



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Trabajo de Graduación**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

***Plan de Negocios:***

***E-Cutlery***

***Cubiertos ecológicos***

**Alumno: Vicente Antonio Gutierrez**

**Legajo: 29076**

**Mentor: Pedro Frías**

**Victoria, Buenos Aires**

**Diciembre 2021**



Universidad de  
**San Andrés**

**Escuela de Negocios**

Trabajo de Graduación

**Licenciatura en Administración de Empresas**

**Plan de Negocios:**



**Alumno:**

Vicente Antonio Gutierrez

Nº 29076

**Mentor:**

Pedro Frías

Victoria, Buenos Aires

Diciembre 2021

# ÍNDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>4</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
1. 1 EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD.....	6
1. 2 NEGOCIO PROPUESTO PARA CAPTURAR LA OPORTUNIDAD.....	15
<b>2. ANÁLISIS DEL SECTOR E INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....</b>	<b>17</b>
2. 1 METODOLOGÍA .....	17
2. 2 HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS.....	19
2. 3 RELEVAMIENTO DE CAMPO.....	28
2. 4 TAMAÑO DEL MERCADO Y PARTICIPACIÓN.....	32
2. 5 TENDENCIAS DEL MERCADO.....	36
2. 6 COMPORTAMIENTO DE CONSUMO.....	37
<b>3. MODELO DE NEGOCIO.....</b>	<b>39</b>
3. 1 CANVAS .....	39
<b>4. PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>43</b>
4. 1 PRODUCTO.....	44
4. 2 PRECIO .....	45
4. 3 PLAZA.....	47
4. 4 PROMOCIÓN.....	48
<b>5. OPERACIONES DEL NEGOCIO.....</b>	<b>49</b>
<b>6. COSTOS, FINANZAS E INVERSIÓN .....</b>	<b>51</b>
6. 1 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA.....	52
6. 2 INVERSIÓN INICIAL .....	52
6. 3 FINANZAS E INDICADORES DE E-CUTLERY .....	54
6. 4 ESCENARIOS.....	58
<b>7. EQUIPO.....</b>	<b>59</b>
7. 1 EQUIPO ACTUAL .....	59
7. 2 EQUIPO FUTURO.....	61
<b>8. ASPECTOS LEGALES.....</b>	<b>62</b>
8. 1 ESTRUCTURA SOCIETARIA.....	62
8. 2 ASPECTOS IMPOSITIVOS.....	63
8. 3 PERMISOS Y HABILITACIONES NECESARIAS.....	64

8. 4 SEGUROS A CONTRATAR .....	64
<b>9. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y RIESGOS .....</b>	<b>65</b>
9. 1 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....	65
9. 2 RIESGOS.....	67
<b>10. CONCLUSIÓN .....</b>	<b>69</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....</b>	<b>71</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>76</b>
ANEXO 1: PRODUCCIÓN DE PLÁSTICOS MUNDIAL DE 1950 A 2018.....	76
ANEXO 2: CONSUMO DE ELEMENTOS PLÁSTICOS EN REINO UNIDO EN 2018 .....	77
ANEXO 3: ELEMENTOS MÁS COMUNES RECOLECTADOS EN 100 M <sup>2</sup> DE PLAYA EN REINO UNIDO .....	78
ANEXO 4: PREOCUPACIÓN POR EL EFECTO EN EL MEDIO AMBIENTE DE BASURA DE PLÁSTICOS NO-RECICLABLE POR PAÍS EN 2019.....	79
ANEXO 5: ENCUESTA DE E-CUTLERY PARA PARTICULARES.....	80
ANEXO 6: ENCUESTA DE <i>E-CUTLERY</i> PARA ESTABLECIMIENTOS GASTRONÓMICOS .....	83
ANEXO 7: DESARROLLO DEL CÁLCULO DEL MERCADO TAM EN CABA Y CORREDOR NORTE DE <i>E-CUTLERY</i> ..	87
ANEXO 8: LOGOTIPO DE <i>E-CUTLERY</i> .....	88
ANEXO 9: PROTOTIPO BASE DE CUBIERTOS <i>E-CUTLERY</i> .....	89
ANEXO 10: MAPA DE EMPATÍA DE <i>E-CUTLERY</i> .....	90
ANEXO 11: INVERSIÓN INICIAL DE <i>E-CUTLERY</i> .....	91
ANEXO 12: RECIBO DE SUELDO DE UN EMPLEADO DE BRAUN&BRAUN .....	92
ANEXO 13: DECLARACIÓN JURADA 931 DE BRAUN&BRAUN .....	93
ANEXO 14: ESCALAS SALARIALES DE LA INDUSTRIA MADERERA.....	94

## Resumen Ejecutivo

E-Cutlery es un proyecto de inversión de nicho que consiste en la comercialización de cubiertos ecológicos y biodegradables de madera para reemplazar los cubiertos descartables convencionales de plástico de un solo uso colaborando con la disminución del enorme descarte plástico y contaminación producida por los mismos. El público objetivo será, en una primera instancia, aquellos establecimientos gastronómicos del corredor norte del conurbano bonaerense que sean cadenas medianas, nacionales y que tengan cierto grado de 'status', ya sea por el nivel del establecimiento o porque tenga políticas relacionadas al cuidado del medioambiente.

Las principales ventajas competitivas que tendría el negocio son las siguientes:

- Un producto 100% ecológico y biodegradable para favorecer el cuidado del medioambiente. Además, facilita la gestión interna de residuos de los clientes.
- El grado de personalización de producto que se ofrece a diferencia de las marcas de cubiertos ecológicos ya establecidas

El modelo de negocios de E-Cutlery consiste en la producción de cubiertos a "fasón"<sup>1</sup>, a través de una alianza estratégica con la fábrica de madera *Braun&Braun SRL*. Los cubiertos serán producidos en dicha fábrica, y una vez listos para comercializar, serán distribuidos mensualmente a los clientes. En un principio, la distribución estará a cargo de los socios, quien luego de un tiempo delegarán dicha responsabilidad.

---

<sup>1</sup> El término a "fasón" alude a que *Braun&Braun SRL* ofrece únicamente el servicio de producción de los cubiertos sin encargarse de ninguna otra tarea administrativa

El momento del desarrollo del proyecto esta alineado con las tendencias actuales de la sociedad y del mercado. Día a día se evidencia el fuerte impacto al medioambiente provocado por el hombre. Este aumento de contaminación cada vez mas evidente, genero también un aumento de conciencia por parte de la sociedad. Por consiguiente, este aumento de conciencia no solo genero cambios de costumbres voluntarias por parte de las personas sino también muchos cambios en las regulaciones y leyes de los gobiernos en diferentes países. Estos cambios de hábitos y tendencias existentes generaron un ecosistema fértil para el desarrollo de proyectos relacionados con la ecología y cuidado del medioambiente como lo es el de E-Cutlery.

El proyecto demandará ocho meses de desarrollo con el aporte de capital realizado por los socios fundadores. El lanzamiento al mercado de E-Cutlery esta previsto para Julio 2022 aproximadamente, luego de un detallado despliegue del plan y políticas de marketing, y demás cuestiones operacionales del negocio. En una primera fase, el equipo constará de tres personas, un socio fundador y CEO, otro socio y CTO y un aliado estratégico, quien será el socio gerente ByBraun<sup>2</sup>.

La inversión inicial para lograr poner operativo el negocio de E-Cutlery será de US \$10.338. El aporte de capital será realizado en partes iguales por ambos socios fundadores del proyecto. El periodo de recupero se estima que será 27 meses luego de iniciadas las operaciones del negocio.

---

<sup>2</sup> ByBraun es uno de los nombres que se utiliza para hacer referencia a la empresa *Braun&Braun*

# 1. Introducción

## 1. 1 Evaluación de la oportunidad

El plástico es uno de los materiales artificiales más ubicuos en la tierra<sup>3</sup>. En el 2018, según Statista<sup>4</sup>, el valor de mercado de la industria plástica mundial alcanzó casi los 525.000 millones de dólares estadounidenses, con una producción incremental anual de aproximadamente 360 millones de toneladas<sup>5</sup>. Se estima que para 2027, el valor de mercado mundial de la industria se incrementará en 44,32% y para el 2050 la producción de plástico se triplicará, respecto del 2018.

Según Statista 2019<sup>6</sup>, China es líder en la producción y distribución plástica a lo largo del mundo representando un 30% del mercado, por debajo le sigue Europa con 17% y luego América Latina con el 4% del mercado mundial. Statista publicó en 2019 un estudio realizado por *Eunomia* en el cual se analizó el consumo de los diferentes ítems plásticos en el Reino Unido<sup>7</sup>. Según los resultados, se consumieron 16.500 millones de cubiertos de plástico en 2018<sup>8</sup>. Este fue uno de los productos más consumidos, representando un 36,02% del peso de los filtros de cigarrillos, el cuál es el producto plástico más utilizado allí. Utilizando como marco de referencia esta información y proyectándola en el

---

<sup>3</sup> <https://www-statista-com.eza.udes.edu.ar/statistics/1060583/global-market-value-of-plastic/>

Autor: Garside, M. (consultado 20/08/2020)

<sup>4</sup> <https://www-statista-com.eza.udes.edu.ar/statistics/1060583/global-market-value-of-plastic/>

Autor: Garside, M. (consultado 20/08/2020) y <https://www-statista-com.eza.udes.edu.ar/topics/5266/plastics-industry/> Autor: Garside, M. (consultado 20/08/2020)

<sup>5</sup> Anexo 1

<sup>6</sup> <https://www-statista-com.eza.udes.edu.ar/statistics/281126/global-plastics-production-share-of-various-countries-and-regions/> Autor: Garside, M. (consultado 21/08/2020)

<sup>7</sup> <https://www-statista-com.eza.udes.edu.ar/statistics/830313/plastic-item-consumption-united-kingdom-uk/> Autor: Eunomia (consultado 21/08/2020)

<sup>8</sup> Anexo 2

mercado global, se podría afirmar que el consumo de plástico representado por cubiertos es muy significativo en la producción y descarte global.

En la actualidad, día a día se evidencia globalmente el profundo impacto que generan los residuos en el medioambiente, especialmente los residuos plásticos. En el año 2020, el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires confirmó que, en Argentina, el sector de los residuos contribuye en un 14% a las emisiones de dióxido de carbono que generan el cambio climático<sup>9</sup>. Dicha cifra incluye los plásticos, ya que según el *Programa de la Organización de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP)*<sup>10</sup>, cuando este material se descompone emite metano y etileno, dos potentes gases de efecto invernadero. En 2018, la Ciudad generó 7.328 toneladas diarias de residuos sólidos urbanos<sup>11</sup>. El plástico, es uno de los residuos que más tarda en descomponerse. El tiempo puede variar entre 150 y 1000 años según *Fundación Aquae*<sup>12</sup>. Más precisamente, utensilios como cubiertos de plástico, tardan aproximadamente 400 años<sup>13</sup>. De la totalidad de los residuos sólidos descartados en la Ciudad de Buenos Aires, 227.000 toneladas al año pertenecen a residuos plásticos identificables. Per cápita, se consume y descarta 78 kilos, lo cual representa el doble que en el resto del país<sup>14</sup>. Por otro lado, en el Reino Unido, por cada 100 metros cuadrados de playa, se encuentran aproximadamente 143 piezas de plástico y de poliestireno<sup>15</sup>. La totalidad de residuos que se encontraron en dicho estudio por cada 100 metros cuadrados de playa fueron 378,2, por lo tanto, el residuo plástico representa un 37,81% del descarte total bajo este estudio<sup>16</sup>.

---

<sup>9</sup> <https://www.buenosaires.gob.ar/agenciaambiental/residuos> (consultado 23/08/2020)

<sup>10</sup> <https://www.unenvironment.org/es/noticias-y-reportajes/reportajes/un-problema-doble-el-plastico-tambien-emite-potentes-gases-de> (consultado 03/09/2020)

<sup>11</sup> <https://www.buenosaires.gob.ar/agenciaambiental/residuos/mejor-sin-plastico> (consultado 23/08/2020)

<sup>12</sup> <https://www.fundacionaquae.org/cuanto-tiempo-tardan-degradarse-desechos/> (consultado 23/08/2020)

<sup>13</sup> <https://www.madera21.cl/clickeat-el-invento-chileno-que-crea-cubiertos-de-madera-y-se-destaca-en-ee-uu/> (consultado 26/08/2020)

<sup>14</sup> <https://www.buenosaires.gob.ar/agenciaambiental/residuos/mejor-sin-plastico> (consultado 23/08/2020)

<sup>15</sup> <https://www.statista.com/statistics/790432/collected-beach-litter-items-united-kingdom/> Autor: Tiseo, I. (consultado 26/08/2020)

<sup>16</sup> Anexo 3



En base a los datos expuestos anteriormente y teniendo en cuenta lo explicado sobre el crecimiento exponencial en la producción mundial de plástico y de los residuos actuales ocasionados por los mismos, se podría suponer que, en las próximas décadas, este crecimiento podría verse acompañado también de un exponencial incremento tanto de los plásticos producidos, como de los plásticos descartados. Este es uno de los principales problemas a la hora de analizar la contaminación que ocasiona este material. En 2019, El gobierno de la Ciudad de Buenos Aires consideró a través de un reporte publicado en su página web oficial que el plástico, al ser un material volátil y liviano pero durable en el tiempo, puede escapar fácilmente de la gestión de los residuos y afectar de manera persistente a diferentes sectores<sup>17</sup>. Debido a esto, el problema de la polución a causa del plástico no solo impacta en ciudades o tierras donde los humanos viven e interactúan día a día, sino también en los lugares más remotos del planeta. Un estudio realizado en 2018 por UNEP<sup>18</sup> confirmó que las actividades humanas están afectando las profundidades de los océanos en una distancia de 1.000 kilómetros o más también. La polución del plástico es una de las principales amenazas de la fauna y vida marina. En el 2019, se estimó que en el océano se almacenan 100 millones de toneladas de residuos plásticos, de los cuales el 80-90% proviene de fuentes terrestres<sup>19</sup>.

Frente a estos problemas, se generó una gran preocupación y urgente necesidad de acción para confrontar este daño medio ambiental. Numerosos países alrededor del mundo comenzaron a regular o concientizar respecto al daño del plástico, su uso y su producción. Chile, por ejemplo, fue el primer país que impuso bajo ley la prohibición de bolsas plásticas en América Latina. En Buenos Aires, Argentina, en 2017 se promulgó la resolución n° 341/16 que prohibió la comercialización de bolsas plásticas. Así como esta medida, algo parecido ocurrió con los sorbetes. Si bien algunas personas disminuyeron su consumo de plástico en sus rutinas por razones de fuerza mayor debido a la

---

<sup>17</sup> <https://www.buenosaires.gob.ar/agenciaambiental/residuos/mejor-sin-plastico> (consultado 23/08/2020)

<sup>18</sup> <https://www.unenvironment.org/news-and-stories/story/single-use-plastic-has-reached-worlds-deepest-ocean-trench> (consultado 24/08/2020)

<sup>19</sup> <https://www.unenvironment.org/news-and-stories/press-release/governments-agree-landmark-decisions-protect-people-and-planet> (consultado 24/08/2020)

imposición de leyes como la recientemente mencionada, muchas otras optan por realizarlo por decisión e impulso propio. La UNEP afirmó en junio de 2020<sup>20</sup> que a pesar de que 91% de las personas en todo el mundo están conmovidas y preocupadas por el impacto producido por el descarte de plástico, menos de la mitad de ellas continúan consumiendo productos de materiales no reciclados. Frente a estos resultados, se puede identificar que la sociedad, en su mayoría, es consciente del problema que para el planeta produce el descarte plástico, sin embargo, hay muchas de ellas que no están dispuestas a tomar acción frente al problema. El 54% de los consumidores reciclan sus plásticos utilizados<sup>20</sup>. De los restantes, un 38% mostró intereses para adoptar estas conductas en los próximos 12 a 18 meses. Con respecto a las organizaciones, el 80% tienen objetivos relacionados con el cuidado ambiental. Sin embargo, menos de un tercio de ellas elabora reportes externos para comunicárselo a sus clientes y al público. Muchas de ellas creen que sus esfuerzos en disminuir y reciclar plásticos utilizados no contribuyen de manera significativa para el cuidado ambiental según la UNEP<sup>20</sup>. Según Statista 2019<sup>21</sup>, Argentina se ubica en la posición número 20 de los países que mayor conciencia tienen frente al impacto de los plásticos no reciclables. El 79% de su población entiende y está preocupada por el efecto que estos plásticos causan en el medioambiente<sup>22</sup>.

