de la Población Mundial*. Biblioteca Científica Salvat. SALVAT.
- Día, E. (24 de Agosto de 2019). Obtenido de <https://www.eldia.com/nota/2019-8-24-2-46-6-el-consumo-interno-no-logra-levantar-cabeza-politica-y-economia>
- Diamond, J. (2008). *What's your consumption Factory?*
- Economista, E. (15 de Febrero de 2019). Obtenido de <https://www.eleconomistaamerica.com.ar/economia-eAm-argentina/noticias/9704055/02/19/El-consumo-masivo-vuelve-a-caer-por-tercer-ano-consecutivo.html>
- EJP*. (13 de Diciembre de 2009). Obtenido de <https://web.archive.org/web/20091213050101/http://www.ejpress.org/article/4873>
- Español, E. (s.f.). Obtenido de https://www.elespanol.com/ciencia/ecologia/20180507/cubiertos-desechables-hora-merendola-anos-mar/304719793_0.html
- Gelibert, I. (4 de Junio de 2019). Las cifras del plástico. *SUR*.
- Gerbrands, P. (2015). Obtenido de <https://www.overpopulationawareness.org/es/>
- Geyer, J. &. (2017). *ONU* .
- Global rates of forest loss by country*. (2014). Obtenido de Mongabay: <https://data.mongabay.com/deforestation.htm>

- Gonzalez, D. (13 de Febrero de 2019). Empresas activan lucha contra el plástico en los océanos. *Ambito Financiero*, págs. <https://www.ambito.com/empresas-activan-lucha-contra-el-plastico-los-oceanos-n5015707>.
- Gravan, A. D. (2019 de Marzo de 2019). *El plástico: una especie en extinción en BBVA*. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/el-plastico-una-especie-en-extincion-en-bbva/>
- Greenpeace. (s.f.).
- Greenpeace. (s.f.). Obtenido de <https://es.greenpeace.org/es/trabajamos-en/consumismo/plasticos/datos-sobre-la-produccion-de-plasticos/>
- Guterres, A. (s.f.). Obtenido de <https://www.un.org/es/events/environmentday/>
- Guterres, A. (s.f.). Dia Mundial de Medio Ambiente, 5 de Junio.
- Hubbert, M. (1982). *Techniques of Prediction as Applied to Production of Oil and Gas, US Department of Commerce*. NBS Special Publication 631.
- Humans Are Causing the Sixth Mass Extinction in the Earth's History, Says Study. (2017). *Vice News*. Obtenido de https://www.vice.com/en_us/article/d398ez/humans-are-causing-the-sixth-mass-extinction-in-the-earths-history-says-study
- INDEC. (2019). Informe Tecnico Nro 3. Vol 3, nro 154. *Encuesta de centros de compras*, 4.
- INDEC. (s.f.). *Gobierno de la ciudad de Buenos Aires*. Obtenido de <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=24338>
- (Infobae, 2019) *Cruzada contra el plástico: Mar del Plata prohibió el uso de sorbetes en las playas*. <https://www.infobae.com/sociedad/2019/04/18/cruzada-contra-el-plastico-mar-del-plata-prohibio-el-uso-de-sorbetes-en-las-playas/>
- (Jaratz, 2018) *Cuál es la estrategia de Starbucks para tener 220 tiendas en el país*. <https://www.apertura.com/negocios/Cual-es-la-estrategia-de-Starbucks-para-tener-220-tiendas-en-el-pais-20180713-0007.html>
- (Quedigital, 2020), *Verano 2020: en enero, 1.382.672 turistas eligieron Mar del Plata para vacacionar*. <https://quedigital.com.ar/sociedad/verano-2020-en-enero-1-382-672-turistas-eligieron-mar-del-plata-para-vacacionar/>
- La Argentina, menos competitiva. (2018 de Noviembre de 2018). *La Nacion*.
- Larreta, H. R. (11 de Septiembre de 2019). *Rodriguezlarreta.com.ar*. Obtenido de <https://www.rodriguezlarreta.com.ar/horacio-rodriguez-larreta-comprometidos-con-el-cuidado-del-medio-ambiente/>
- López, A. (2009). Las 5 Fuerzas de Michael Porter. *Managers Magazine*.
- Lopez, A. (8 de Marzo de 2017). *Blog 20 Minutos*. Obtenido de <https://blogs.20minutos.es/yaestaellistoquetodolosabe/tag/phelan-and-collander/>
- Martín, A. (7 de Mayo de 2018). Cubiertos desechables: una hora de merendola y 400 años en el mar. *El Español*.
- Melendi, D. (s.f.). Obtenido de <https://www.mendoza.conicet.gov.ar/portal/enciclopedia/terminos/PoblacMund.htm>

Nacion, M. d. (6 de Noviembre de 2002). *InfoLeg (Informacion Legislativa)*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79980/norma.htm>

Nava, M. (12 de Octubre de 2018). *Lucha contra la contaminación de los océanos por plásticos*. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/el-plastico-una-especie-en-extincion-en-bbva/>

(ONU, 2018), *Una ola de medidas contra el plástico recorre América Latina y el Caribe*. <https://www.unenvironment.org/es/noticias-y-reportajes/reportajes/una-ola-de-medidas-contra-el-plastico-recorre-america-latina-y-el>

ONU. (2019). *Creciendo a un ritmo menor, se espera que la población mundial alcanzará 9.700 millones en 2050 y un máximo de casi 11.000 millones alrededor de 2100: Informe de la ONU*. Nueva York: United Nations Department of Public Information. Obtenido de <https://www.un.org/es/sections/issues-depth/population/index.html>

ONU. (2019 de Febrero de 2019). *ONU Medio Ambiente*. Obtenido de <https://www.unenvironment.org/es/noticias-y-reportajes/reportajes/mares-limpios-dos-anos-de-la-campana-lider-contra-la-contaminacion>

(parabuenosaires.com, 2017). *En 2019 el Aeroparque Jorge Newbery hará solo vuelos de cabotaje y a Uruguay*. <https://parabuenosaires.com/en-2019-el-aeroparque-jorge-newbery-hara-solo-vuelos-de-cabotaje-y-a-uruguay/>

Parrilla, J. (11 de Mayo de 2018). Pinamar será la primera ciudad libre de sorbetes y vasos de plástico del país. *Infobae*.