Frente a la información expuesta, se verifica que un gran porcentaje de la sociedad, en la actualidad o en los próximos años, empleará acciones en favor al cuidado ambiental y la reducción de materiales contaminantes como el plástico. Debido a esto, se podría pensar en que la madera podría funcionar como material fiel reemplazante del plástico en ciertos productos u ocasiones. La madera, es un material natural y que está en continuo crecimiento. Algunas personas podrían pensar que el uso de la madera podría funcionar como sustituto para el plástico y todos los problemas con el que conlleva, pero a su vez, podría aportar con nuevos problemas relacionados con el medioambiente. Sin embargo, a partir del uso de maderas seleccionadas, se podría evitar

---

<sup>20</sup> <https://www.unenvironment.org/news-and-stories/press-release/report-consumers-and-business-concerned-about-plastic-waste-expect> (consultado 24/08/2020)

<sup>21</sup> <https://www.statista.com/statistics/895951/concern-plastic-waste-globally-by-country/> (consultado 26/08/2020)

<sup>22</sup> Anexo 4

problemas relacionados con la deforestación con alternativas sustentables en su uso. Dicha madera, podría ser extraída de bosques ecológicos y sustentables, en los cuales por cada árbol extraído se plantan dos, por ejemplo. Así como esta medida, existen otras las cuales convierten a la madera como un producto sumamente sustentable y 'eco-friendly'. El pino, es un árbol regional que podría ser un claro ejemplo para demostrar que la madera sustentable, como materia prima, es accesible en Argentina para reemplazar el plástico como materia prima. Dicho árbol se encuentra presente tanto en Argentina, como en otros lugares de América del sur, en América del Norte y hasta en Europa y Asia. En la Argentina se cultiva comercialmente en Misiones, Corrientes, Entre Ríos y la Patagonia. Este, crece hasta 40 metros, lo cual lo caracteriza por ser un árbol alto y de gran tamaño. La tala de este árbol para utilizar su madera para fabricar productos no fomenta la deforestación ni genera posibles impactos negativos en el planeta debido a que su uso comercial, tiene generalmente políticas de reposición para no disminuir la cantidad de arboles ni alterar las condiciones ambientales. Por estos motivos, el pino podría ser utilizado como sustituto al plástico en ciertas situaciones y productos (Maderas en Argentina, 2021)<sup>23</sup>.

Debido a las tendencias presentes relacionadas con el cuidado ambiental y la introducción de materiales ecológicos y amigables con el medio ambiente, nuevas oportunidades surgieron en el mundo de los negocios. Estas oportunidades a su vez brindaron la emergencia de nuevos productos sustitutos a antiguos productos dañinos para el medio ambiente. Utilizando para ejemplificar un caso mencionado previamente, la prohibición de las bolsas plásticas en los supermercados en Argentina incentivó y efectivamente trajo al mercado productos ecológicos como bolsas de papel madera, las cuales generan menos desperdicios y menos impacto ambiental. A su vez, algo parecido ocurrió con el caso de los sorbetes, ya que ellos fueron reemplazados por alternativas sustentables como sorbetes hechos de bambú o mismo de aluminio, las cuales pueden ser lavadas y reutilizadas. Ejemplos como estos abundan actualmente en el planeta en las distintas industrias. Los cubiertos descartables pero ecológicos son un claro ejemplo. Al ser la ecología una

---

<sup>23</sup> <http://maderasenargentina.com.ar/album/fichas/pino.html> (consultado 23/11/2021)

cuestión mundial, proyectos de este estilo surgieron de la mano de las tendencias sustentables en muchas partes del mundo.

Actualmente, en el mercado de los cubiertos ecológicos hay numerosos competidores y participantes globalmente. Para el análisis en cuestión, se enfocará principalmente en América y más en profundidad en productores latinoamericanos. En primer lugar, se abordará un análisis de las amenazas internacionales. *Biofase*<sup>24</sup>, es una compañía mexicana que ha desarrollado cubiertos a partir de biopolímeros elaborados de la semilla de la palta. Estos cubiertos podrían sustituir el consumo de cubiertos de plástico, pero tienen un aspecto que los podría connotar como ‘incomodos’. El motivo de la incomodidad es que estos productos deben ser desechados únicamente en tachos de residuos especiales, es decir que no pueden arrojarse en cestos de basura convencionales<sup>25</sup>. Además, estos se producen en México y se exportan a distintos países del mundo, pero dentro de Latinoamérica, únicamente a Uruguay. Por otro lado, otro competidor de esta industria es *Plan Bee*<sup>26</sup>. Esta organización, también mexicana, provee de productos sustentables dentro de los cuales están incluidos los cubiertos. La característica de los cubiertos *Plan Bee* es que no son descartables, lo cual hace que tengan un precio significativamente más elevado. Así como *Biofase*, esta empresa también está radicada en México y comercializa sus productos en ese país. También existen competidores latinoamericanos como por ejemplo *Clickeat*<sup>27</sup>. Es una empresa chilena que surgió alrededor del 2010 y se encarga de fabricar y comercializar cubiertos ecológicos de madera en países como Estados Unidos y Chile. Sus productos son descartables, pero de ‘baja calidad’, ya que son productos finos, con poca resistencia, con el propósito de que se puedan utilizar una única vez. En segundo lugar, se hará un estudio de la competencia local. En Argentina existen principalmente dos grandes productores. Por un lado, *Dixtron S.A.*<sup>28</sup> es una

---

<sup>24</sup> <https://www.biofase.com.mx> (consultado 26/08/2020)

<sup>25</sup> Según aclara en la página web de la compañía, sus productos deben ser arrojados en “vertederos de basura apropiados” - *Biofase*

<sup>26</sup> <https://planbee.mx> (consultado 26/08/2020)

<sup>27</sup> <https://www.madera21.cl/clickeat-el-invento-chileno-que-crea-cubiertos-de-madera-y-se-destaca-en-ee-uu/> (consultado 26/08/2020)

<sup>28</sup> <https://dixtron.com> (consultado 26/08/2020)

compañía de origen Cordobesa que se encarga de producir y vender variados productos relacionados con la gastronomía. Dentro de su catálogo figuran desde envases para productos hasta cubiertos y utensilios de cocina. Este es un competidor de la industria ya que no solo ofrece cubiertos convencionales, los cuales de por sí podrían reemplazar y/o quitar participación de mercado a aquellos sustentables, sino que, en los últimos años, *Dixtron S.A.* comenzó a introducir su línea sustentable. Actualmente ya produce y vende cubiertos ecológicos fabricados con bioplásticos. Dichos cubiertos, son de un aspecto muy similar a los cubiertos de plástico convencionales, entonces no aportan a nivel estética. Localmente, también existe *Industrias Iberia S.A.I.C.*<sup>29</sup>. Esta compañía lleva más de 50 años fabricando y comercializando productos orientados a los hogares. Dentro de su lista existen utensilios de madera tanto para uso gastronómico como industrial bajo la marca *Iberia*<sup>30</sup>. Elaboran cubiertos, palitos y cucharitas, revolvedores de café, bajalenguas, palillos de dientes, entre otros. *Industrias Iberia S.A.I.C.* con su planta ubicada en la provincia de Misiones, Argentina, produce a nivel nacional y exporta a América y Europa. Las compañías mencionadas son algunos de los competidores presentes en la industria de los cubiertos tanto sustentables como convencionales. Además de los mencionados, existen numerosos pequeños productores no desarrollados con profundidad en el mercado y con poca presencia. Algunos ejemplos de ellos son: *MaderArte in Argentina*<sup>31</sup>, *Ronda de Mate*<sup>32</sup>, *Mis cosas de Madrera*<sup>33</sup>, entre otros. Estas Pymes no enfocan únicamente su producción en cubiertos, sino que se dedican a fabricar productos variados. En estas empresas, los cubiertos representan una pequeña proporción en la producción y comercialización debido a que no es el objetivo principal de su negocio.

Con un enfoque aún más preciso, se podría analizar la demanda y el mercado potencial para un negocio relacionado con la producción de cubiertos en dos determinados sectores de la Argentina: Ciudad Autónoma de Buenos

---

<sup>29</sup> <http://iberiahogar.com.ar> (consultado 27/08/2020)

<sup>30</sup> <http://iberiamadera.com.ar> (consultado 27/08/2020)

<sup>31</sup> <https://www.instagram.com/maderarteinargentina/> Autor: @maderarteinargentina (consultado 16/10/2020)

<sup>32</sup> <https://www.instagram.com/rondademate/> Autor: @rondademate (consultado 16/10/2020)

<sup>33</sup> <https://www.instagram.com/mariamarrafeiro/> Autor: @mariamarrafeiro (consultado 16/10/2020)

Aires y el corredor norte del conurbano bonaerense. Dentro de ellos, se podría acotar tanto a los establecimientos gastronómicos, como también a los Shopping Centers. Para el análisis, luego de encuestas y entrevistas, se concluyó que el consumo promedio de cubiertos descartables mensual en un establecimiento gastronómico tipo podría ser de 1.000 cubiertos. Las encuestas realizadas junto con las preguntas a través de las cuales se obtuvo la información necesaria para el cálculo se presentan en los anexos 5 y 6.

En primer lugar, según un informe elaborado por la secretaría general y relaciones internacionales del Ente de Turismo (ENTUR)<sup>34</sup>, publicado el 5 de agosto de 2019 por el Gobierno de la ciudad de Buenos Aires, la Ciudad de Buenos Aires al 2019 contaba con 2.685 establecimientos gastronómicos incluyendo bares, restaurantes, confiterías, pubs, sandwicherías, deliveries, take-away's y cafés. Teniendo en cuenta la información expuesta sobre el consumo medio de cubiertos descartables por mes, y basándose el estudio en el reporte previamente mencionado y publicado por el Gobierno, el mercado total posible (TAM) en unidades de Ciudad Autónoma de Buenos Aires sería de 2.953.500 unidades mensuales. Profundizando, el mercado disponible (SAM), es decir, la proporción del TAM que se ajusta a la propuesta de negocios, se considera que es del 45%, con un total de 1.215 establecimientos<sup>35</sup>. Los establecimientos gastronómicos incluidos dentro del 45% mencionado son aquellos que utilizan cubiertos descartables ya sea porque realizan envíos a domicilio o porque son bares, confiterías, comercios de comida rápida o parecidos, los cuales consumirían los cubiertos on premise, es decir en el mismo comercio.

Por otro lado, para realizar la estimación de la demanda para un proyecto semejante en el corredor norte del conurbano bonaerense, se contacto a la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina<sup>36</sup>. Luego de una reunión con Alejandro Papisidero, vicepresidente de la Federación, se concluyó que, en el corredor norte del conurbano bonaerense, el

---

<sup>34</sup> <https://data.buenosaires.gob.ar/dataset/oferta-establecimientos-gastronomicos/archivo/e66613ef-aaaf4-44aa-b89c-638c431fef0e-xlsx> Autor: ENTUR (consultado 15/06/2020)

<sup>35</sup> Anexo 7

<sup>36</sup> <https://www.fehgra.org.ar> (consultado 30/10/2021)

cual incluye los partidos de San Isidro, Vicente López, San Fernando y Tigre, hay aproximadamente 1.000 establecimientos gastronómicos, excluyendo grandes cadenas de comida rápida como McDonald's, Burger King y Mostaza. Partiendo de este número, y suponiendo que las proporciones de establecimientos gastronómicos en la Provincia y en Ciudad son similares, se utilizó la información de ENTUR sobre los comercios de Ciudad Autónoma de Buenos Aires para replicarla en el corredor norte del conurbano bonaerense. Para enriquecer el análisis, también se hizo un recorrido a pie por ciertas zonas representativas de los partidos mencionados para evidenciar y reconfirmar las estimaciones realizadas.

Una vez analizados los establecimientos gastronómicos, adentrándonos ahora precisamente en el mercado de los cubiertos descartables dentro de la gastronomía, sería pertinente mapear los shopping centers, dado que no tienen el mismo flujo mensual que un comercio a la calle y también hacen al mercado en cuestión. Por un lado, según un estudio realizado por el INDEC a julio de 2020<sup>37</sup>, publicado por la Cámara Argentina de Shopping Centers, cada centro comercial en los 24 partidos del Gran Buenos Aires tiene aproximadamente ocho establecimientos gastronómicos activos dentro del patio de comidas, de alimentos y quioscos. Dentro de los 24 partidos de gran Buenos Aires, hay 38 shopping centers. Estos, contienen aproximadamente 144 establecimientos gastronómicos activos totales. Por otro lado, el estudio realizado por INDEC mencionado previamente, también detalla cada centro comercial en Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Estos, tienen aproximadamente 7 establecimientos gastronómicos activos dentro del patio de comidas, de alimentos y quioscos. Por lo tanto, en línea con mismo estudio, y combinándolo con datos expuestos por la Cámara Argentina de Shopping Centers<sup>38</sup>, se obtuvo que hay 17 shopping centers en Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Teniendo en cuenta esto, el TAM de shopping centers en Ciudad Autónoma de Buenos Aires es de 17 shoppings, los cuales contienen 119 establecimientos gastronómicos activos en total.

---

<sup>37</sup> [http://www.casc.org.ar/images/indec/indec\\_septiembre2020.pdf](http://www.casc.org.ar/images/indec/indec_septiembre2020.pdf) Autor: INDEC (consultado 19/10/2020)

<sup>38</sup> [http://www.casc.org.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=22&Itemid=117](http://www.casc.org.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=22&Itemid=117) Autor: Cámara Argentina de Shopping Centers (consultado 19/10/2020)

Para concluir, un estudio publicado en 2019 por *ProQuest*<sup>39</sup> estimó que, para fin del 2019, el mercado total de cubiertos de madera valdría 150 millones de dólares y su tasa compuesta de crecimiento anual (CAGR) sería del 5% entre 2019 y 2029. Según afirmó Xavier Marcet, presidente de *Lead to Change*, en la semana de la madera 2020, “la ecología será la nueva economía”<sup>40</sup>.

## 1. 2 Negocio propuesto para capturar la oportunidad

E-Cutlery<sup>41</sup> tiene como objetivo ofrecer al mercado una alternativa sustentable y ecológica para disminuir el descarte plástico que es tan dañino para el medio ambiente. E-Cutlery produce y comercializa cubiertos biodegradables, desechables, sustentables y ecológicos<sup>42</sup> para colaborar con la disminución de la contaminación producida por el plástico de un solo uso utilizado a través de los cubiertos descartables convencionales. Los cubiertos E-Cutlery, son de madera producidos a partir del pino, para comercializar, en un comienzo, en el corredor norte del conurbano bonaerense a establecimientos gastronómicos. En una posible fase de expansión se sumarán los canales de venta minorista y consumidores finales, así como también diferentes sectores de la Provincia y Capital Federal.

Fue seleccionado el pino como madera para la producción por los numerosos motivos. En primer lugar, como se mencionó en la sección anterior, es un árbol que se crece comercialmente en Argentina. Debido a esto, su transporte y manipulación tendría costos significativamente menores que cualquier otra madera no disponible en los alrededores del país. En segundo lugar, sus características amigables con el medio ambiente por las políticas mencionadas anteriormente es un punto favorable para E-Cutlery, ya que se alinean con la misión y visión de la empresa; “a través de conductas sustentables

---

<sup>39</sup> <https://search-proquest-com.eza.udesa.edu.ar/docview/2300100525/6B86C2C38DEC4922PQ/3?accountid=28034>

Autor: Future Market Insights (consultado 25/08/2020)

<sup>40</sup> <https://www.madera21.cl/xavier-marcet-la-ecologia-sera-la-nueva-economia/> (consultado 25/08/2020)

<sup>41</sup> Anexo 8

<sup>42</sup> Anexo 9



*creamos un mundo mejor, para vos y para tus hijos*”. Por último, es un árbol que se trabaja fácilmente por su grano recto según indica *Maderas en Argentina* (2021), lo cual prevendría inconvenientes y problemas para E-Cutlery.