(PACKAGING, 2010). Starbucks lanza campaña Green Spark para reducir el impacto ambiental de sus vasos. <http://www.packaging.enfasis.com/notas/16328-starbucks-lanza-campana-green-spark-reducir-el-impacto-ambiental-sus-vasos>

(ReasonWhy, 2018). McDonald's ya no entregará más sorbetes de plástico a sus clientes en Argentina. <https://www.reasonwhy.es/actualidad/mcdonalds-sostenibilidad-elimina-sorbetes-plastico>

Rojas, H. (20 de Septiembre de 2013). Casi la mitad de quienes trabajan en Capital llega desde el GBA. *Clarín*.

Root, T. (2019). ¿Por qué llevar tus propios cubiertos podría solucionar la crisis del plástico? *National Geographic*.

Sánchez, E. (2018 de Octubre de 2018). 250 grandes empresas se unen para reciclar todo el plástico en 2025. *El País*, pág. https://elpais.com/sociedad/2018/10/30/actualidad/1540929945_794833.html.

Telam. (23 de Agosto de 2019). Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/201908/386754-ventas-supermercados-indec-junio.html>

The New York Times. (22 de Noviembre de 2017).

(2001). *U.S. National Research Council, Commission on the Science of Climate Change, Washington, D.C.*

UADE. (Septiembre de 2019). *Indice de costo argentino de la produccion*. Obtenido de <https://www.uade.edu.ar/investigacion/instituto-de-economia-ineco/publicaciones/indice-de-costo-argentino-de-la-produccion>

Universitaria, D. d. (2018). *Ministerio de Educacion, Cultura, Ciencia y Tecnologia*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/educacion/universidades/sintesis-de-informacion-universitaria-2016-2017>

Wikipedia. (s.f.). Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Poblaci%C3%B3n_mundial

Wikipedia. (s.f.). Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Superpoblaci%C3%B3n>

Wilson, E. (2002). *The Future of Life*, Vintage.

Wynes, S., & Nicholas, K. A. (2017). *The climate mitigation gap: education and government recommendations miss the most effective individual actions*. Environmental Research Letters.



Universidad de
San Andrés

X. ANEXO

Anexo 1. POLITICA AMBIENTAL NACIONAL

Ley 25.675

Presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable. Principios de la política ambiental. Presupuesto mínimo. Competencia judicial. Instrumentos de política y gestión. Ordenamiento ambiental. Evaluación de impacto ambiental. Educación e información. Participación ciudadana. Seguro ambiental y fondo de restauración. Sistema Federal Ambiental. Ratificación de acuerdos federales. Autogestión. Daño ambiental. Fondo de Compensación Ambiental.

Sancionada: Noviembre 6 de 2002

Promulgada parcialmente: Noviembre 27 de 2002

El Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina reunidos en Congreso, etc. sancionan con fuerza de Ley:

LEY GENERAL DEL AMBIENTE

Bien jurídicamente protegido

ARTICULO 1º — La presente ley establece los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable.

ARTICULO 2º — La política ambiental nacional deberá cumplir los siguientes objetivos:

- a) Asegurar la preservación, conservación, recuperación y mejoramiento de la calidad de los recursos ambientales, tanto naturales como culturales, en la realización de las diferentes actividades antrópicas;
- b) Promover el mejoramiento de la calidad de vida de las generaciones presentes y futuras, en forma prioritaria;
- c) Fomentar la participación social en los procesos de toma de decisión;
- d) Promover el uso racional y sustentable de los recursos naturales;
- e) Mantener el equilibrio y dinámica de los sistemas ecológicos;
- f) Asegurar la conservación de la diversidad biológica;
- g) Prevenir los efectos nocivos o peligrosos que las actividades antrópicas generan sobre el ambiente para posibilitar la sustentabilidad ecológica, económica y social del desarrollo;

h) Promover cambios en los valores y conductas sociales que posibiliten el desarrollo sustentable, a través de una educación ambiental, tanto en el sistema formal como en el no formal;

i) Organizar e integrar la información ambiental y asegurar el libre acceso de la población a la misma;

j) Establecer un sistema federal de coordinación interjurisdiccional, para la implementación de políticas ambientales de escala nacional y regional

k) Establecer procedimientos y mecanismos adecuados para la minimización de riesgos ambientales, para la prevención y mitigación de emergencias ambientales y para la recomposición de los daños causados por la contaminación ambiental.

ARTICULO 3° — La presente ley regirá en todo el territorio de la Nación, sus disposiciones son de orden público, operativas y se utilizarán para la interpretación y aplicación de la legislación específica sobre la materia, la cual mantendrá su vigencia en cuanto no se oponga a los principios y disposiciones contenidas en ésta.

Principios de la política ambiental

ARTICULO 4° — La interpretación y aplicación de la presente ley, y de toda otra norma a través de la cual se ejecute la política Ambiental, estarán sujetas al cumplimiento de los siguientes principios:

Principio de congruencia: La legislación provincial y municipal referida a lo ambiental deberá ser adecuada a los principios y normas fijadas en la presente ley; en caso de que así no fuere, éste prevalecerá sobre toda otra norma que se le oponga.

Principio de prevención: Las causas y las fuentes de los problemas ambientales se atenderán en forma prioritaria e integrada, tratando de prevenir los efectos negativos que sobre el ambiente se pueden producir.

Principio precautorio: Cuando haya peligro de daño grave o irreversible la ausencia de información o certeza científica no deberá utilizarse como razón para postergar la adopción de medidas eficaces, en función de los costos, para impedir la degradación del medio ambiente. .

Principio de equidad intergeneracional: Los responsables de la protección ambiental deberán velar por el uso y goce apropiado del ambiente por parte de las generaciones presentes y futuras.

Principio de progresividad: Los objetivos ambientales deberán ser logrados en forma gradual, a través de metas interinas y finales, proyectadas en un cronograma temporal que facilite la adecuación correspondiente a las actividades relacionadas con esos objetivos.

Principio de responsabilidad: El generador de efectos degradantes del ambiente, actuales o futuros, es responsable de los costos de las acciones preventivas y correctivas de recomposición, sin perjuicio de la vigencia de los sistemas de responsabilidad ambiental que correspondan.

Principio de subsidiariedad: El Estado nacional, a través de las distintas instancias de la administración pública, tiene la obligación de colaborar y, de ser necesario, participar en forma complementaria en el accionar de los particulares en la preservación y protección ambientales.

Principio de sustentabilidad: El desarrollo económico y social y el aprovechamiento de los recursos naturales deberán realizarse a través de una gestión apropiada del ambiente, de manera tal, que no comprometa las posibilidades de las generaciones presentes y futuras.

Principio de solidaridad: La Nación y los Estados provinciales serán responsables de la prevención y mitigación de los efectos ambientales transfronterizos adversos de su propio accionar, así como de la minimización de los riesgos ambientales sobre los sistemas ecológicos compartidos.

Principio de cooperación: Los recursos naturales y los sistemas ecológicos compartidos serán utilizados en forma equitativa y racional, El tratamiento y mitigación de las emergencias ambientales de efectos transfronterizos serán desarrollados en forma conjunta.

ARTICULO 5° — Los distintos niveles de gobierno integrarán en todas sus decisiones y actividades previsiones de carácter ambiental, tendientes a asegurar el cumplimiento de los principios enunciados en la presente ley.

Presupuesto mínimo

ARTICULO 6° — Se entiende por presupuesto mínimo, establecido en el artículo 41 de la Constitución Nacional, a toda norma que concede una tutela ambiental uniforme o común para todo el territorio nacional, y tiene por objeto imponer condiciones necesarias para asegurar la protección ambiental. En su contenido, debe prever las condiciones necesarias para garantizar la dinámica de los sistemas ecológicos, mantener su capacidad de carga y, en general, asegurar la preservación ambiental y el desarrollo sustentable.

Competencia judicial

ARTICULO 7° — La aplicación de esta ley corresponde a los tribunales ordinarios según corresponda por el territorio, la materia, o las personas.

En los casos que el acto, omisión o situación generada provoque efectivamente degradación o contaminación en recursos ambientales interjurisdiccionales, la competencia será federal.

Instrumentos de la política y la gestión ambiental

ARTICULO 8° — Los instrumentos de la política y la gestión ambiental serán los siguientes:

1. El ordenamiento ambiental del territorio
2. La evaluación de impacto ambiental.
3. El sistema de control sobre el desarrollo de las actividades antrópicas.
4. La educación ambiental.
5. El sistema de diagnóstico e información ambiental.

6. El régimen económico de promoción del desarrollo sustentable.

Ordenamiento ambiental

ARTICULO 9° — El ordenamiento ambiental desarrollará la estructura de funcionamiento global del territorio de la Nación y se generan mediante la coordinación interjurisdiccional entre los municipios y las provincias, y de éstas y la ciudad de Buenos Aires con la Nación, a través del Consejo Federal de Medio Ambiente (COFEMA); el mismo deberá considerar la concertación de intereses de los distintos sectores de la sociedad entre sí, y de éstos con la administración pública.

ARTICULO 10. — El proceso de ordenamiento ambiental, teniendo en cuenta los aspectos políticos, físicos, sociales, tecnológicos, culturales, económicos, jurídicos y ecológicos de la realidad local, regional y nacional, deberá asegurar el uso ambientalmente adecuado de los recursos ambientales, posibilitar la máxima producción y utilización de los diferentes ecosistemas, garantizar la mínima degradación y desaprovechamiento y promover la participación social, en las decisiones fundamentales del desarrollo sustentable.

Asimismo, en la localización de las distintas actividades antrópicas y en el desarrollo de asentamientos humanos, se deberá considerar, en forma prioritaria:

- a) La vocación de cada zona o región, en función de los recursos ambientales y la sustentabilidad social, económica y ecológica;
- b) La distribución de la población y sus características particulares;
- c) La naturaleza y las características particulares de los diferentes biomas;
- d) Las alteraciones existentes en los biomas por efecto de los asentamientos humanos, de las actividades económicas o de otras actividades humanas o fenómenos naturales;
- e) La conservación y protección de ecosistemas significativos.

Evaluación de impacto ambiental

ARTICULO 11. — Toda obra o actividad que, en el territorio de la Nación, sea susceptible de degradar el ambiente, alguno de sus componentes, o afectar la calidad de vida de la población, en forma significativa, estará sujeta a un procedimiento de evaluación de impacto ambiental, previo a su ejecución,

ARTICULO 12. — Las personas físicas o jurídicas darán inicio al procedimiento con la presentación de una declaración jurada, en la que se manifieste si las obras o actividades afectarán el ambiente. Las autoridades competentes determinarán la presentación de un estudio de impacto ambiental, cuyos requerimientos estarán detallados en ley particular y, en consecuencia, deberán realizar una evaluación de impacto ambiental y emitir una declaración de impacto ambiental en la que se manifieste la aprobación o rechazo de los estudios presentados.

ARTICULO 13. — Los estudios de impacto ambiental deberán contener, como mínimo, una descripción detallada del proyecto de la obra o actividad a realizar, la identificación de las consecuencias sobre el ambiente, y las acciones destinadas a mitigar los efectos negativos.

Educación ambiental

ARTICULO 14. — La educación ambiental constituye el instrumento básico para generar en los ciudadanos, valores, comportamientos y actitudes que sean acordes con un ambiente equilibrado, propendan a la preservación de los recursos naturales y su utilización sostenible, y mejoren la calidad de vida de la población.

ARTICULO 15. — La educación ambiental constituirá un proceso continuo y permanente, sometido a constante actualización que, como resultado de la orientación y articulación de las diversas disciplinas y experiencias educativas, deberá facilitar la percepción integral del ambiente y el desarrollo de una conciencia ambiental,

Las autoridades competentes deberán coordinar con los consejos federales de Medio Ambiente (COFEMA) y de Cultura y Educación, la implementación de planes y programas en los sistemas de educación, formal y no formal.

Las jurisdicciones, en función de los contenidos básicos determinados, instrumentarán los respectivos programas o currículos a través de las normas pertinentes.

Información ambiental

ARTICULO 16. — Las personas físicas y jurídicas, públicas o privadas, deberán proporcionar la información que esté relacionada con la calidad ambiental y referida a las actividades que desarrollan.

Todo habitante podrá obtener de las autoridades la información ambiental que administren y que no se encuentre contemplada legalmente como reservada.

ARTICULO 17. — La autoridad de aplicación deberá desarrollar un sistema nacional integrado de información que administre los datos significativos y relevantes del ambiente, y evalúe la información ambiental disponible; asimismo, deberá proyectar y mantener un sistema de toma de datos sobre los parámetros ambientales básicos, estableciendo los mecanismos necesarios para la instrumentación efectiva a través del Consejo Federal de Medio Ambiente (COFEMA).