Las ventajas competitivas y los factores de diferenciación que ofrece E-Cutlery son que además de ser cubiertos biodegradables y sustentables, también son cubiertos que ofrecen alto grado de personalización para los clientes. A diferencia de otros competidores existentes en el mercado, E-Cutlery hace sentir al cliente parte de la empresa sintiendo a los cubiertos como propios. Esto trae como ventaja que, la utilización de estos cubiertos sumaría gran valor a la construcción de la marca del cliente y como consecuencia, mayor impacto en sus consumidores finales. Por otro lado, en relación con la estética, se hace referencia a que el diseño de ellos podría aportar connotación positiva y alto ‘status’ al consumidor o compañía que lo utilice.

Uno se podría preguntar ¿cómo se conseguirá esa personalización en la marca? E-Cutlery responde de la siguiente forma. En primer lugar, se realizará un envoltorio a través de un sobre de papel madera, el cual contendrá, por un lado, un código QR y, además, el nombre del comercio que los vaya a utilizar con el logo que elijan. A través de escaneo del código QR, se llegará a un escrito el cual, el establecimiento gastronómico en primera persona explicará como a través del uso de los cubiertos E-Cutlery colabora con el medioambiente aportando su grano de arena. El sobre de papel madera no solo brindará personalización de la marca, sino también mucha prolijidad, estética y diseño para potenciar la imagen del comercio que los utilice. Además de esto, se evaluará la posibilidad de brindar diferentes diseños de cubiertos para que cada comercio pueda optar por su diseño en particular, y haciendo del producto, una experiencia mas personalizada.

A modo de conclusión, E-Cutlery se establece en el mercado para ofrecer a sus clientes una versión mejorada de los cubiertos ya existentes, haciendo sentir a cada comercio, como único. El objetivo es unificar y potenciar los aspectos positivos, para de esta forma conseguir cubiertos de primera calidad en cuanto a su diseño, efectividad e impacto ambiental y social.



Figura 1: Cubiertos de madera ecológicos *E-Cutlery*.

## 2. Análisis del Sector e Investigación de Mercado

Universidad de  
**San Andrés**

### 2. 1 Metodología

La metodología del trabajo fue intentar responder y validar diferentes cuestiones en relación con distintos aspectos del contexto y del negocio de E-Cutlery. En primer lugar, se investigó de forma detallada el contexto y el entorno en el cual opera el proyecto. Este estudio permitió entender los aspectos que interfieren en el negocio. A su vez, a partir del análisis mencionado se pudo verificar si efectivamente es factible el negocio. En segundo lugar, se investigó sobre el comportamiento, conductas y requerimientos existentes por parte de los potenciales clientes, competidores, proveedores y demás participantes de la industria. Estos aspectos, a partir de un análisis estratégico, brindaron la información necesaria para entender los principales actores y stake-holders que

forman parte del negocio. Además, se buscó identificar de qué manera el valor generado por el producto impacta en los usuarios. Así como variables relacionadas con la estrategia del proyecto, también se incluyeron factores financieros y operacionales para validar cuestiones relacionadas con puntos de equilibrio, presupuestos y demás vinculados con la financiación. Se analizó la información tanto cualitativa como cuantitativamente y a partir de estudios mixtos, descriptivos y exploratorios.

Para ser posible la resolución de los factores planteados, se utilizaron fuentes tanto primarias como secundarias. Las fuentes primarias consistieron principalmente en entrevistas con particulares, que vendrían a ser consumidores finales del producto y con establecimientos gastronómicos y encargados de caterings. A través de estas entrevistas se logró entender con mayor claridad cuáles son los aspectos que agregan mayor valor al producto. Teniendo en cuenta esta información, E-Cutlery pudo perfeccionar y enfatizar los puntos y áreas que más valora el segmento de clientes y entender con mayor claridad las necesidades y los problemas de los clientes. De esta forma el objetivo fue poder adaptar la estrategia de E-Cutlery a los requerimientos de ellos. Otro recurso primario favorable para la elaboración del plan de negocios son encuestas. En primer lugar, la realización de entrevistas aportó a E-Cutlery números y estadísticas internas que ayudaron a la toma de decisiones en el proyecto.

Las fuentes secundarias en cuestión serían la investigación a partir de reportes públicos del mercado ubicados en páginas de internet. También se consultaron números estadísticos, comentarios y noticias sobre la industria gastronómica y plástica. Estas fuentes sirvieron como indicadores para entender el mercado en la cual se sitúa el producto ofrecido.

Luego de utilizar las fuentes mencionadas, fue posible realizar un reporte completo sobre el plan de negocios y entender con mayor precisión los diferentes aspectos del proyecto, mercado e industria. A partir del análisis, se estudió si la estrategia propuesta por E-Cutlery se encontraba alineada con la opinión y los requisitos establecidos por los clientes e industria. De no ser así, se pudo readaptar la estrategia para saciar aquellos puntos insatisfechos.

## 2. 2 Herramientas para el análisis

Para enriquecer y reforzar el estudio, se utilizaron determinadas herramientas para el análisis. Algunas de ellas son las siguientes:

- BREALEY, R. A., MYERS, S. C. y ALLEN, F. 2016. Principios de Finanzas Corporativas. México. McGraw Hill. 11ª edición. LAVOLPE, A., CAPASSO, C. Y SMOLJE, A. 2010. Presupuestos y Gestión. Argentina. La Ley. 2ª edición.
- BYGRAVE, W. and ZACHARAKIS A. 2008. Entrepreneurship, Capítulo 3. “Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping”. USA. John Wiley & Sons, Inc. 2ª edición. MULLINS, J. W. 2010. The New Business Road Test, Capítulo 1. “My opportunity: Why will or won’t this work?”. Prentice Hall.
- KRAJEWSKI, L., RITZMAN, L. y MALHOTRA M. 2008. Administración de Operaciones 8e. México. Pearson Prentice Hall.
- MCCARTHY, J. 1960. Basic Marketing: A Managerial Approach. R. D. Irwin.
- OSTERWALDER, A. and PIGNEUR, Y. 2010. Generación de Modelos de Negocios. SEECYT. (Traducción). TIMMONS, J. A. and SPINELLI, S. 2007. New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21<sup>st</sup>. Century. McGraw–Hill Irwin. Apunte de Cátedra con Adaptación y Resumen del Capítulo 6. “El Plan de Negocio”.
- PORTER, M. 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. HUMPHREYS, A. S. 2005. SWOT Analysis for Management Consulting. SRI Alumni Newsletter. (SRI International). GRANT, R. 2010. Contemporary Strategy Analysis, Capítulo 3. “Industry Analysis: The Fundamentals”. John Wiley & Sons, Ltd. 7ª edición.

A continuación se ampliara sobre algunas de las herramientas mencionadas para lograr comprender el entorno de E-Cutlery.

## Análisis FODA

Según explica Humphreys en su libro *Swot Analysis for Management Consulting* (2005), el análisis FODA permite estudiar tanto aspectos internos como externos de una organización a partir de cuatro verticales: las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas. El objetivo de analizar estos aspectos centrales del negocio es entenderse a si mismo y al entorno para poder, de esta forma, entender y maximizar las ventajas competitivas y reducir los aspectos desfavorables. Una vez plasmada la información dentro de la matriz FODA, la cual se utiliza para unificar el análisis, se podrá proyectar tanto potenciales estrategias futuras, como pasos a seguir.

**MATRIZ FODA**

<b>INTERNO</b>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alto grado de personalización para con clientes</li> <li>▪ QR interactivo en cada producto</li> <li>▪ Proyecto con una buena causa</li> <li>▪ Buena flexibilidad y adaptabilidad</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Costos mayores que la competencia</li> <li>▪ Dificultad para establecerse en el mercado</li> <li>▪ Altos precios</li> </ul>
<b>EXTERNO</b>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Causa social de alto impacto</li> <li>▪ En línea con las tendencias actuales</li> <li>▪ Fidelización de los clientes</li> <li>▪ Potenciales leyes que favorezcan e impulsen el negocio</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Posible tarea de evangelización en la sociedad</li> <li>▪ Competidores ya establecidos en el mercado</li> <li>▪ Contexto económico del país</li> </ul>

Figura 2: Matriz FODA (elaboración propia).

## **Fortalezas**

Las fortalezas son aquellos puntos fuertes internos de la organización que pueden servir en un futuro como una herramienta de crecimiento y fuente de valor. Cuando nos referimos a E-Cutlery, el objetivo del negocio no es únicamente vender un producto, sino fortalecer el negocio agregando valor a nuestro consumidor. Una de las ventajas competitivas que ofrece E-Cutlery es una de las cuales principales fortalezas que hacen posible ese valor agregado a los clientes: la personalización. Los cubiertos E-Cutlery no serán cubiertos de madera convencionales, sino que, además del diseño exclusivo, vendrán envueltos en un sobre de papel madera con el nombre del cliente. Además, a partir de un código QR impreso en el sobre, se comunicará de forma personalizada, agregando el nombre del comercio como autor de la causa, una breve explicación de cómo dicho restaurante, bar, confitería colabora con el medioambiente a partir del consumo de los cubiertos E-Cutlery.

En segundo lugar, otra importante fortaleza con la que cuenta el negocio es que la visión del proyecto es con un propósito de bien común. Es evidente el daño medioambiental que se genera día a día en la actualidad en todo el mundo, y justamente, E-Cutlery aporta su granito de arena para revertirlo. Esto puede resultar atractivo e innovador para el mercado y, por ende, fortalecer el proyecto.

Una tercera fortaleza de E-Cutlery es que tiene la capacidad de ser altamente flexible y permeable a las solicitudes de sus clientes. Si bien los cubiertos son simplemente cubiertos en sí, todo lo que involucra packaging e historia incluida en el código QR es contenido adaptable a los requerimientos de cada consumidor o comercio.

## **Debilidades**

Continuando con los factores internos de la organización, una vez mencionadas las fortalezas, sería pertinente también analizar las debilidades. Estos son puntos que tienen un margen de mejora del proyecto a lo largo del tiempo. En primer lugar, cabe mencionar que, en una primera instancia, existe cierta diferencia en costos de los productos E-Cutlery versus los demás competidores del mercado. Mayores costos, implican también mayores precios. Esto se debe, al servicio que ofrece la marca. La personalización y flexibilidad

ofrecida por E-Cutlery es superior al que ofrecen marcas como *Dixtron S.A.* o *Industrias Iberia S.A.I.C.*

Si bien uno podría pensar que mayores precios en un proyecto en el mundo gastronómico podrían poner en jaque el negocio, en este caso en particular no tanto. El motivo por el cual se podría afirmar esto es porque E-Cutlery es un proyecto de nicho, ya que ataca sectores de mercado que no están cubiertos por los demás grandes productores de cubiertos. Esto significa que estas grandes marcas como las mencionadas previamente no son competidores directos, entonces, si bien son productos sustitutos, la diferencia en precios no genera tanto impacto en el negocio o en el mercado en el que opera.

Al ser todas las mencionadas anteriormente estimaciones, sería correcto considerar también como debilidad de E-Cutlery la potencial dificultad para establecerse en el mercado. Es un nicho nuevo, el cual podría presentar ciertas barreras de entrada y o restricciones de consumo que habría que tener en cuenta.

### **Oportunidades**

Una organización se ve constantemente alterada y en estado cambiante no solo por los factores que ocurren en el interior del negocio, sino también con los factores externos, del entorno que los rodea. El entorno, al igual que los factores internos, ofrece tanto resistencias negativas, las cuales vendrían a ser en este caso las amenazas, como positivos, las oportunidades. En primer lugar, se analizarán las oportunidades.

Debido al entorno ambiental que esta atravesando el mundo, hay fuertes tendencias hacia el consumo consciente. Dicho termino refiere a todo lo que implica coincidencia ambiental e impacto ecológico. Como se describió en la evaluación de la oportunidad, la sociedad es cada vez mas consciente del daño ambiental que los humanos generan cada día. Particularmente en Argentina, al 2019, el 79% de las personas están consternadas por el impacto medioambiental que genera la basura de los plásticos de un solo uso, como es el cual se utiliza para fabricar los cubiertos descartables tradicionales (Statista, 2020).

Debido a estas tendencias, y a la información de público conocimiento que respecta a la polución producida por el plástico, los líderes de los países están empezando a tomar acción frente al problema mediante leyes y o regulaciones.

Como se menciono previamente, en Argentina ya se prohibió hace unos años el consumo de bolsas plásticas en los supermercados, entonces se estima que algo parecido ocurrida con respecto a los demás elementos plásticos, como son los cubiertos descartables.

Otra oportunidad de E-Cutlery importante para mencionar es que debido al alto grado de personalización que ofrecerá a los clientes, se puede obtener a cambio por parte de ellos altos niveles de fidelización. Esto es una alta oportunidad ya que fomentaría el armado de una solida y concisa cartera de clientes.

Tanto las tendencias mencionadas, como las posibles regulaciones y el comportamiento de los clientes son oportunidades que podrían potenciar e impulsar el crecimiento del negocio tanto en la etapa temprana como en una etapa avanzada de E-Cutlery.

### **Amenazas**

Por último, para concluir el análisis FODA de E-Cutlery y terminar de entender el entorno organizacional es importante estudiar aquellos elementos que podrían comprometer externamente al negocio: las amenazas.

Por un lado, si bien la sociedad es cada vez mas consiente de la importancia del cuidado ambiental, todavía no lo tienen tan inculcado. Por este motivo, existe la posibilidad de que de la mano de E-Cutlery se necesite una tarea de evangelización importante para el negocio. De ser así, que la sociedad no esta tan empapada del consumo consiente, E-Cutlery debe reeducarlos para que adopten estas acciones. Por momentos puede resultar sencillo, pero no siempre. Esta puede ser una amenaza importante en el caso en que así ocurra.

Por otro lado, otras dos amenazas son, por un lado, el contexto de los competidores del mercado y el contexto económico del país. Con relación al país, Argentina, tiene una economía sumamente volátil en la cual resulta muy dificultoso realizar cualquier tipo de predicción de la situación futura. Debido a esto, puede pasar que cualquier crisis, nueva regulación o cambio en el contexto económico te agarre por sorpresa y comprometa el negocio. Por ultimo, cabe mencionar a los competidores ya que, si bien como se fundamento antes no opera sobre el mismo segmento objetivo, hay un riesgo de que, si el día de mañana deciden hacerlo, sobrepasen a E-Cutlery debido a que ya tienen la



infraestructura armada, la cartera de clientes armada y mayor alcance en el mercado.

### **Las cinco fuerzas de Michael Porter**

Continuando con el análisis del entorno competitivo de E-Cutlery, para adentrarse mas en detalle en el análisis del microentorno, se utilizarán las cinco fuerzas de Michael Porter (Porter, M. 2008). El autor propone dicho análisis con el objetivo de poder entender la industria en la cual la empresa opera y de esta forma desarrollar la mejor estrategia de negocio. El análisis se divide en cinco verticales como bien dice el nombre. La primera, y la mas central, es la rivalidad entre los competidores actuales de la industria. Los competidores juegan un rol fundamental en el desarrollo del negocio y por ello, es clave entender algunas cuestiones importantes. Algunos parámetros que se incluyen en esta categoría son, por ejemplo, la cantidad de jugadores presentes, la capacidad de crecimiento, la forma en la que opera la competencia y la existencia de jugadores especiales con intereses mas allá de lo económicos. Este último punto es importante para entender si aquellas empresas pueden llegar a tener algún interés particular como puede ser buscar una alianza estratégica con el estado. En segundo lugar, resulta importante analizar el poder de negociación de los proveedores. Esta sección consiste en entender el contexto de los proveedores y su poder frente a la empresa. De esta forma, entender si los proveedores son un monopolio o no, si es posible cambiar los inputs para la organización o si demandaría un gran esfuerzo, el nivel de relevancia que tiene la industria de la empresa para los proveedores, si los inputs son reemplazables o no, etc. Entender lo mencionado sería importante para lograr anticiparse a todo problema que pueda ocurrir con la negociación de los proveedores. La tercera fuerza es el poder de negociación de los clientes. Así como es importante entender a los proveedores, lo mismo aplica a los clientes. En cuarto lugar, se encuentra la amenaza de nuevas entradas o de nuevos competidores. Para este punto es interesante entender las barreras de entrada existentes en el mercado. Si estas son altas, significa que la amenaza de nuevos competidores es baja, y, por el contrario, si son bajas, el escenario se presta al a aparición de competidores nuevos. Por ultimo, para terminar de entender el marco conceptual de las cinco

fuerzas de Porter, está la amenaza de productos y/o servicios sustitutos. Entender esto significa entender que tan afectados se podrían ver los resultados de una empresa a partir de la entrada de otra nueva al mercado. Un ejemplo para entenderlo con mayor claridad podría ser el caso de Blockbuster vs. Netflix.