ARTICULO 18. — Las autoridades serán responsables de informar sobre el estado del ambiente y los posibles efectos que sobre él puedan provocar las actividades antrópicas actuales y proyectadas.

El Poder Ejecutivo, a través de los organismos competentes, elaborará un informe anual sobre la situación ambiental del país que presentará al Congreso de la Nación. El referido informe contendrá un análisis y evaluación sobre el estado de la sustentabilidad ambiental en lo ecológico, económico, social y cultural de todo el territorio nacional.

Participación ciudadana

ARTICULO 19. — Toda persona tiene derecho a ser consultada y a opinar en procedimientos administrativos que se relacionen con la preservación y protección del ambiente, que sean de incidencia general o particular, y de alcance general.

ARTICULO 20. — Las autoridades deberán institucionalizar procedimientos de consultas o audiencias públicas como instancias obligatorias para la autorización de aquellas actividades que puedan generar efectos negativos y significativos sobre el ambiente.

La opinión u objeción de los participantes no será vinculante para las autoridades convocantes; pero en caso de que éstas presenten opinión contraria a los resultados alcanzados en la audiencia o consulta pública deberán fundamentarla y hacerla pública.

ARTICULO 21. — La participación ciudadana deberá asegurarse, principalmente, en los procedimientos de evaluación de impacto ambiental y en los planes y programas de ordenamiento ambiental del territorio, en particular, en las etapas de planificación y evaluación de resultados.

Seguro ambiental y fondo de restauración

ARTICULO 22. — Toda persona física o jurídica, pública o privada, que realice actividades riesgosas para el ambiente, los ecosistemas y sus elementos constitutivos, deberá contratar un seguro de cobertura con entidad suficiente para garantizar el financiamiento de la recomposición del daño que en su tipo pudiere producir; asimismo, según el caso y las posibilidades, podrá integrar un fondo de restauración ambiental que posibilite la instrumentación de acciones de reparación.

Sistema Federal Ambiental

ARTICULO 23. — Se establece el Sistema Federal Ambiental con el objeto de desarrollar la coordinación de la política ambiental, tendiente al logro del desarrollo sustentable, entre el gobierno nacional, los gobiernos provinciales y el de la Ciudad de Buenos Aires. El mismo será instrumentado a través del Consejo Federal de Medio Ambiente (COFEMA).

ARTICULO 24. — El Poder Ejecutivo propondrá a la Asamblea del Consejo Federal de Medio Ambiente el dictado de recomendaciones o de resoluciones, según corresponda, de conformidad con el Acta Constitutiva de ese organismo federal, para la adecuada vigencia y aplicación efectiva de las leyes de presupuestos mínimos, las complementarias provinciales, y sus reglamentaciones en las distintas jurisdicciones.

Ratificación de acuerdos federales

ARTICULO 25. — Se ratifican los siguientes acuerdos federales:

1. Acta Constitutiva del Consejo Federal de Medio Ambiente (COFEMA), suscrita el 31 de agosto de 1990, en la ciudad de La Rioja, cuyo texto integra la presente ley como anexo I.
2. Pacto Federal Ambiental, suscrito el 5 de junio de 1993, en la ciudad de Buenos Aires, cuyo texto integra la presente ley como anexo II.

Autogestión

ARTICULO 26. — Las autoridades competentes establecerán medidas tendientes a:

- a) La instrumentación de sistemas de protección de la calidad ambiental que estén elaborados por los responsables de actividades productivas riesgosas;

b) La implementación de compromisos voluntarios y la autorregulación que se ejecuta a través de políticas y programas de gestión ambiental;

c) La adopción de medidas de promoción e incentivos. Además, se deberán tener en cuenta los mecanismos de certificación realizados por organismos independientes, debidamente acreditados y autorizados.

Daño ambiental

ARTICULO 27. — El presente capítulo establece las normas que regirán los hechos o actos jurídicos, lícitos o ilícitos que, por acción u omisión, causen daño ambiental de incidencia colectiva. Se define el daño ambiental como toda alteración relevante que modifique negativamente el ambiente, sus recursos, el equilibrio de los ecosistemas, o los bienes o valores colectivos.

ARTICULO 28. — El que cause el daño ambiental será objetivamente responsable de su restablecimiento al estado anterior a su producción. En caso de que no sea técnicamente factible, la indemnización sustitutiva que determine la justicia ordinaria interviniente, deberá depositarse en el Fondo de Compensación Ambiental que se crea por la presente, el cual será administrado por la autoridad de aplicación, sin perjuicio de otras acciones judiciales que pudieran corresponder.

ARTICULO 29. — La exención de responsabilidad sólo se producirá acreditando que, a pesar de haberse adoptado todas las medidas destinadas a evitarlo y sin mediar culpa concurrente del responsable, los daños se produjeron por culpa exclusiva de la víctima o de un tercero por quien no debe responder.

La responsabilidad civil o penal, por daño ambiental, es independiente de la administrativa. Se presume *iuris tantum* la responsabilidad del autor del daño ambiental, si existen infracciones a las normas ambientales administrativas.

ARTICULO 30. — Producido el daño ambiental colectivo, tendrán legitimación para obtener la recomposición del ambiente dañado, el afectado, el Defensor del Pueblo y las asociaciones no gubernamentales de defensa ambiental, conforme lo prevé el artículo 43 de la Constitución Nacional, y el Estado nacional, provincial o municipal; asimismo, quedará legitimado para la acción de recomposición o de indemnización pertinente, la persona directamente damnificada por el hecho dañoso acaecido en su jurisdicción.

Deducida demanda de daño ambiental colectivo por alguno de los titulares señalados, no podrán interponerla los restantes, lo que no obsta a su derecho a intervenir como terceros.

Sin perjuicio de lo indicado precedentemente toda persona podrá solicitar, mediante acción de amparo, la cesación de actividades generadoras de daño ambiental colectivo.

ARTICULO 31. — Si en la comisión del daño ambiental colectivo, hubieren participado dos o más personas, o no fuere posible la determinación precisa de la medida del daño aportado por cada responsable, todos serán responsables solidariamente de la reparación frente a la sociedad, sin perjuicio, en su caso, del derecho de repetición entre sí para lo que el juez interviniente podrá determinar el grado de responsabilidad de cada persona responsable.

En el caso de que el daño sea producido por personas jurídicas la responsabilidad se haga extensiva a sus autoridades y profesionales, en la medida de su participación.

ARTICULO 32. — La competencia judicial ambiental será la que corresponda a las reglas ordinarias de la competencia. El acceso a la jurisdicción por cuestiones ambientales no admitirá restricciones de ningún tipo o especie. El juez interviniente podrá disponer todas las medidas necesarias para ordenar, conducir o probar los hechos dañosos en el proceso, a fin de proteger efectivamente el interés general. Asimismo, en su Sentencia, de acuerdo a las reglas de la sana crítica, el juez podrá extender su fallo a cuestiones no sometidas expresamente su consideración por las partes.

En cualquier estado del proceso, aun con carácter de medida precautoria, podrán solicitarse medidas de urgencia, aun sin audiencia de la parte contraria, prestando debida caución por los daños y perjuicios que pudieran producirse. El juez podrá, asimismo, disponerlas, sin petición de parte.

ARTICULO 33. — Los dictámenes emitidos por organismos del Estado sobre daño ambiental, agregados al proceso, tendrán la fuerza probatoria de los informes periciales, sin perjuicio del derecho de las partes a su impugnación.

La sentencia hará cosa juzgada y tendrá efecto erga omnes, a excepción de que la acción sea rechazada, aunque sea parcialmente, por cuestiones probatorias.

Del Fondo de Compensación Ambiental

ARTICULO 34. — Créase el Fondo de Compensación Ambiental que será administrado por la autoridad competente de cada jurisdicción y estará destinado a garantizar la calidad ambiental, la prevención y mitigación de efectos nocivos o peligrosos sobre el ambiente, la atención de emergencias ambientales; asimismo, a la protección, preservación, conservación o compensación de los sistemas ecológicos y el ambiente.

Las autoridades podrán determinar que dicho fondo contribuya a sustentar los costos de las acciones de restauración que puedan minimizar el daño generado.

La integración, composición, administración y destino de dicho fondo serán tratados por ley especial.

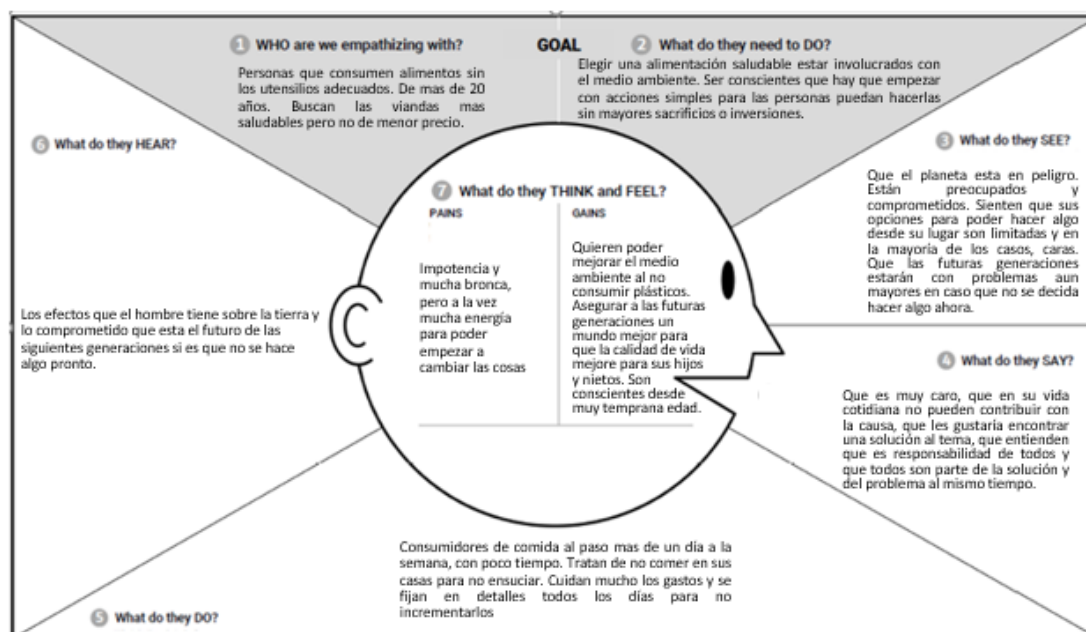
ARTICULO 35. — Comuníquese al Poder Ejecutivo.

DADA EN LA SALA DE SESIONES DEL CONGRESO ARGENTINO, EN BUENOS AIRES, A LOS SEIS DIAS DEL MES DE NOVIEMBRE DEL AÑO DOS MIL DOS.

- REGISTRADA BAJO EL N.º 25.675 —
-

EDUARDO O. CAMAÑO.—JUAN C. MAQUEDA. — Eduardo D. Rollano.— Juan C. Oyarzún.

ANEXO 2. Empathy Map



Anexo 3.

Hogares. Ingreso total familiar, per cápita familiar (promedio en pesos) y distribución del ingreso total por fuente (%). Ciudad de Buenos Aires. 1er.trimestre de 2018 / 1er.trimestre de 2019

	2018				2019
	1er.trimestre	2do.trimestre	3er.trimestre	4to.trimestre	1er.trimestre
Ingreso total familiar (promedio en \$)	37.960	38.120	42.260	42.873	53.090
Ingreso per cápita familiar (promedio en \$)	19.325	19.583	22.005	21.678	26.823
Distribución del ingreso total individual por fuente - Perceptores (%)					
Ingresos laborales	78,6	75,6	77,4	75,5	76,9
Ingresos de la ocupación principal	73,5	69,1	71,4	70,4	72,1
Ingresos no laborales	21,4	24,4	22,6	24,5	23,1
Ingresos por jubilación y/o pensión	15,8	16,6	17,2	16,3	15,3
Hogares (distribución %)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Sin ingresos	---	---	---	---	---
Solo con ingresos laborales	47,7	46,7	47,7	48,4	47,1
Solo con ingresos no laborales	21,4	22,1	21,8	21,5	22,5
Solo con ingresos de jubilación y/o pensión	13,8	13,2	14,2	14,7	14,3
Con ingresos laborales y no laborales simultáneamente	30,3	30,4	29,7	29,8	29,4

--- No se presenta dato debido a que el coeficiente de variación estimado es mayor al 30%.

b Valor de la celda con carácter indicativo (el coeficiente de variación estimado es mayor al 20 % y menor o igual al 30%).