En el caso de E-Cutlery, las cinco fuerzas de Porter se pueden analizar de la siguiente manera:



Figura 3: Esquema de las cinco fuerzas de Michael Porter (elaboración propia).

### Rivalidad entre los competidores existentes

Una vez entendido el marco conceptual de las cinco fuerzas de Porter, procedemos a aplicar dicha matriz a E-Cutlery. En primer lugar, se analizará la rivalidad entre los competidores existentes. Si bien alrededor del mundo ya existen numerosos proyectos del estilo de el de E-Cutlery, con el objetivo de aportar el granito de arena al cuidado del medio ambiente, en Argentina, este mercado es relativamente nuevo. Si bien hay numerosos jugadores en la industria de los cubiertos descartables, la mayoría son pequeños productores que no son competencia directa con E-Cutlery. Algunos ejemplos de estos son *MaderArte in Argentina*, *Ronda de Mate*, *Mis cosas de Madrera*. Además de ellos, hay dos grandes competidores directos de E-Cutlery. Por un lado, *Industrias Iberia S.A.I.C.*, que es una empresa que comercializa no solo

productos ecológicos de madera sino todo tipo de utensilios de cocina. Esta empresa es un gigante en la industria ya que vende sus cubiertos a grandes cadenas como McDonald's y Starbucks. Si bien son competidores directos de E-Cutlery, no ofrecen ni el mismo producto, ni para el mismo segmento objetivo. Por otro lado, también existe *Dixtron S.A.* que produce utensilios de plástico convencionales, pero en estos últimos años comenzó a introducir su línea ecológica a partir de cubiertos hechos de bioplástico. Esta empresa no está enfocada principalmente en su línea sustentable sino en todos los demás productos tradicionales. Por este motivo, debido a que la industria se compone por pequeños productores principalmente y dichas dos empresas grandes con productos y targets distintos, se puede concluir que la rivalidad de competidores existentes para E-Cutlery es moderada.

### **Poder de negociación de los proveedores**

E-Cutlery cuenta con tres proveedores principales. En primer lugar, una maderera, la cual provee a E-Cutlery la madera como materia prima para la elaboración de los cubiertos. En segundo lugar, una papelerera, a través de la cual se conseguirá los sobres de papel madera en las cuales se colocarán los cubiertos para la comercialización. Por último, *Braun&Braun*, que es la fábrica que proveerá a E-Cutlery la producción de los cubiertos.

Analizando el poder de negociación de los proveedores, se puede decir que esta es baja por diferentes motivos. Por un lado, al haber muchas madereras y no necesitar E-Cutlery ninguna madera muy específica, la maderera proveedora tiene poco poder porque tiene mucha competencia. Lo mismo ocurre con las papeleras y los sobres de papel madera. Por otro lado, en relación con la producción, se establecerá una alianza estratégica con *Braun&Braun*, por lo tanto, habrá poco poder de negociación con ellos. Dicha alianza será un contrato de fason a largo plazo, en la cual se le dará a *Braun&Braun* una participación de la compañía para compensar su trabajo.

### **Poder de negociación de los clientes**

La relación con los clientes es uno de los principales activos con lo que busca contar E-Cutlery. Debido a la personalización que busca ofrecer E-Cutlery a través de sus cubiertos, la relación con los clientes es muy importante. Sin

embargo, los clientes cuentan con diferentes alternativas de cubiertos a través de las cuales podrían adquirir cierto nivel de poder de negociación. Estos son, por un lado, los cubiertos de plástico convencionales, y por otro lado todo lo que implica línea sustentable como podría ser *Iberia*, *Dixtron*, o directamente cubiertos reutilizables en el caso en que el comercio opte por ellos.

Sin embargo, no hay ninguna empresa que hoy en día comercialice productos con un grado de personalización similar al que ofrece E-Cutlery. Debido a esto, si bien tiene algún tipo de poder de negociación los clientes por sobre E-Cutlery esta no es alta, sino moderada.

### **Amenaza de nuevos competidores**

Previamente se analizaron las amenazas de los competidores existentes. Continuando el estudio de los competidores, también es importante mapear la amenaza no solo de los competidores existentes sino también de los nuevos competidores. Debido a las tendencias actuales de la sociedad mencionadas previamente en la evaluación de la oportunidad, las industrias sustentables y ecológicas son propensas a crecer en los años futuros. Lo mismo se espera que ocurra con la industria de los cubiertos ecológicos. Por este motivo, puede ocurrir que año a año aparezcan nuevos competidores que busquen adentrarse en el mercado de los cubiertos sustentables.

Por otro lado, hay otra importante amenaza de nuevos competidores si los actuales grandes productores de cubiertos deciden mutar su negocio hacia algo parecido a lo que ofrece E-Cutlery. Si bien no se estima que ocurra, representa una enorme amenaza al negocio de E-Cutlery en el caso en que decidan ampliar su negocio hacia la dirección de E-Cutlery. Principalmente, esto representa una gran amenaza porque estas empresas ya cuentan con una infraestructura de gran tamaño, a través de la cual podrían alcanzar costos mas bajos y además cuentan con una cartera de clientes muy amplia que podrían atraer fácilmente hacia su nuevo proyecto.

Por los motivos mencionados, se puede concluir que la amenaza de nuevos competidores para E-Cutlery es alta, por lo tanto, habría que estar sumamente atento a las fluctuaciones en el mercado de los cubiertos sustentables en los próximos años.

## **Amenaza de productos y/o servicios sustitutos**

Por ultimo, también es importante entender la amenaza de productos y/o servicios sustitutos. Como ya se mencionó previamente, la industria de los cubiertos descartables cuenta con numerosos jugadores. Si bien E-Cutlery comercializa cubiertos sustentables y ecológicos, no dejan de ser cubiertos descartables. Con esto quiero decir que los cubiertos de plástico de un solo uso descartables podrían funcionar perfectamente como sustitutos de los cubiertos E-Cutlery. Además, los demás cubiertos ecológicos, ya sean de bioplástico o de madera, también son productos sustitutos.

Como conclusión, es claro que la amenaza de productos sustitutos es alta por los motivos ya mencionados. Mas allá de eso, resulta importante destacar que si nos adentramos en las características específicas de E-Cutlery, no hay casi sustituto alguno.

## **2. 3 Relevamiento de campo**

Con el objetivo de entender con mayor claridad la viabilidad del proyecto, se realizó un relevamiento de campo basado en diferentes encuestas y entrevistas. Formaron parte de este análisis no solo los clientes directos de E-Cutlery, como son los comercios gastronómicos, sino también otros jugadores muy importantes para la empresa y su negocio: los individuos que suelen ir a comer a los establecimientos gastronómicos. Estos se considera que son los consumidores finales de E-Cutlery, ya que son los que efectivamente utilizan los cubiertos. Por este motivo es que ellos son la mayor parte de los entrevistados. Desde E-Cutlery se cree que para que los cubiertos agreguen valor al establecimiento gastronómico que los utilice, es sumamente importante que el consumidor final los valore. Para lograr entender esto, y poder dárselo a entender en una última instancia a los comercios, se realizó una encuesta de ocho simples preguntas a través de las cuales se logró entender un poco del comportamiento de consumo y pensamientos del consumidor final. A partir de la respuesta de casi 200 participantes, se concluyó que los consumidores finales sí valoran el uso de cubiertos sustentables en pos de colaborar con el medio ambiente por parte de los establecimientos gastronómicos.

La muestra interrogada se intentó que sea lo mas heterogénea posible para evitar cualquier tipo de sesgo que altere los resultados. De los 192 encuestados, alrededor del 30% son mujeres y un 70% hombres. Si bien el 67,7% tienen entre 18 y 30 años, lo restante se compone por un 15,6% de personas entre 31 y 50 años, un 10,9% de entre 51 y 70 años y 3,6% y 2,1% por personas menores de 18 años y mayores de 70 respectivamente. El punto de partida de la encuesta, el cual es el eje central que se intentó entender fue si estas personas tienen conciencia ambiental alguna. La pregunta enviada fue “¿Consideras que tenés conciencia ambiental y respeto por la actual crisis ambiental?”. Los resultados fueron muy favorables para el proyecto ya que 82,8% contestó que sí esta informado y le interesa el cuidado del medioambiente. De los restantes, solo siete personas, el 3,6%, contestó que no le interesa, ya que el 13,5% no sabe ni esta enterado nada al respecto de la crisis ambiental que estamos transcurriendo. Con esto en mente, la siguiente pregunta fue precisamente si valorarían que los lugares a los que salen a comer utilicen cubiertos biodegradables en lugar de los tradicionales de plástico. El 83,9% de las 192 personas encuestadas respondió que sí. Luego de esta pregunta, para indagar un poco mas sobre el comportamiento de consumo de estas personas, se les pregunto si estarían dispuestas a pagar un cierto diferencial en el precio del plato de comidas en un establecimiento gastronómico en el caso de que este comercio utilice cubiertos ecológicos y aporte al cuidado medioambiental. Nuevamente, las respuestas reafirmaron el nivel de conciencia que la gente hoy en día esta adquiriendo y las tendencias que actualmente están creciendo en relación con el cuidado del medio ambiente. Un poco mas del 64% de las personas indicaron que sí estarían dispuestas a pagar un poco mas. Esto es un nuevo sí para el proyecto de E-Cutlery validando la oportunidad de negocio vigente e inspira a los establecimientos gastronómicos a adoptar las medidas y productos ofrecidos por E-Cutlery. Además de las preguntas ya mencionadas, se hizo también algunas con relación al consumo de cubiertos por parte de estas personas en su hogar. El objetivo de estas fue seguir indagando en el comportamiento de consumo de ellos para lograr entender un poco mejor al consumidor final. Sin embargo, se consideran no tan relevantes como para compartirlas por escrito en esta sección. Las mismas se pueden encontrar en el anexo 5.

Por otro lado, una vez analizado el consumidor final, también es muy importante entender al cliente con el cual operará E-Cutlery. Luego de este análisis se terminó de validar el negocio y la oportunidad. En primer lugar, se realizó una entrevista/encuesta a cuatro representantes de distintos establecimientos gastronómicos<sup>43</sup>: un bar/pub, un comercio de servicio rápido de comidas, una confitería/cafetería y un restaurante de autoservicio, delivery y take-away. Tres de ellos son cadenas de entre dos y cinco comercios, ya sea franquicia o de único dueño y dos están ubicados en Provincia de Buenos Aires. Luego se preguntó cuantos pares de cubiertos descartables utilizan aproximadamente por mes en cada uno de sus comercios. El 50% de ellos utilizan entre 201 y 500 pares, uno de los restantes entre 501 y 1500 y el otro más de 1500 pares de cubiertos por mes. También se intentó investigar las ganas de estos comercios de incluir cubiertos biodegradables en su negocio, la proporción de cucharas que utilizan vs. tenedores y cuchillos y si ya utilizan cubiertos biodegradables, de qué material son. Analizando estas respuestas, se pudo ver que el 50% de ellos ya utilizan cubiertos biodegradables, los cuales son de madera. Esto es positivo para E-Cutlery porque, además de que los comercios están interesados en incluir estos cubiertos, se ve que los cubiertos de madera son los elegidos por sobre los de bioplástico o cartón ecológico. Pensando en el 50% restante, que aún no utilizan cubiertos biodegradables, se pudo ver que todos están interesados en incluirlos pero que el precio es una variable que se tiene mucho en cuenta a la hora de tomar la decisión final. Por último, en esta encuesta se hizo a los comercios una pregunta algo disruptiva para entender una parte del impacto de la pandemia en la industria gastronómica: “¿Usted considera que a la luz del actual virus COVID-19 y de los cambios de hábitos de higiene y salubridad que dicho virus trae aparejados sería beneficioso o imprescindible para la industria gastronómica el reemplazo de los cubiertos reutilizables de metal por cubiertos descartables?” La respuesta a esta pregunta fue llamativa ya que el 25% contestó que sí y el otro 75% no es que dijo que no sino que son comercios que ya tienen cubiertos descartables.

---

<sup>43</sup> Anexo 6

En segundo lugar, se realizó también un mapeo de las diferentes opiniones y visiones de importantes representantes de la industria target de E-Cutlery. Este fue a través de varias entrevistas a por ejemplo Maru Botana, pastelera dueña de la importante cadena. Además, se entrevistó a Guillermo Reinwick, gran emprendedor dentro del mundo gastronómico. Guillermo es dueño de importantes restaurantes como Unido, Salvador, Francesca, Manso, entre otros, los cuales están ubicados en centros comerciales como Dot Baires Shopping, Unicenter, Nordelta, Patio Bullrich, etc. Además, se llevo a cabo una reunión con Alejandro Papisidero, vice-presidente de la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la Republica Argentina. A todos ellos se les presento el proyecto de E-Cutlery, el cual tuvo en todos los casos positivas respuestas por parte de ellos. Además, se logró obtener interesantes insights útiles para mejorar el desarrollo del proyecto. Maru Botana por ejemplo dijo “la idea esta buena, pero piensa que tenes que ofrecer un buen precio. Dejando de lado eso, creo que mi local es el mejor ejemplo para usar tus cubiertos”. Por otro lado, Guillermo Reinwick comentó “Mas allá de lo distinto, esta bueno ser específico.” A partir de esto hacía referencia a que E-Cutlery si se enfoca en gastronomía, que haga únicamente eso para que sea capaz de profundizar y especializarse en ese rubro. Además, agregaba: “los cubiertos descartables de madera que existen hoy no son buenos, son muy simples. Yo me metería en un segmento distinto, no megaempresas como McDonald’s y demás... me concentraría en un volumen mas chico”. “Vos concéntrate en tu marca. El éxito no es velocidad sino resistencia”. “Vos vas a ver que tus competidores venden mucho mas, pero vos enfocate en lo tuyo y a la larga vas a despegar”. “No busques la rentabilidad de entrada”. Estos comentarios fueron muy útiles para pensar los primeros pasos del proyecto y entender si a los gastronómicos les interesa mi proyecto. Como se mencionó anteriormente, estas entrevistas refuerzan la validez de la oportunidad y del negocio. Agregando a lo mencionado, Reinwick colaboró con los números sobre la cantidad aproximada consumida de cubiertos descartables en locales dentro de shopping centers. Según Guillermo, el consumo máximo de cubiertos por mes de un local es de 3000 cubiertos y de base, los que menos venden es 1000 cubiertos mensuales, “sino no sostienen el costo de ocupación”. Por ultimo, Él mencionaba algo muy interesante que es “la gente no va a pagar los cubiertos de madera por lo orgánico, porque no contaminan, porque



colaboran con el medioambiente, no van a hacer esa lectura rápidamente. Que esté eso suma, pero el consumidor va a consumir tu cubierto porque tu producto sea bueno y se vea bien”. Esto es muy positivo porque según el enfatiza, el diferencial de E-Cutlery frente a la competencia no es que es ecológico, lo cual implicaría tener que pelear por ese cambio de conciencia, sino que sea un buen producto, lindo y que sirva. Después, obviamente que la parte de que es biodegradable y ecológico va a sumar y agregar valor. Pasando ahora a la entrevista con Alejandro Papisidero, a él le encantó la idea. Además, dijo “cuando tengas una propuesta escrita, vos mándamela y yo apretando un botón, hago que le llegue a todos los establecimientos gastronómicos de la Argentina, o a alguna zona en particular. Como vos quieras”. Esto es información muy valiosa para E-Cutlery ya que ayudará al negocio a expandirse y a tener llegada a todos los comercios necesarios.