Nota: el valor de ingreso per cápita familiar correspondiente al primer trimestre 2017 fue revisado respecto de publicaciones anteriores. Para el cálculo del Ingreso total familiar y del Ingreso per cápita familiar se incluye a los hogares sin ingresos. Se ha imputado el valor de ingresos a aquellos casos que no declaran el monto de los mismos.

Fuente: Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Economía y Finanzas GCBA). ETOI.

Anexo 4.

Tasas de crecimiento anual medio intercensal (por mil habitantes) y variación porcentual de la tasa de crecimiento vegetativo, de natalidad y de mortalidad para períodos intercensales. Ciudad de Buenos Aires. Años 1970-2010

Período	Tasa de crecimiento anual medio intercensal	Variación porcentual		
		Tasa de crecimiento vegetativo	Tasa bruta de natalidad	Tasa bruta de mortalidad
1970-1980	-1,7	-28,42	-5,88	1,75
1980-1991	1,4	-27,70	-8,10	-3,43
1991-2001	-6,3	55,91	2,04	-7,57
2001-2010	4,5	38,77	3,00	-7,76

Fuente: Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda GCBA) sobre la base de datos censales, proyecciones de población y estadísticas vitales.

Anexo 5.

Uso del tiempo. Tasa de participación y tiempo con simultaneidad, de la población de 14 años y más, en un día promedio de lunes a domingo según sexo y grandes grupos de actividades. Ciudad de Buenos Aires. Año 2016

Sexo y grandes grupos de actividades	Tasa de participación ¹ (%)	Uso del tiempo (promedio de lunes a domingo)	
		Tiempo con simultaneidad ² (Horas y minutos)	
		Población total (14 años y más) ³	Participante en la actividad ⁴
Total		26:38	26:38
Trabajo para el mercado	49,1	4:09	8:27
Trabajo doméstico no pagado	86,8	2:26	2:49
Trabajo no remunerado para otros hogares, para la comunidad y voluntario	8,4	0:21 ^a	4:14
Educación	16,6	0:55	5:32
Convivencia social y actividades recreativas	88,3	3:46	4:16
Actividades relacionadas con la utilización de medios de comunicación	76,2	2:02	2:40
Trabajo de cuidado no remunerado a miembros del hogar	26,5	1:16	4:49
Actividades de cuidado personal	100,0	11:39	11:39
Mujer		26:58	26:58
Trabajo para el mercado	42,8	3:25	7:59
Trabajo doméstico no pagado	90,8	3:08	3:27
Trabajo no remunerado para otros hogares, para la comunidad y voluntario	10,1	0:25 ^a	4:14
Educación	17,1	0:54	5:16
Convivencia social y actividades recreativas	86,8	3:44	4:18
Actividades relacionadas con la utilización de medios de comunicación	75,3	1:53	2:30
Trabajo de cuidado no remunerado a miembros del hogar	30,8	1:41	5:27
Actividades de cuidado personal	100,0	11:46	11:46
Varón		26:13	26:13
Trabajo para el mercado	56,8	5:02	8:52
Trabajo doméstico no pagado	82,0	1:36	1:57
Trabajo no remunerado para otros hogares, para la comunidad y voluntario	6,3 ^a	0:16 ^a	4:15 ^a
Educación	15,9	0:56 ^a	5:51
Convivencia social y actividades recreativas	90,1	3:48	4:14
Actividades relacionadas con la utilización de medios de comunicación	77,3	2:13	2:52
Trabajo de cuidado no remunerado a miembros del hogar	21,3	0:47 ^a	3:42
Actividades de cuidado personal	100,0	11:32	11:32

¹Tasa de participación definida como personas que realizaron la actividad sobre población total de 14 años y más.

²Tiempo con simultaneidad: resulta de considerar el total del tiempo utilizado en cada actividad aunque se hubiera realizado conjuntamente con otras. De esta manera, la suma del tiempo con simultaneidad puede superar las 24 horas en cada diario.

³ Tiempo con simultaneidad promedio en la población de 14 años y más: se obtiene dividiendo el tiempo con simultaneidad dedicado a la actividad por la población de 14 años y más, por el total de personas de 14 años y más.

⁴ Tiempo con simultaneidad por participante: se obtiene dividiendo el tiempo con simultaneidad dedicado a la actividad por la población de 14 años y más, por el total de personas que participaron en la actividad.

^a Valor de la celda con carácter indicativo (el coeficiente de variación está entre el 10% y el 20%).

Nota: excluye la población residente en villas de emergencia, hoteles, inquilinatos, pensiones y casas tomadas.

Fuente: Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Economía y Finanzas GCBA). Encuesta de Uso del Tiempo 2016.

ANEXO 6

Ventas (miles de pesos) en centros de compras (*shopping centers*) por rubro. Ciudad de Buenos Aires. Enero 2007/julio 2019

Año	Total	Indumentaria, calzado y marroquinería	Ropa y accesorios deportivos	Amoblamientos, decoración y textiles para el hogar	Patio de comidas, alimentos y kioscos	Otros
2010	5.741.029	2.978.207	416.160	255.799	654.256	1.436.607
2011	7.242.525	3.830.963	524.883	342.446	869.448	1.674.785
2012	8.979.683	4.743.231	619.691	372.099	1.075.312	2.169.350
2013	11.341.314	5.882.948	757.070	474.825	1.337.702	2.888.769
2014	15.071.018	7.948.331	1.047.638	601.082	1.734.609	3.739.418
2015	16.244.519	8.610.301	1.205.066	613.091	1.843.910	3.971.701
2016*	24.834.007	13.326.088	1.858.401	896.132	3.121.101	5.632.286
2017*	29.379.928	15.427.006	2.090.393	1.079.902	4.090.098	6.693.243
2018*	37.156.398	19.152.419	2.917.009	1.289.716	5.075.290	8.721.964
2019*	42.365.830	21.695.798	3.518.522	1.126.380	5.997.496	10.027.636

Nota: los meses de octubre y noviembre de 2015, no fueron publicados por la Fuente. La información presentada puede diferir de publicaciones anteriores, por actualizaciones por parte de la Fuente. La suma de las cifras parciales difiere del total por procedimiento de redondeo.

Fuente: INDEC. Encuesta de Centros de Compras (*shopping center*).

Anexo 7.