Para concluir el relevamiento de campo, se puede ver que se realizó una investigación adecuada para terminar de validar la idea y enriquecer el negocio. Además, se desarrollaron más entrevistas que no fueron mencionadas en el escrito como por ejemplo con un encargado de McDonald's, con un encargado de un restaurante llamado La Juana, y algunos otros comercios mas chicos. Toda la información acumulada potenció el proyecto ayudando a agregar valor tanto a E-Cutlery como a los clientes, y aportaron herramientas de marketing, ideas de publicidad y propagación de la idea.

## **2. 4 Tamaño del mercado y participación**

El mercado total en el cual opera E-Cutlery, ya fue desarrollado en la evaluación de la oportunidad. En la siguiente sección, se profundizará sobre el análisis particular del mercado TAM, SAM y SOM del negocio. Dichos acrónimos aluden a los términos de mercado total, mercado que el negocio puede servir y mercado que el negocio puede conseguir respectivamente. Si bien la estimación de la demanda es un tema central para el desarrollo y análisis del negocio, no es posible calcularla sin primero entender el segmento objetivo del negocio.

Empezando a caracterizar el nicho target o segmentación de mercado de E-Cutlery, se podría comenzar diciendo que son aquellas cadenas medianas de

entre 1 o 2 y 15 locales. Esto es para evitar cualquier tipo de costos altos de entrada y acceso a los comercios, evitando procesos muy burocráticos y extensos que demoren a E-Cutlery. Además, estas no deben ser multinacionales ni de consumo masivo, justamente, por el mismo factor mencionado en la oración anterior, y por las características de producto que ofrece la empresa. Recordemos que es un producto de alta personalización y mas calidad que aquellos cubiertos convencionales utilizados por las cadenas de consumo masivo. Otro factor importante del segmento target es que sean cadenas con un poder adquisitivo medio-alto debido a que, E-Cutlery no ofrece un servicio de baja calidad y por lo tanto es algo mas costoso que los competidores mencionados. Uno se podría preguntar... ¿apuntan a todos los comercios dentro del mundo gastronómico que cumplan con las características mencionados? La respuesta es sí por un lado, pero obviamente habrá comercios mas centrados en lo que es el segmento de E-Cutlery que otros. Si bien los comercios que forman parte del nicho de mercado de E-Cutlery son, entre otros, las hamburgueserías artesanales, los bares o pubs que ofrezcan comida rápida como por ejemplo papa fritas con queso, y demás, las cafeterías o pastelerías como puede ser *Maru Botana*, las heladerías de único dueño como puede ser *Munchis*, y algunas pequeñas casas de comida rápida, el cliente modelo principal de E-Cutlery son aquellos comercios con gran mirada medioambiental, ya sean veganos, vegetarianos o simplemente naturales como puede ser *Green Eat*. El motivo es que lógicamente, estos son los establecimientos gastronómicos que mas interesados estarían en el producto E-Cutlery debido a su amplia relevancia que le da a las cuestiones naturales y ambientales.

Una vez caracterizado el segmento de mercado de E-Cutlery se puede proceder a realizar una estimación de la demanda del negocio, su lanzamiento y evolución. El TAM del negocio ya fue descrito en la evaluación de la oportunidad, con el análisis del mercado total. Para tener los números en mente, el mercado total es, en Ciudad Autónoma de Buenos Aires 2.865 establecimientos gastronómicos a la calle y 119 establecimientos gastronómicos en shopping centers, y 1.000 comercios en el corredor norte del conurbano bonaerense. Sin embargo, E-Cutlery apuntará únicamente a los comercios ubicados en el corredor norte del conurbano bonaerense, partidos de San Isidro, San Fernando, Vicente López y Tigre.

La razón de haber centrado el negocio en esta sección es que se ubica el segmento ABC-1 mas grande de la provincia. Esto significa que va a haber mas comercios que tengan capital suficiente y motivación para adquirir los cubiertos E-Cutlery. Si bien, según lo expuesto por la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la Republica Argentina hay aproximadamente 1.000 comercios en estos partidos, no todos de ellos utilizan cubiertos descartables. De todos ellos, se estima que un poco mas del 45% de ellos son potenciales compradores de cubiertos descartables. A este número se llego utilizando como espejo la información y proporciones de lo que ocurre con los establecimientos gastronómicos en Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Para esto se excluyeron restaurantes que utilicen cubiertos reutilizables, y demás comercios que se cree que no utilicen descartables. A través de este filtrado, se obtuvo un TAM de 452 comercios, equivalente a 452.000 unidades de cubiertos. Profundizando en el embudo, el mercado disponible (SAM), que es la proporción de mercado que se ajusta a la propuesta de negocio, es el segmento objetivo que fue descrito en el párrafo anterior que esta ubicado en los partidos mencionados. Volcando esa información a números y cantidades de unidades de cubiertos, se puede decir que esto representa un 30% de los comercios totales del TAM. Esto son 136 establecimientos gastronómicos y 136.000 cubiertos. Estos números fueron calculados teniendo en cuenta que hay muchos comercios que si bien utilizan cubiertos descartables, su negocio no se ajusta a lo que ofrece E-Cutlery. Esto puede ser por diferentes motivos como falta de presupuesto, falta de interés por adoptar estas medidas, o simplemente que no tienen capacidad para introducir la línea de cubiertos E-Cutlery.

Con estos números en la cabeza, finalmente se ha llegado a calcular cuales serían los 'early-adopters' del proyecto. En una primera instancia del negocio se estima que se podría alcanzar una demanda del 10% del total del mercado de comercios gastronómicos. Estos 45 establecimientos que forman el SOM o mercado accesible, se proyecta que serán los clientes de E-Cutlery en una primera fase, comprando alrededor de 45.000 unidades de cubiertos. Todas las cifras mencionadas sobre unidades de cubiertos corresponden a cantidades mensuales. Si bien lo mencionado corresponde a lo que ocurrirá en una primera fase, se estima que esta cantidad ira evolucionando incrementándose poco a poco cada vez capturando mas proporción del mercado disponible. La curva de

crecimiento se cree que será algo lenta en el comienzo debido a que primero hay que dar a conocer la marca, el servicio y el producto, pero a medida que pasen los meses, la inserción en el mercado comenzará a crecer cada vez mas rápido. Por último, también es importante aclarar que la demanda calculada podría incrementarse mas aún por no estar incluyendo en el análisis posibles ventas a través de caterings ni ventas por canales minoristas en una fase futura de expansión.

Al a hora de hablar del potencial crecimiento general de la industria gastronómica, hoy en día se puede decir que es mediana. Por un lado, se puede observar que todo el mundo gastronómico se vio gravemente afectado por la crisis del COVID-19, la cual dejo a la mayoría de los comercios con pocas oportunidades y dañados. Sin embargo, por otro lado, viendo el vaso medio lleno de este problema que atravesó el mundo gastronómico, al haber tocado fondo estos años pasados por la pandemia, se espera que los años que vienen sean en mejoría y de crecimiento.

Por último, ya habiendo hablado de la estimación de la demanda de E-Cutlery, y del potencial crecimiento de la industria, sería interesante analizar los demás jugadores que sirven a este mercado, en particular dentro del mundo de los cubiertos descartables. Ellos integran los competidores directos de E-Cutlery. Ya se realizó una mención a ellos, uno por uno, en la evaluación de la oportunidad, por eso en esta sección simplemente se los mencionará con alguna conclusión al respecto. En la industria gastronómica, en el mercado de los cubiertos, hay tanto productores mayoristas de gran escala como pequeñas madereras y negocios que venden cubiertos en menor proporción. Algunos de los retails estos son: *MaderArte in Argentina*, *Ronda de Mate*, *Mis cosas de Madrera*. Por otro lado, si bien hay muchos productores y fabricas internacionales fuera de Argentina, dentro de nuestro país, los principales competidores son *Dixtron S.A.* e *Industrias Iberia S.A.I.C.* Si bien uno podría decir que la competencia que tiene E-Cutlery es alta, la amenaza por parte de ellos no es muy alta debido a que están enfocados, en primer lugar, en productos algo diferentes con objetivos diferentes, debido a que las empresas mencionadas ofrecen productos simplemente orientados al consumo masivo mientras que E-Cutlery ofrece mayor personalización, y calidad. En segundo lugar, estas empresas vs. E-Cutlery poseen diferencias en la segmentación de

mercado. El proyecto de E-Cutlery esta orientado para un mercado de nicho mientras que las demás mencionadas se enfocan principalmente en el consumo masivo.

## 2. 5 Tendencias del mercado

Otro elemento muy importante para evaluar a la hora de hacer el análisis del sector e investigación de mercado son las tendencias actuales.

Si bien a lo largo del tiempo la gente fue evidenciando cada vez mas el impacto que generan los actos humanos en el medioambiente y en la naturaleza, en la actualidad, estos hitos están mas marcado que nunca por diferentes motivos. El enorme encierro provocado por el COVID-19, el cual puso en pausa prácticamente la actividad humana durante largos meses evidenció muy claramente el impacto medioambiental generado por el humano y la disminución de este cuando la sociedad “duerme”. Por ejemplo, según la nota publicada por el diario Clarín el día 08 de abril de 2020<sup>44</sup>, desde el territorio indio, “se logró ver el Himalaya por primera vez después de la Segunda Guerra Mundial”. Según a nota indica, “se pudo apreciar su cumbre gracias a la disminución de la contaminación por el confinamiento obligatorio”. Situaciones semejantes ocurrieron a lo largo de todo el mundo. Esto reforzó muchas tendencias que hasta hora permanecieron algo apagadas modificando ciertos comportamientos en los ciudadanos mundialmente. Un paso importante es que debido a todas estas pequeñas situaciones que se fueron dando levantaron conciencia ambiental en las personas. En Argentina, por ejemplo, el 79% de las personas entienden y están conmovidas por la polución generada y efectos que conlleva el uso de plásticos de un solo uso<sup>45</sup>. Dentro del ranking mundial, Argentina se ubica número 20 (Statista, 2019)<sup>46</sup>. Como si esto no fuera suficiente, la UNEP afirmó en junio de 2020 que el 91% de las personas en todo el mundo están

---

<sup>44</sup> [https://www.clarin.com/internacional/cuarentena-coronavirus-logro-ver-himalaya-primerasegunda-guerra-mundial\\_0\\_oT2ePB43S.html](https://www.clarin.com/internacional/cuarentena-coronavirus-logro-ver-himalaya-primerasegunda-guerra-mundial_0_oT2ePB43S.html) Autor: Clarín (consultado 21/11/2021)

<sup>45</sup> <https://www.statista.com/statistics/895951/concern-plastic-waste-globally-by-country/> (consultado 26/08/2020)

<sup>46</sup> Anexo 4

conmovidas y preocupadas por el impacto producido por el descarte plástico<sup>47</sup>. Este aumento en la conciencia ambiental es un punto muy favorable para E-Cutlery ya que podría fomentar el consumo de estos cubiertos y enriquecer la propuesta de negocio.

Otra tendencia actual positiva para el desarrollo de E-Cutlery es que, a lo largo de los últimos años, cada vez más gobiernos de diferentes países se sumaron a la inclusión de leyes o regulaciones exclusivamente relacionadas con el cuidado ambiental. Dos ejemplos son las leyes impuestas por Chile y Argentina sobre la prohibición de las bolsas plásticas<sup>48</sup>. Igualmente, si bien estas leyes ayudan y potencian el negocio y la erradicación de los elementos plásticos, muchos comercios deciden replicar esto mismo en otros elementos que no están prohibidos por ley, simplemente por elección propia debido a la conciencia ambiental. Los aspectos mencionados generan un entorno muy positivo para el crecimiento y desarrollo del proyecto propuesto por E-Cutlery.

## 2. 6 Comportamiento de consumo

Por último, una vez evaluado el mercado y entorno del negocio, y definido el segmento objetivo, para profundizar un poco más, se va a realizar un análisis del comportamiento de consumo de un cliente tipo de E-Cutlery. Para dicho análisis se utilizará el mapa de empatía propuesto por Alex Osterwalder e Yves Pigneur. Según explican ellos en su libro “Generación de Modelos de Negocios” (2010), esta suele ser de las primeras herramientas que se utilizan para empezar a identificar al cliente. Este mapa ayuda a entender todos los aspectos que caracterizan al cliente. Consta de seis secciones, las cuales son: lo que piensa y siente el cliente, lo que ve, lo oye, lo que dice y hace, y por último, sus esfuerzos y sus resultados. Luego de ser capaces de responder estas preguntas poniéndonos en los zapatos del consumidor, completando el mapa de empatía, se tendrá un profundo conocimiento sobre el entorno que lo rodea, su forma de

---

<sup>47</sup> <https://www.unenvironment.org/news-and-stories/press-release/report-consumers-and-business-concerned-about-plastic-waste-expect> (consultado 24/08/2020)

<sup>48</sup> El detalle de estos ejemplos está desarrollado en el capítulo 1, en la sección de la evaluación de la oportunidad de negocio

actuar y personalidad, su mirada sobre ciertos temas importantes para el negocio y sus necesidades. Estas últimas, son las que E-Cutlery vendría a ofrecer o solucionar. Si bien a continuación se realizará un paso por los principales puntos del mapa de empatía para los clientes de E-Cutlery, el mapa completo se puede encontrar en el anexo 10.

Según el análisis hecho, el cliente mapeado ve muchas cosas que están ocurriendo actualmente. En primer lugar, ve un constante daño al medioambiente acompañado de un incremento de la conciencia ambiental. Seguido de esto, también ve nuevas regulaciones que van surgiendo con relación a la prohibición del uso de plásticos desechables. No solo ve cuestiones ambientales sino también algunos puntos mas relacionados estrictamente con su negocio, como por ejemplo que los costos de los insumos aumentan constantemente y que hay una gran sobrecarga de proveedores de cubiertos descartables. Además de estos puntos que el cliente ve, el cliente también oye que los consumidores valoran la conciencia ambiental del establecimiento gastronómico y que los comercios podrían obtener ciertos beneficios mientras colaboren con el medioambiente.

Debido a los que el cliente ve y oye, piensa y siente determinadas cosas y modela su forma de actuar. Actualmente, el cliente de E-Cutlery piensa en primer lugar en maximizar la ganancia de su negocio otorgando el mejor servicio posible. Además, siente la necesidad de ciertos cambios de hábitos y presión y ganas de colaborar con el medioambiente. Para poder alcanzar lo que piensa y siente, el cliente esta constantemente comparando precios de sus proveedores para minimizar sus costos y buscando la forma de mejorar cada aspecto de su comercio. Por último, también habla de lo bueno que esta su establecimiento, el cual podría estar aun mejor si incorpora ciertos comportamientos como los mencionados.

Los establecimientos gastronómicos, los cuales son los clientes de E-Cutlery, también realizan esfuerzos a través de los cuales obtienen resultados. Algunos de ellos son que trabajan muchas horas y que están constantemente analizando los proveedores, las materias primas y los resultados. Estas acciones están muy relacionadas con lo que ellos ven, piensan, sienten, oyen, hacen y dicen. Los resultados obtenidos a partir de los esfuerzos mencionados y su

comportamiento de consumo es ofrecer el mejor servicio posible y tener proveedores e insumos confiables.

Considerar los puntos mencionados sobre el mapa de empatía, resultará de una gran herramienta para que E-Cutlery pueda diseñar un modelo de negocio con los ojos del cliente, descubriendo así, oportunidades totalmente nuevas y listas para cubrir.

### 3. Modelo de negocio

#### 3.1 CANVAS

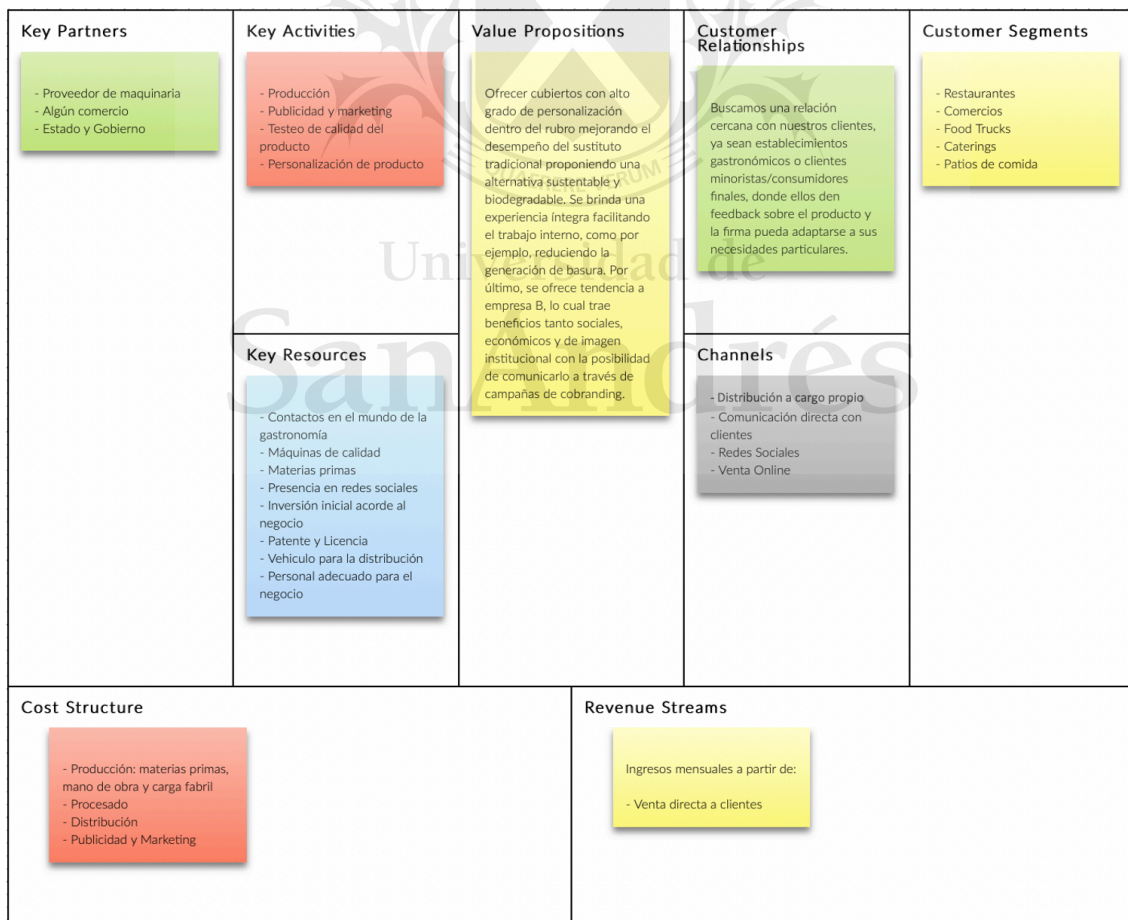


Figura 4: Modelo de negocio CANVAS (elaboración propia).



## **Value Proposition**

La propuesta de valor de E-Cutlery radica en no solo ofrecer cubiertos de buena calidad dentro del rubro mejorando el desempeño del sustituto tradicional, sino también proponer una alternativa sustentable y biodegradable para el cuidado del medio ambiente. Se ofrece productos de mayor calidad y diseño que los sustitutos tradicionales. Las razones para lo mencionado son, en primer lugar, que, al ser de madera, son más resistentes, más estéticos y pintorescos. En segundo lugar, y la cual representa la verdadera ventaja competitiva respecto a los competidores que producen cubiertos de madera, es que E-Cutlery ofrece a los clientes un alto grado de personalización a través del agregado de logos y nombre del comercio cliente en el empaquetado del producto, y la mención del establecimiento gastronómico en el texto al cual te lleva con el escaneo del código QR que se ubica en el sobre donde van los cubiertos. También se ofrece a los clientes la posibilidad de realizar campañas publicitarias conjuntas a modo de cobranding para impulsar su negocio.

Otro punto que agrega valor al negocio es que E-Cutlery tiene como objetivo convertirse en empresa B certificada, ya que la organización, en la persecución de sus objetivos económicos, se concentra también en solucionar problemas sociales y ambientales. Al lograr esto, se ofrecerá a los usuarios la posibilidad de contribuir al medio ambiente con el uso de los productos utilizados. Otro factor para valorar es que, al ser un producto amigable para el medio ambiente, proveerse de cubiertos E-Cutlery podría ofrecer a cada organización beneficios por la intención de tender a empresa B y evidenciarlo a través de estas campañas de cobranding.

Por último, también se solucionan problemas en el manejo y generación de basura dentro de la compañía, lo cual suele ser un inconveniente para ellas. Los cubiertos E-Cutlery pueden ser descartados tanto en la tierra, en tachos de basura convencionales, o utilizados como leña en la parrilla del restaurante, entre otras.

## **Customer Segment**

El negocio de la compañía actualmente es un business to business (B2B). El segmento de clientes está compuesto principalmente por restaurantes de comida rápida y aquellos que hacen delivery y take-away, puestos de comida

denominados food-trucks, cafeterías, heladerías, hamburgueserías y demás cadenas medianas que puedan utilizar cubiertos descartables dentro del corredor norte del conurbano bonaerense. Por último, forman parte de nuestro segmento de clientes los patios de comida, ya que son lugares con un enorme consumo y demanda de cubiertos descartables.

Si bien estos son los clientes principales, en una futura fase de crecimiento y expansión del negocio, también podría ampliar el segmento a consumidores finales para la utilización del producto en sus propias casas, así como lugares de cotillón y determinadas oficinas u organizaciones que provean comida a sus empleados. También se podría crecer demográficamente expandiéndose el segmento a ya sea capital federal o más regiones de la Provincia de Buenos Aires.

### **Channels**

Los canales de venta serían en primer lugar, venta directa a través de contacto estrecho y charla con los clientes y consumidores. Segundo, venta a través de redes sociales, como por ejemplo Instagram<sup>49</sup>, y por último también se ofrece venta online a través de la página web de la empresa.

En principio, toda la distribución de los productos sería en auto, la última semana de cada mes. Esta decisión se debe a que el monto de cubiertos a ser entregados por mes podría ser entregado en no más de una semana con la distribución a cargo propio.

### **Customer Relationships**

E-Cutlery tiene como objetivo fomentar relaciones cercanas con los clientes desde el comienzo. De esta forma resultaría interesante y valioso obtener reportes mensuales por parte de ellos sobre los productos y sobre la firma a la cual pertenecen. A raíz de esto, el objetivo es ofrecer una atención personalizada a cada firma adaptándose a sus necesidades particulares.

### **Revenue Streams**

---

<sup>49</sup> [https://www.instagram.com/e\\_cutlery/](https://www.instagram.com/e_cutlery/) Autor: @e\_cutlery (consultado 27/08/2020)

El objetivo es obtener ingresos mensuales por ventas a cada cliente de nuestro segmento. Con respecto a los patios de comidas la idea es realizar acuerdos con ellos para que E-Cutlery funcione como proveedor único de cubiertos.

Más adelante, en una futura fase de expansión del negocio, también se podrá obtener un pequeño porcentaje de ingresos mensuales a través de venta minorista.

### **Key Resources**

En primer lugar, un recurso importante sería obtener buenos contactos en el mundo de la gastronomía, así como también constante análisis de la competencia y desarrolladas redes sociales. Esta posible red de contactos podría tanto facilitar transacciones en un futuro negocio o mismo proveer a la compañía de la información necesaria en el momento indicado.

En segundo lugar, también son indispensables recursos tanto financieros, intelectuales, físicos y humanos. Los financieros constan de una inversión inicial acorde para poder comenzar el negocio. Los intelectuales serían la posibilidad de obtener una patente para los cubiertos y licencias para la comercialización. Con respecto a los físicos, la materia prima y las maquinarias correspondientes serían importantes para el área de producción. Un auto sería importante también para poder realizar la distribución. Por último, los recursos humanos serían una herramienta clave ya que obtener trabajadores con altas capacidades de manufactura para poder manipular y fabricar los cubiertos resulta sumamente importante.

### **Key Partners**

Una alianza estratégica con proveedores de maquinaria es una alianza clave. Obtener una maquinaria propia o alquilar es un costo grande por lo tanto esta alianza estratégica con ellos es fundamental. Dicho aliado va a ser la fabrica Braun&Braun.

En segundo lugar, una alianza estratégica algunos comercios en una primera etapa sería muy productivo para obtener exclusividad frente a los competidores del producto ofrecido y para que sirvan como un empuje en los primeros pasos del negocio.

Por último, en una fase futura de expansión del negocio, resultaría interesante realizar un 'joint-venture' con el gobierno. Se lo piensa en una fase futura dado que se necesita que el negocio crezca para que sea factible. Y a la hora de pensar en que gobierno, si el nacional, provincial o municipal, este va a depender del tamaño que tenga el negocio en ese momento. Se estima que se podría comenzar con el municipal, debido a que es un mercado mas chico y luego ir creciendo si es posible. Analizando el porque de dicha alianza, podría ser interesante para el gobierno por tratarse de productos sustentables. Dichos negocios mencionados es un nicho atractivo, ya que, gracias a la participación del gobierno, E-Cutlery podría aumentar en gran tamaño su base de clientes y sus ingresos.

### **Key Activities**

E-Cutlery pertenece al sector productivo, por lo tanto, una actividad clave sería la constante personalización para lograr adaptarse a los diseños y requerimientos de los clientes. También una consolidada actividad de publicidad y marketing es importante para propagar el producto a la industria, omitiendo y suplantando a competidores convencionales.

### **Cost Structure**

La estructura de costos parte de la base del costo de las materias primas, mano de obra, costos de producción y carga fabril. También, existen costos de procesado en la planta, así como también de distribución. Para finalizar, otro costo importante para considerar son los costos de marketing, como, por ejemplo, la entrega de muestras gratis a modo de prueba a los potenciales clientes como estrategia para capturarlos.

## **4. Plan de Marketing**

“El plan de marketing implica propuestas de cambios en el accionar de la organización vinculados al área de marketing. Parte de considerar la situación

del entorno y propone modificar en consecuencia alguna de las cuatro P” (Dvoskin, R. 2004). Las cuatro P son Producto, Precio, Plaza y Promoción, y se ampliará sobre cada una a continuación adaptándolas al modelo de negocio de E-Cutlery.

#### **4. 1 Producto**

Los cubiertos descartables E-Cutlery proponen cubrir la necesidad por parte de los establecimientos gastronómicos de no depender de vajillas ofreciendo practicidad y ahorrando espacio, tiempo y esfuerzo económico y físico por la utilización de cubiertos reutilizables y todo lo que eso conlleva. A su vez, crea valor para los clientes enfocándose en la sustentabilidad y lo ecológico además de en la calidad a partir de la personalización de producto.

Hablando del producto en sí, son cubiertos descartables de madera de pino. El objetivo es que estos sean utilizados por establecimientos gastronómicos para lo que ellos deseen. Esto puede ser para la utilización en el lugar, lo que se llama on premisse o off premisse que sería, por ejemplo, si se envían los cubiertos en el delivery del comercio. Este es un negocio de nicho ya que apunta a cierto segmento del mercado en particular. El target son aquellas cadenas medianas de hamburgueserías, heladerías, comercios de fast-food, restaurantes *Green*, cafeterías y pastelerías que tengan un nivel económico medio – alto.

En cuanto al servicio, se desarrollará una página web en la cual se podrá comprar productos de la forma que uno desee. Sera una página interactiva la cual dará la posibilidad de, en primer lugar, conocer el producto. En segundo lugar, realizar una orden y pagarla a través de la página. Y por último ordenar el delivery del mismo para que llegue a donde el comercio desee dentro de un rango posible.

#### **Atributos del producto**

La estrategia del producto se hará con el fin de lograr cierta diferenciación con los competidores del mercado que lleve a los clientes target a optar por E-Cutlery para cubrir su necesidad. De esta forma, se podrá énfasis en algunos

atributos. Algunos de ellos pueden ser factores de diferenciación y otros no tanto pero aún así aportan valor a los clientes. Estos serán enumerados a continuación:

- Ecológicos y sustentables: Son cubiertos hechos de madera en lugar de estar hechos a partir de plástico PET de un solo uso. La madera es un material ecológico y sustentable que puede ser desechado tanto en tachos de basura como mismo en el piso porque no contamina.
- Cubiertos personalizados: E-Cutlery ofrece la posibilidad a los clientes de personalizar el servicio agregando el logo o nombre del comercio en el packaging de los cubiertos y al texto del código QR. Esto ofrece la posibilidad de que cada comercio pueda adoptar a los cubiertos como propios agregando valor a la construcción de su marca. Este atributo representa el principal factor de diferenciación vs. la competencia.
- Packaging: Los cubiertos vienen dentro de un sobre de papel madera ecológico. Esto aporta estilo y elegancia, por un lado, y mucha mayor limpieza en comparación a los cubiertos descartables convencionales que vienen todos juntos dentro de una caja, donde el consumidor cuando agarra uno probablemente toque los demás. Este factor también es un gran diferencial ya que la mayoría de los cubiertos descartables no tienen un envoltorio que los cubra.

## 4. 2 Precio

Definir la estrategia de precios es un paso importante dentro del plan de marketing. Algunos de los objetivos identificados para definir la política de precios según Roberto Dvoskin son la supervivencia, la rentabilidad, el crecimiento, el desarrollo de una imagen de marca y de barreras de entrada. Sin embargo, para poder definirlo es necesario no solo tener en cuenta al producto en sí como por ejemplo sus costos y su valor, sino también a su entorno, como pueden ser los competidores, y el segmento de mercado target, la demanda, etc.

El precio de un producto no solo hay que ponerlo en base a lo que uno como empresa siente que vale el producto, sino que también hay que escuchar al mercado para entender cuanto está dispuesto a pagar el consumidor. En el

caso de E-Cutlery, al ser estos cubiertos una propuesta y producto nuevo que recién se esta insertando en el mercado, la empresa no cuenta con información histórica al respecto. En este caso en particular entonces, mas aún hay que prestarle atención al mercado para llevar a cabo una correcta y acertada estrategia de precios.

Para obtener información de los jugadores del mercado para poder definir un precio, en primer lugar, se analizó la competencia y sus precios. Los cuales se detallan a continuación:

Marca	Material	Precio
<i>Iberia S.A.I.C.</i>	Madera	\$ 7,00
<i>Dixtron S.A.</i>	Bioplástico	\$ 8,00
<i>Dixtron S.A.</i>	Plástico	\$ 3,00

Figura 4: Precios de los competidores de E-Cutlery.

Si bien los competidores listados en la tabla comercializan cubiertos, ninguno de ellos lo hace con el servicio o calidad final con la que lo hace E-Cutlery. Además, cabe mencionar que el segmento target al cual apuntan *Iberia S.A.I.C* o *Dixtron S.A.* no es el mismo al cual apunta E-Cutlery. Como ya se menciono antes, E-Cutlery apunta a un segmento de poder adquisitivo ABC-1, y por ese motivo, puede que exista cierta diferencia en los precios de los cubiertos listados y los de E-Cutlery. En segundo lugar, se realizó un relevamiento de campo para entender la respuesta tanto de los potenciales clientes, los establecimientos gastronómicos como de los consumidores finales frente al producto. A través de estas encuestas y entrevistas se concluyo que ellos sí valoran los atributos del producto y están dispuestos a realizar un esfuerzo extra para obtenerlos.

Una vez analizado lo mencionado, se realizo un detalle paso por paso de la cadena productiva de los cubiertos para obtener su costo unitario. Este se calculo a partir del calculo del costo de la materia prima, sumado al costo de la mano de obra directa y al costo de la carga fabril. Luego de este estudio, se obtuvo que el costo de producción de los cubiertos E-Cutlery es de \$9,5. A este costo, habrá que agregarle un mark-up, el cual será la ganancia que obtendrá E-Cutlery, para llegar al precio final del producto. Este número se detallará con mas precisión en el capítulo 6: costos, finanzas e inversión.