Distribución porcentual de la población por autopercepción del estado de salud según sexo y grupo de edad. Ciudad de Buenos Aires. Año 2018

Sexo y grupo de edad (años)	Total	Estado de salud			
		Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular a muy malo
Total	100,0	23,3	35,8	32,1	8,8
Hasta 18	100,0	42,9	39,3	16,4	1,5
19 – 34	100,0	29,4	40,8	26,5	3,3
35 – 49	100,0	18,1	41,5	33,2	7,2
50 – 64	100,0	8,8	32,2	44,4	14,5
65 y más	100,0	6,3	19,5	50,2	24,0
Varón	100,0	25,0	36,0	31,4	7,6
Hasta 18	100,0	43,2	37,8	17,2	1,8
19 – 34	100,0	30,9	41,2	25,3	2,6
35 – 49	100,0	18,3	41,2	33,9	6,6
50 – 64	100,0	9,6	33,3	44,2	12,9
65 y más	100,0	6,6	17,7	52,0	23,6
Mujer	100,0	21,9	35,6	32,7	9,8
Hasta 18	100,0	42,5	40,9	15,5	1,1
19 – 34	100,0	27,9	40,4	27,7	4,0
35 – 49	100,0	18,0	41,7	32,5	7,8
50 – 64	100,0	8,3	31,3	44,6	15,8
65 y más	100,0	6,1	20,6	49,0	24,3

^a Valor de la celda con carácter indicativo (el coeficiente de variación estimado es igual o mayor al 10% y menor o igual al 20%).

^b Valor de la celda con carácter indicativo (el coeficiente de variación estimado es mayor al 20 % y menor o igual al 30%).

Nota: excluye No sabe/No contesta y Sin dato. La suma de las cifras parciales difieren del total por procedimientos de redondeo.

Fuente: Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Economía y Finanzas GCBA). EAH 2018

ANEXO 8. Evolución estimada.

Año	0	1	2	3	4	5
Ventas (un.)	4.800.000	7.200.000	10.513.200	10.969.800	11.426.400	
Facturación	3.870.000	7.677.113	14.825.045	20.457.638	28.181.355	
Materia Prima	-2.371.200	-4.390.848	-7.757.758	-9.794.570	-12.344.726	
Logística	-189.000	-228.690	-276.715	-334.825	-405.138	
Gas	-26.400	-38.016	-50.181	-66.239	-87.436	
Luz	-19.800	-28.512	-41.057	-59.122	-85.136	
Alquiler Predio	-387.000	-511.808	-676.865	-895.155	-1.183.842	
MO Calificada	-1.830.000	-2.390.850	-2.892.929	-3.500.443	-4.235.537	
MO	-360.192	-917.159	-1.819.414	-2.406.175	-3.182.167	
Herramientas	-\$ 250.000	-	-	-	-	-
Amort. Herra		-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000
Garantía de alquiler	-\$ 30.000	-	-	-	-	-
Alquiler Predio	-\$ 30.000	-	-	-	-	-
Registro marca	-\$ 250.000	-	-	-	-	-
Amort. Reg. Marca		-70.000	-70.000	-70.000	-	-
EBIT (AR\$)	- 560.000	- 1.433.592	- 948.770	1.190.126	3.351.108	6.607.374
EBIT (USD)	- 9.333	- 23.893	- 15.813	19.835	55.852	110.123
Taxes		35%	35%	35%	35%	35%
EBITDA		15.531	10.278	12.893	36.304	71.580
Amort. E Int.		2.000	2.000	2.000	833	833
FFL	- 9.333	-13.531	-8.278	14.893	37.137	72.413
TIR	49%					
VAN	\$ 53.042					
Tasa	10%					

ANEXO 9.

INSTRUCTIVO PARA SOLICITAR EL REGISTRO DE PRODUCTOS DOMISANITARIOS DE RIESGO I INFORMACIÓN GENERAL

Toda presentación deberá ajustarse a lo dispuesto por Resolución (ex MSyAS) N.º 709/98, Disposición ANMAT N.º 1112/13, todas sus actualizaciones y complementarias y toda la normativa pertinente vigente.

A – El formulario para registro de productos Domi sanitarios de riesgo I deberá ser debidamente completado y presentado por duplicado por el titular del producto, con las firmas del DT y apoderado en las fojas correspondientes. El formulario se entregará ante la mesa de entradas, donde se le asignará el N° de trámite interno y la fecha que corresponda a ambos juegos presentados. El formulario se encuentra disponible en la página web de la ANMAT (www.anmat.gov.ar), dentro del menú "Trámites".

B - El solicitante abonará el arancel correspondiente por pago electrónico y anexará el recibo a la solicitud de registro.

C – El formulario para registro de productos Domi sanitarios de riesgo I deberá ser acompañado por la documentación indicada en las disposiciones pertinentes. Toda la documentación anexada (ejemplos: rótulos, certificado de RNE, ensayos de estabilidad, etc.) deberá llevar las firmas del director técnico y del apoderado.

FORMULARIO DE REGISTRO DE PRODUCTOS DOMISANITARIOS DE RIESGO I

1-DENOMINACIÓN SEGÚN ARTICULO 14° DE LA DISPOSICION ANMAT N.º 1112/13

El solicitante deberá marcar con una sola cruz la denominación general en la que se encuadre su producto. Se aclara que esta denominación es sólo a los fines de declarar la categoría de producto ante la autoridad sanitaria, conforme a lo establecido por el artículo 14° de la Disposición ANMAT Ni 1112/13.

2-ESTABLECIMIENTO TITULAR DEL PRODUCTO

- a)** *Nombre o razón social:* es la identificación del solicitante, señalando su nombre o su razón social, según se trate de personas físicas o jurídicas.
- b)** *C.U.I.T:* deberá completar con el N.º correspondiente.
- c)** *RNE del titular:* deberá ser completado con el N.º de RNE del titular del producto. El RNE, tanto del titular como los establecimientos terceristas, deben estar dentro de su período de vigencia al momento de la presentación del formulario.
- d)** *Domicilio comercial:* completar con los datos correspondientes declarados ante la autoridad sanitaria en el momento del registro del RNE.
- e)** *Domicilio Legal:* completar con los datos correspondientes declarados ante la autoridad sanitaria en el momento del registro del RNE.
- f)** *Datos del director técnico y del apoderado legal:* deberán completarse los datos solicitados según corresponda (no se requiere director técnico para el registro de productos tales como velas aromáticas, sahumerios, jabón en pan, trampas adhesivas elaboradas en base a sustancias adhesivas y soporte inerte, potpurri.)