### 4. 3 Plaza

La tercera P del marketing mix, plaza, implica cómo se le va a hacer llegar el producto a los clientes. Otra forma de analizarlo es como será distribución del producto. Esta variable es muy importante y hay que analizarla cautelosamente. Según Roberto Dvoskin (2004) indica en el capítulo 11 de su libro *Fundamentos del Marketing*, la distribución es “la variable de marketing mas difícil de modificar (...) y por lo cual, las decisiones de cómo llegar al consumidor tienen que ser meditadas muy cuidadosamente”.

E-Cutlery es un negocio B2B, en el cual el canal de distribución de los cubiertos será, en principio, uno solo: venta directa a establecimientos gastronómicos. Es un negocio B2B porque en una primera fase no estará enfocado en la venta minorista a consumidores finales, sino que exclusivamente a comercios. Esta venta se conseguirá a través de contactos dentro del mundo de la gastronomía, y luego saliendo a hablar con los representantes de los establecimientos gastronómicos personalmente. El contacto con ellos será personal y boca a boca, justamente, para poder otorgar al cliente ese sentimiento de producto personalizado y calidad. Además de esas cuestiones, en los primeros pasos, el negocio no tendrá suficiente nombre propio como para realizar únicamente ventas online a través de la web. A lo largo del tiempo, se estima que se eficientizará este proceso a través de mayormente ventas por la web.

Con respecto a la distribución de los productos una vez vendidos, se buscó una medida que reduzca todo tipo de esfuerzo por parte de los comercios quedando a cargo, 100%, de E-Cutlery. Los cubiertos serán repartidos en auto, personalmente por alguno de los dos socios de E-Cutlery a lo largo de una semana, una vez al mes. En una primera instancia, se estima que esto será suficiente, pero a medida que crezca el negocio, se evaluará la contratación de un empleado full-time dedicado al área de distribución.

Para completar el análisis de la plaza, se hará un breve repaso del circuito de comprar en E-Cutlery. Los socios de E-Cutlery se contactarán con los encargados o representantes de comercios para ofrecerles los cubiertos. Una



vez que ellos decidan realizar la compra, ingresarán en la página web de E-Cutlery para efectuar el pedido. Una vez recibido el pedido por parte de E-Cutlery, uno de los dos socios saldrá a buscar los cubiertos por la fábrica en la que son producidos para, levantarlos y hacer la entrega donde corresponda.

#### **4. 4 Promoción**

“Las actividades de comunicación son fundamentales para informar sobre las características del producto o del servicio y sobre los beneficios que dicho producto proporciona al consumidor” (Dvoskin, R. 2004). Por estos motivos es que la cuarta P, la promoción, es otro punto muy importante para desarrollar dentro de la estrategia del plan de marketing. Esta tiene mucho que ver con la distribución, según explica Dvoskin (2004), ya que “la publicidad se hará también a través de los canales de distribución”.

En una primera etapa se buscará dar a conocer el producto de una forma racional. Esto implica dar a conocer a los establecimientos gastronómicos y demás segmento target cuales son los atributos de los cubiertos E-Cutlery. Además, se intentará comunicar a los potenciales clientes el valor agregado que este genera tanto a su marca, como el aporte que se realiza para con el medioambiente con su consumo.

En una primera fase, la estrategia se apoya principalmente en tres ejes:

1. Comunicación de forma directa: Se irá personalmente a hablar con los encargados de los establecimientos gastronómicos. Esto es para dar a conocer la marca E-Cutlery y podés charlar con los encargados entendiendo cual es su primera percepción del producto. Además, este contacto permite llevar por ejemplo algunas muestras de prueba para que el potencial cliente mire, toque y analice para entender mejor el producto ofrecido.
2. Comunicación a través de la web: Se publicitará el producto a través de la página web. E-Cutlery tendrá una página web en la que no solo exhibirá los cubiertos sino también explicará sus atributos. También habrá una sección en la que se explique todo lo relacionado con el impacto ambiental

y sustentabilidad del producto, lo cual es una parte central de la propuesta. Este medio dará alcance a comercios a los que o por ahí no se puede llegar de forma directa, o a aquellos que se los contactó de forma directa, pero quieren saber mas información.

3. Comunicación a través de las redes sociales: Las redes sociales son otro gran medio de comunicación para generar impacto masivo con el producto. A partir de un elaborado Instagram, E-Cutlery realizará publicidades y hará publicaciones interesantes del producto o de la propuesta que puedan capturar o atraer clientes.

## 5. Operaciones del Negocio

Las operaciones son procesos centrales de un negocio. Es por eso por lo que es tan importante hablar de ellos y mantenerlos siempre de una forma ordenada. Según indican Krajewski, Ritzman y Malhotra en su libro *Administración de Operaciones* (2008), una organización es tan eficaz como sus procesos. En este caso, procesos es otra palabra para hacer mención a las operaciones. Además, ellos señalan que cada parte de una organización tiene identidad propia, pero están conectadas a través de las operaciones. Una vez entendida la importancia de las operaciones en una organización, en la siguiente sección se va a analizar las operaciones principales del negocio siguiendo la línea de pensamiento de Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008), señalando los procesos críticos de E-Cutlery.

### Inscripción de la empresa y habilitación de la ANMAT

Primero y principal, para que E-Cutlery pueda comenzar a operar y funcionar como negocio en marcha, debe realizar dos inscripciones. Por un lado, debe registrar la empresa por su nombre en el registro de la empresa y, por otro lado, debe solicitar la habilitación de la ANMAT por ser un producto que esta en contacto con alimentos. Este es un proceso critico dado que, con la ausencia de ellos, E-Cutlery no puede ni siquiera comenzar a operar. Este proceso, al

realizarse frente a organismos públicos, suele ser algo tedioso y extenso, pero si o si debe ser realizado en un primer paso ni bien comienza el proyecto.

### **Creación de la página web y redes sociales**

Una vez registrada la empresa y habilitados los productos por la ANMAT, otro paso importante dentro de las operaciones de E-Cutlery es la creación de la página web y de las redes sociales. Para llevar a cabo este proceso se contratará a un especialista en sistemas y marketing quien será el CTO. Esta es de las operaciones centrales ya que es muy importante para E-Cutlery comunicar de forma clara su propuesta a través de su página web y poder darse a conocer exponencialmente a través de las redes. En el mundo que hoy vivimos de tal revolución tecnológica la web y las redes son casi un requisito y por ende proceso crítico para poder operar.

### **Campaña de publicidad**

De la mano de la creación de la página web y de las redes sociales viene el lanzamiento de la campaña de publicidad. El objetivo de esta es darse a conocer en una primera instancia para poder ampliar la canasta de 'early-adopters' y potenciar el negocio en una primera fase. Esta campaña vendría a ser como la campaña de lanzamiento en la que los establecimientos gastronómicos se chocan con la propuesta de E-Cutlery. Por estos motivos, esta campaña debe generar impacto a primera vista como para que los comercios a los que se llega se sientan atraídos y motivados a formar parte de este cambio adoptando los cubiertos E-Cutlery.

### **Producción**

La producción es una de las operaciones centrales del negocio. Justamente, el negocio de E-Cutlery consiste en producir y vender cubiertos. Esta, estará a cargo de la empresa *Braun&Braun SRL*, quien será una alianza estratégica de E-Cutlery. El objetivo de esta alianza es generar exclusividad, mejorar el desempeño y reducir los costos. El encargado de producción es Luis Gutierrez Braun, quien es el socio gerente de *ByBraun*, y se ocupará de que todo funcione de forma correcta. El flujo de producción mensual se estima que será entre 40.000 y 45.000 unidades de cubiertos y se realizará a través de dos

máquinas. Por un lado, un troquelado con molde, en la cual uno inserta las láminas de pino y obtiene las unidades de cubiertos. Por otro lado, estos cubiertos obtenidos deben ser colocados dentro de una maquina pulidora, la cual les dará la terminación final para que los cubiertos queden listos para la comercialización. Braun&Braun hará la producción a fasón, lo cual significa que únicamente se encargará de producirlos, sin ocuparse de ninguna tarea administrativa.

### **Entrega y distribución**

Por último, otra de las operaciones centrales de E-Cutlery es la entrega y distribución del producto. En un comienzo el stock de los cubiertos se va a almacenar en la fábrica en la que son producidos dado que no representan un gran volumen. La entrega y distribución de los cubiertos se realizará una vez por mes, la ultima semana de cada mes. Estará en un comienzo a cargo propio dado que el volumen manejado se puede distribuir en un auto con diferentes viajes a lo largo de una semana. Mas adelante en el proyecto se contratará un encargado para esta área el cual estará a cargo del control de stock y de la distribución.

## **6. Costos, Finanzas e Inversión**

En la siguiente sección se analizarán con mayor nivel de profundidad los costos que es necesario afrontar para poder llevar a cabo las operaciones del negocio. Además, se analizará la inversión inicial requerida para poder comenzar a operar y demás cuestiones de las finanzas generales del proyecto. Para el desarrollo del capítulo se tomarán como marco conceptual fundamental dos libros muy importantes. Por un lado, *Principio de Finanzas Corporativas* (2016) de Brealey, R. A., Myers, S. C. y Allen, F. y por otro lado el libro de Alejandra Lavolpe, Capasso, C. y Smolje, A. (2010) *Presupuestos y Gestión*. Estos libros aportarán el marco teórico de importantes indicadores financieros como por ejemplo el VAN, TIR, y determinarán el marco para realizar los estados contables, flujos y demás cálculos necesarios para el desarrollo del capítulo.

Dentro del análisis se irán viendo diferentes puntos financieros claves del negocio de E-Cutlery como por ejemplo los costos fijos y variables unitarios, algunos indicadores como el punto de equilibrio y el margen de ganancia, el VAN, TIR y el cash flow. También se realizará un estado de resultados y se evaluará la situación bajo los diferentes escenarios posibles.

## 6. 1 Estimación de la demanda

Como ya se explicó en el capítulo 2: Análisis del sector e Investigación de mercado, E-Cutlery pretenderá capturar una demanda del 10% del total del mercado de comercios gastronómicos con un modelo de negocio compatible con el proyecto. Dado que el TAM es de 452 establecimientos, el 10% representa un total de 45 establecimientos que integran el SOM o mercado accesible, quienes se proyecta que serán los clientes de E-Cutlery en una primera fase. En términos de unidades de cubiertos, los 'early adopters' se calcula que comprarán alrededor de 45.000.

Con el correr de los meses y años, se estima que E-Cutlery ira ganando participación en el mercado e incrementando su demanda. Al tercer año, se estima que E-Cutlery capturarán un 20% del TAM, vendiendo aproximadamente 90.000 unidades de cubiertos mensuales. Para alcanzar ese número de unidades vendidas, deberá contar con 90 establecimientos gastronómicos como clientes (ver figura 5).

Año	Participación de mercado	Total de Comercios	Total de cubiertos (u)
1	10%	45	540.000
2	15%	68	810.000
3	20%	90	1.080.000

Figura 5: Proyección de la demanda de E-Cutlery (elaboración propia).

## 6. 2 Inversión Inicial

E-Cutlery necesitará una inversión de US \$10.388 para poder poner el negocio en marcha. Vicente y Francisco aportarán el dinero en cantidades

iguales dado que ambos tienen la misma participación en la sociedad. Ellos son los únicos dos socios de la compañía y aportaran US \$5.194 de capital cada uno.

Para calcular la inversión inicial se contemplaron distintos tipos de costos<sup>50</sup>:

- En un primer paso, se contempló el costo de la apertura de la sociedad, el registro de la marca y la habilitación de la ANMAT por US \$1.000.
- Segundo, se tiene en cuenta la creación de la página web, la cual es un elemento fundamental del negocio. Esta se estima que tendrá un costo de US \$500 dado que no es una página web con alta complejidad.
- Relacionado con el punto anterior, de la mano del desarrollo de la página web, viene también el despliegue de las redes sociales. Estas tendrán un costo de US \$200.
- Otro punto importante para considerar en la inversión inicial es la campaña de lanzamiento. Esta será la primera fase del go to market y será importante para dar a conocer el producto, generar conciencia y promocionarlo. Tendrá un costo estimado de US \$4.500.
- En un quinto lugar, habrá que contratar los seguros pertinentes para poder iniciar las operaciones con seguridad. Estos costarán aproximadamente US \$1.000.
- Por último, también forma parte de la inversión inicial la producción del primer mes. Esto es debido a que, en un inicio, el cobro a los clientes se hará a fin de mes, entonces los costos de la producción deben ser en un comienzo absorbidos por E-Cutlery. El costo de la producción para las 45.000 unidades del primer mes es de US \$2.138.
- Cabe mencionar que E-Cutlery contará con un resguardo financiero de US \$1.000 para tener liquidez en caso de cualquier eventualidad.

El tipo de cambio contemplado entre dólares americanos y pesos argentinos es a la fecha 30 de noviembre de 2021, en la cual 1 dólar americano corresponde a 200 pesos argentinos.

---

<sup>50</sup> Anexo 11

## 6. 3 Finanzas e Indicadores de E-Cutlery

### Análisis de ingresos

Las ventas de E-Cutlery consisten en los cubiertos biodegradables hechos de madera con target hacia los establecimientos gastronómicos. El precio de venta de cada cubierto es de AR \$9,5 + un mark up de AR \$2, lo cual da un precio de venta de AR \$11,5 +IVA 21%. Un punto positivo del producto es que, si los comercios clientes se fidelizan con la marca, estos se transformarán en clientes recurrentes mensuales, dado que necesitan comprar los cubiertos mes a mes para poder seguir operando en su negocio.

VENTAS E-CUTLERY (Año 1)							
Concepto	Cantidad (u)	Unit	Costo variable	Costo fijo	\$ venta	Ganancia	Ventas/mes
Cubiertos	45.000	AR \$	\$ 9,50	\$ -	\$ 11,50	\$ 2,00	\$ 517.500
Cubiertos	45.000	US \$	\$ 0,05	\$ -	\$ 0,06	\$ 0,01	\$ 2.588

\*tipo de cambio: US \$1 = AR \$200

Figura 6: Análisis de las ventas mensuales de E-Cutlery (elaboración propia).

En los primeros años del negocio, a un nivel de ventas de 45.000 unidades de cubiertos por mes, el margen de ganancia unitario es de US \$0.01 o AR \$2. Esto representa un 17,4% del precio de venta del producto. A su vez, el margen de ganancia respecto del costo variable unitario representa un 21,1%.

Uno podría pensar que este margen es bajo, sin embargo, así se comenzará en la etapa temprana del proyecto. Una vez que se vaya ganando participación y vaya creciendo el negocio, se podrá ir reduciendo los costos minuciosamente y aumentando gradualmente el precio de venta. De esta forma, con el correr de los años se podrá ir mejorando el margen de ganancia.

### Análisis de costos

A continuación, se desarrollará el cálculo del costo unitario de los cubiertos de E-Cutlery. Dentro del cálculo se incluyeron los costos de la materia

prima, de la mano de obra directa, y de la carga fabril para, con los tres sumados, llegar a obtener el costo unitario de los cubiertos.

Dentro de los costos de materia prima se contempló el costo de las láminas de madera de pino, el costo de las bolsitas de papel madera que serán el packaging del producto, el costo de la inclusión del código QR y el costo de la impresión de estos en las bolsitas. En segundo lugar, dentro de la mano de obra directa se contempló la mano de obra relacionada directamente con la producción, ya que el empaque y distribución estarán en un comienzo a cargo propio. Algunos de los documentos consultados para calcular el costo de la mano de obra se pueden ver en los anexos 12, 13 y 14. Estos son, recibos reales de sueldos de empleados de Braun&Braun, así como las escalas salariales de la industria maderera, y algunas declaraciones juradas de ByBraun. Por último, la carga fabril se calculó de forma consistente con las horas hombre de la mano de obra directa de producción.