3-ESTABLECIMIENTOS PARTICIPANTES DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PRODUCTO

- a)** En el caso de solicitarse el registro de productos en los que intervengan diversos establecimientos, corresponde señalarlos en esta parte del formulario.

En el **ítem a** deberán completarse los datos del establecimiento **TITULAR** marcando en el ítem correspondiente la/las actividad/es que realiza/n (por ejemplo: si es un establecimiento que sólo realiza la tarea de depósito marcará con una cruz (X) sólo el ítem "depósito"; en cambio, si elabora, realiza controles de calidad y deposita marcará con una cruz (x) los tres ítem correspondientes). Completará el titular también los puntos ii, iii, iv y v.

El **ítem b** será completado con los datos de los establecimientos que intervengan en alguna de las actividades señaladas en el ítem i. En el formulario existen cinco lugares para ser llenados con establecimientos participantes, pudiendo ampliar dichos ítem en caso de contar con más establecimientos intervinientes. Completarán también los ítems ii, iii, iv y v.

4-PRODUCTO

- a) Nombre/marca:** completar con el nombre comercial/marca del producto.
- b) Denominación del producto a los fines del rotulado:** se completará con la denominación que llevará el producto en el rótulo/etiqueta. Hay que tener en cuenta que debe ser coherente con lo completado en el punto 1 del formulario. A modo de ejemplo: si en el punto 1 se marco la categoría "odorizante/aromatizante de ambientes", en este punto no podrá indicar como denominación de rotulado/etiqueta "jabón en polvo".
- c) Variedades:** deberá completar, en caso de corresponder, todas las variedades del producto a registrar.
- d) Tipo de envase primario, material y contenido neto:** en este ítem deberá completar todos los contenidos netos y formas de presentación a registrar. Ejemplos: botella plástica de cont. neto: 500 ml y 1 L; aerosol de hojalata de cont. neto: 250g/370ml. Debe tenerse en cuenta que si el producto será para venta libre y profesional, deberán estar bien identificados los contenidos para cada tipo de venta. No podrán consignarse los contenidos netos como "y otros hasta" ó "varios".
- e) Tipo de venta:** deberá marcar con una cruz (X) si el producto es de venta libre, venta profesional o ambos.
- f) Origen:** indicar con una cruz (X) lo que corresponda dependiendo del país de elaboración del producto.
- g) País de procedencia:** en caso de productos importados deberá indicar en este ítem el país de procedencia. Si el producto presenta más de un origen, deberá iniciar un trámite por cada país de origen del producto, con toda la documentación pertinente.
- h) Condiciones de almacenamiento:** en caso de corresponder, indicar brevemente las condiciones ambientales apropiadas de conservación (lugar fresco, seco, ventilado, etc.).
- i) Descripción del sistema de identificación de lote o partida:** deberá describir cómo se identifica el N.º de lote o partida.

5-COMPOSICIÓN

Se completará el cuadro con todos los componentes de la formulación en %p/p o %p/v, no pudiendo ser declarados los componentes por rangos (en las presentaciones correspondientes al registro de productos tales como velas aromáticas, sahumerios, trampas adhesivas elaboradas en base a sustancias adhesivas y soporte inerte, potpurri, jabón en pan, no deberán completar este punto).

Cada componente de la formulación debe indicarse por nombre genérico, químico, N.º CAS y su porcentaje en la formulación. En el caso de los colorantes deberá indicar el N.º de CI y, en el caso de las esencias, las mismas deberán estar identificadas según nombre o número provisto por proveedor.

6-CARACTERÍSTICAS FÍSICO QUÍMICAS DEL PRODUCTO

Deberá completar con los datos según corresponda.

pH: El pH deberá declararse **para todos los productos sin excepción**. Deberá declararse para el producto en estado puro. En el caso de no poder realizarlo en estado puro, deberá ser declarado para el producto al 1%.

Densidad:

Solubilidad: soluble en agua | soluble en solventes orgánicos

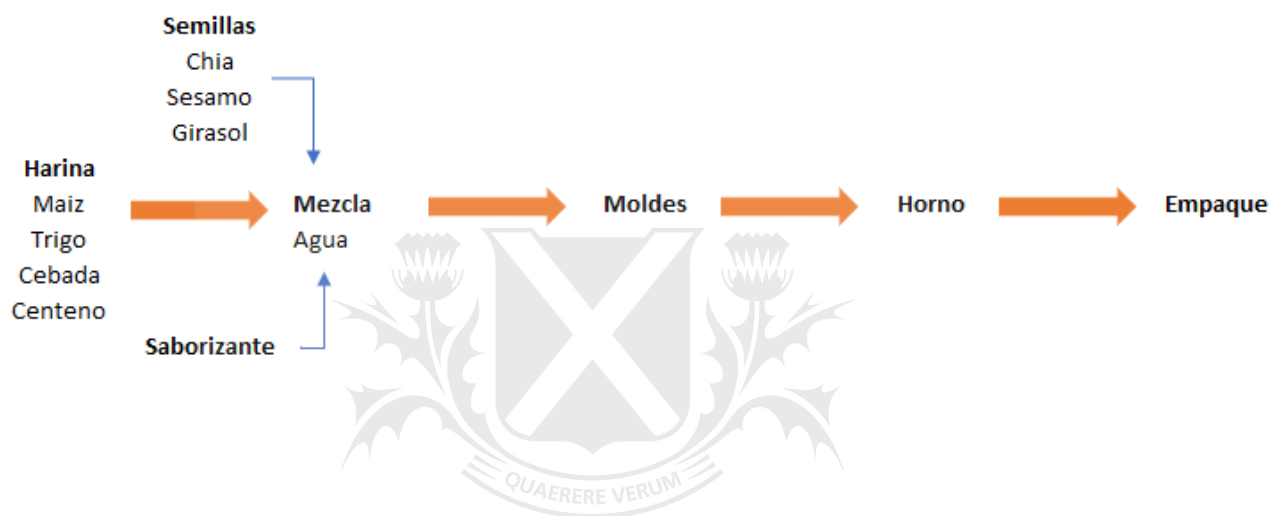
Color:

Olor:
Otros:

7-ROTULADO

Presentar rótulo bajo diseño definitivo para todos los contenidos netos y variedades a registrar. En caso de que sea un mismo rótulo para todos los contenidos netos propuestos, se podrá presentar un solo rótulo donde se indique: " Igual diseño de rótulo para los distintos contenidos netos".

Anexo 10. Proceso de elaboración



Universidad de
San Andrés