COSTEO UNITARIO E-CUTLERY		COSTEO UNITARIO E-CUTLERY	
MP		MP	
Madera (Laminas de Pino)	\$ 0,90	Madera (Laminas de Pino)	\$ 0,004
Bolsitas de papel madera	\$ 0,60	Bolsitas de papel madera	\$ 0,003
Código QR	\$ -	Código QR	\$ -
Impresión	\$ -	Impresión	\$ -
<b>Total MP =</b>	<b>\$ 1,50</b>	<b>Total MP =</b>	<b>\$ 0,007</b>
Producción a fasón de Braun&Braun		Producción a fasón de Braun&Braun	
MOD		MOD	
( 1 hs x \$600 )/ 200u =	\$ 3,00	( 1 hs x \$3 )/ 200u =	\$ 0,015
MOD Empaque	\$ -	MOD Empaque	\$ -
Distribucion	\$ -	Distribucion	\$ -
CF		CF	
( 1 hm x \$500 )/ 200u =	\$ 2,50	( 1 hm x \$2,5 )/ 200u =	\$ 0,013
( 1 hm x \$500 )/ 200u =	\$ 2,50	( 1 hm x \$2,5 )/ 200u =	\$ 0,013
<b>Total del servicio de producción =</b>	<b>\$ 8,00</b>	<b>Total del servicio de producción =</b>	<b>\$ 0,04</b>
<b>COSTO UNITARIO TOTAL =</b>	<b>\$ 9,50</b>	<b>COSTO UNITARIO TOTAL =</b>	<b>\$ 0,047</b>

UNIT = AR \$

UNIT = US \$

Figura 7: Costeo unitario de E-Cutlery en AR \$ y US \$ (elaboración propia).



## Análisis del estado de resultados

Considerando la información listada en las diferentes secciones del capítulo, sumada a los gastos administrativos y comerciales, se evaluará el estado de resultados del proyecto. A continuación, se encuentra el estado de resultados (EERR) de del año 0 y de los primeros cinco años del negocio una vez operativo. Ambos estados de resultados son netos de IVA.

EERR E-Cutlery (AR \$)						
	T0	T1	T2	T3	T4	T5
Ventas		\$ 6.210.000,00	\$ 9.315.000,00	\$ 12.420.000,00	\$ 16.767.000,00	\$ 22.977.000,00
CMV		\$ 5.130.000,00	\$ 7.695.000,00	\$ 10.260.000,00	\$ 14.107.500,00	\$ 18.981.000,00
<b>Resultado Bruto</b>		<b>\$ 1.080.000,00</b>	<b>\$ 1.620.000,00</b>	<b>\$ 2.160.000,00</b>	<b>\$ 2.659.500,00</b>	<b>\$ 3.996.000,00</b>
Gastos Adm. y Comer.	\$ 1.040.000,00	\$ 1.920.000,00	\$ 1.920.000,00	\$ 1.920.000,00	\$ 1.920.000,00	\$ 1.920.000,00
Gastos Generales	\$ 400.000,00					
<b>Resultado Operativo</b>	<b>\$ 1.440.000,00</b>	<b>\$ 840.000,00</b>	<b>\$ 300.000,00</b>	<b>\$ 240.000,00</b>	<b>\$ 739.500,00</b>	<b>\$ 2.076.000,00</b>
Gastos Financieros	\$ 200.000,00					
<b>EBIT</b>	<b>\$ 1.640.000,00</b>	<b>\$ 840.000,00</b>	<b>\$ 300.000,00</b>	<b>\$ 240.000,00</b>	<b>\$ 739.500,00</b>	<b>\$ 2.076.000,00</b>
Tax (IG: 35%)		\$ 294.000,00	\$ 105.000,00	\$ 84.000,00	\$ 258.825,00	\$ 726.600,00
<b>Resultado neto anual</b>	<b>\$ 1.640.000,00</b>	<b>\$ 1.134.000,00</b>	<b>\$ 405.000,00</b>	<b>\$ 156.000,00</b>	<b>\$ 480.675,00</b>	<b>\$ 1.349.400,00</b>
<b>Resultado en US \$</b>	<b>\$ 8.200,00</b>	<b>\$ 5.670,00</b>	<b>\$ 2.025,00</b>	<b>\$ 780,00</b>	<b>\$ 2.403,38</b>	<b>\$ 6.747,00</b>

Tipo de cambio al 30/11/12 US 1\$ = AR \$200

Figura 8: Estado de Resultados Anual T0 – T5 (elaboración propia).

Analizando la figura 8, se podría decir que el resultado neto anual del año 0 en dólares es negativo por \$8.200. Esto se debe a que hay muchas inversiones y gastos tanto administrativos y comerciales como son, por ejemplo, las campañas de go-to-market, el armado de las plataformas web y demás, gastos generales como ciertos registros y habilitaciones necesarias para poder operar y gastos financieros como puede ser el resguardo financiero, pero no hay ningún ingreso por ventas dado que el negocio al momento 0 todavía no genera ventas.

Sin embargo, debido a la carencia de muchos gastos administrativos, comerciales, financieros y demás gastos en los años siguientes, y al incremento en las ventas a partir del primer año, se logrará recuperar lo perdido al cabo de pocos años. Del primer año en adelante, el único gasto administrativo que existe son las remuneraciones de los dos socios del negocio: \$80.000 mensuales para cada uno. Pensándolo anualmente, esto representaría un gasto administrativo anual por AR \$1.920.000 entre T1 y T5.

## Cash Flow, VAN y TIR

Cash Flow (AR \$)						
	T0	T1	T2	T3	T4	T5
Inversión inicial	\$ 2.067.600					
Ventas		\$ 6.210.000	\$ 9.315.000	\$ 12.420.000	\$ 16.767.000	\$ 22.977.000
Costos		\$ 5.130.000	\$ 7.695.000	\$ 10.260.000	\$ 14.107.500	\$ 18.981.000
EBIT		\$ 1.080.000	\$ 1.620.000	\$ 2.160.000	\$ 2.659.500	\$ 3.996.000
Tax		\$ 378.000	\$ 567.000	\$ 756.000	\$ 930.825	\$ 1.398.600
Resultado después de impuestos		\$ 702.000	\$ 1.053.000	\$ 1.404.000	\$ 1.728.675	\$ 2.597.400
<b>FCF Anual</b>	<b>\$ 2.067.600</b>	<b>\$ 702.000</b>	<b>\$ 1.053.000</b>	<b>\$ 1.404.000</b>	<b>\$ 1.728.675</b>	<b>\$ 2.597.400</b>
<b>FCF Anual en US \$</b>	<b>\$ 10.338</b>	<b>\$ 3.510</b>	<b>\$ 5.265</b>	<b>\$ 7.020</b>	<b>\$ 8.643</b>	<b>\$ 12.987</b>

Tipo de cambio al 30/11/12 US 1\$ = AR \$200

Figura 9: Cash Flow T0 – T5 (elaboración propia).

Para el análisis de las proyecciones de los flujos de caja se estimó que se irá ganando participación de mercado año a año. Entre el año 1 y el año 3, se capturará un 5% más de mercado cada año. Luego del tercer año, en el cuarto año se alcanzará un incremento de un 7% del mercado hasta llegar al quinto año con un captura del 10% más de mercado.

Por otro lado, para poder calcular el valor actual neto (VAN) de E-Cutlery, considerando los flujos de caja futuros, se interpretó una tasa de costo de capital del 30% dado el riesgo del emprendimiento.

Tasa	30%
<b>VAN (T1 - T5)</b>	<b>\$ 1.039.343</b>
Payback	27 meses
<b>TIR</b>	<b>49,2%</b>

Figura 10: Indicadores financieros de E-Cutlery (elaboración propia).

Interpretando los indicadores financieros mencionados en la figura 10 se puede decir que el valor actual neto de E-Cutlery para los años 1 al 5 es de AR \$1.039.343. El hecho de que sea positivo ya quiere decir que el proyecto de acá a cinco años es rentable, por lo tanto es conveniente invertir en el. Otra métrica financiera interesante para medir la rentabilidad del negocio es la tasa interna de retorno (TIR). Esta es 49,2%, y al ser mayor que la tasa que representa el costo de capital (30%), se puede afirmar que el proyecto de E-Cutlery es rentable.

Por último, cabe mencionar que el periodo de recupero, payback, es de menos de dos años y medio. Precisamente, a E-Cutlery le tomará 27 meses en recuperar lo invertido inicialmente.

## 6. 4 Escenarios

Para finalizar el análisis financiero de E-Cutlery, se realizará una proyección del estado de resultados del primer año considerando los diferentes escenarios posibles: pesimista, conservador y optimista.

**Escenarios del EERR E-Cutlery (AR \$)**

Escenario Pesimista		Escenario Conservador		Escenario Optimista	
T1		T1		T1	
Ventas	\$ 4.968.000	Ventas	\$ 6.210.000	Ventas	\$ 7.452.000
CMV	\$ 4.104.000	CMV	\$ 5.130.000	CMV	\$ 6.156.000
<b>Resultado Bruto</b>	<b>\$ 864.000</b>	<b>Resultado Bruto</b>	<b>\$ 1.080.000</b>	<b>Resultado Bruto</b>	<b>\$ 1.296.000</b>
Gastos Adm. y Comer.	\$ 1.920.000	Gastos Adm. y Comer.	\$ 1.920.000	Gastos Adm. y Comer.	\$ 1.920.000
Gastos Generales		Gastos Generales		Gastos Generales	
<b>Resultado Operativo</b>	<b>\$ (1.056.000)</b>	<b>Resultado Operativo</b>	<b>\$ (840.000)</b>	<b>Resultado Operativo</b>	<b>\$ (624.000)</b>
Gastos Financieros		Gastos Financieros		Gastos Financieros	
<b>EBIT</b>	<b>\$ (1.056.000)</b>	<b>EBIT</b>	<b>\$ (840.000)</b>	<b>EBIT</b>	<b>\$ (624.000)</b>
Tax (IG: 35%)	\$ (369.600)	Tax (IG: 35%)	\$ (294.000)	Tax (IG: 35%)	\$ (218.400)
<b>Resultado neto anual</b>	<b>\$ (686.400)</b>	<b>Resultado neto anual</b>	<b>\$ (546.000)</b>	<b>Resultado neto anual</b>	<b>\$ (405.600)</b>
<b>Resultado en US \$</b>	<b>\$ (3.432)</b>	<b>Resultado en US \$</b>	<b>\$ (2.730)</b>	<b>Resultado en US \$</b>	<b>\$ (2.028)</b>

TC al 30/11/12      US 1\$ = AR \$200

Figura 11: Diferentes potenciales escenarios de E-Cutlery (elaboración propia).

La figura 11 ilustra los tres escenarios posibles en las operaciones de E-Cutlery en el primer año de operaciones. El escenario pesimista se puede dar si, por ejemplo, E-Cutlery no logra capturar el market share proyectado. Para dicho escenario, se calculo que se capturaría un 20% menos del market share proyectado en el escenario conservador.

Por otro lado, dentro del escenario optimista, se hizo un calculo ambicioso sobre el go-to-market del primer año. Para llegar a dichas ventas, se calculo un 20% más de market share que en el escenario conservador.

Para concluir, si bien hay un 20% de diferencia por encima o por debajo con respecto al escenario conservador, aun enfrentándose a un escenario pesimista, E-Cutlery podría continuar recuperando su inversión a los pocos años.

La principal diferencia entre los tres escenarios es que, en el escenario pesimista, el periodo de recupero de la inversión inicial, en lugar de ser 27 meses (ver figura 10), sería en un plazo mayor, y, por el contrario, si el mercado reacciona mejor de lo proyectado, el periodo de recupero se disminuirá.

## 7. Equipo

El equipo de E-Cutlery estará constituido de la siguiente forma:

### 7. 1 Equipo actual

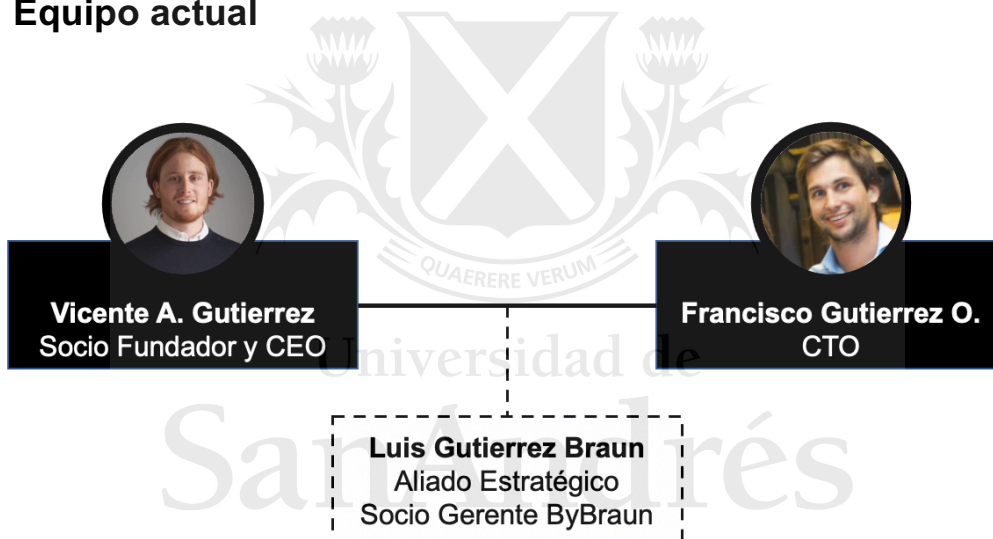


Figura 12: Organigrama del equipo actual de E-Cutlery (elaboración propia).

#### ➤ Socio Fundador y CEO

Vicente Antonio Gutierrez, Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad de San Andrés es el socio fundador de E-Cutlery. Si bien dedicó la mayor parte de su carrera al mundo de la consultoría, siempre le ha gustado el mundo del emprendedurismo. Debido a esto, él siempre ha forjado características de líder positivo de perseverancia y motivacional frente a sus objetivos. Por estas razones, Vicente es un emprendedor apasionado y comprometido con el proyecto. Vicente desempeñará su labor de la mejor

manera posible con entusiasmo y dedicación para exponenciar el crecimiento de E-Cutlery. Ocupará el rol de CEO y Fundador de E-Cutlery por su capacidad de liderazgo y claridad en la comunicación y perseverancia para con el negocio.

Su responsabilidad es encaminar el proyecto, impulsando los diferentes pasos, cumpliendo con los objetivos de la empresa y planificando la hoja de ruta. También, en su carácter de fundador y CEO, es responsable de bajar a tierra los diferentes aspectos del modelo de negocio, alineándolo con la estrategia de la compañía y planteando metas claras.

En los primeros años del proyecto, Vicente estará a cargo principalmente de la administración, la parte contable y las finanzas de E-Cutlery. También, de coordinar las operaciones de la cadena de valor y de liderar la estrategia de la compañía.

#### ➤ **CTO**

Francisco Gutierrez Oyhanarte, es el especialista en marketing y sistemas de E-Cutlery. Francisco estudió ingeniería civil en la Universidad de Buenos Aires. A lo largo de su vida profesional, si bien trabajo para algunas corporaciones, la mayor parte de los años los dedico a desarrollar su propio emprendimiento que hoy es la empresa *Belleza India*. Este proyecto, *Belleza India*, lo inicio desde cero el solo con su madre. Al igual que Vicente, Francisco también es un apasionado por crear negocios y pensar ideas. A lo largo de su carrera forjo una actitud de liderazgo, empatía, creatividad, perseverancia y de mucho trabajo y esfuerzo. Además, gran parte de su empresa actual es digital, lo cual le brindo herramientas y conocimientos para profundizar en el mundo tecnológico y de sistemas. También cabe mencionar que su fanatismo por el marketing digital lo llevo a hacer un curso en una reconocida academia para volverse especialista en el tema.

Por sus características mencionadas, Francisco empleará el cargo de CTO. Francisco trabajará full-time y estará a cargo de la parte de marketing y sistemas de E-Cutlery. Será el encargado de realizar una campaña de marketing adecuada al negocio, y desarrollar una pagina web, así como también redes sociales que acompañen la campaña y publiciten la empresa. Además, ayudará a Vicente con cuestiones administrativas que puedan quedar pendientes en los comienzos del proyecto.

➤ **Aliado Estratégico – Socio Gerente de *Braun&Braun***

Luis Gutierrez Braun será un aliado estratégico encargado de la producción de E-Cutlery a través de un contrato de fasón a largo plazo. Para compensar el servicio, se le dará a *Braun&Braun* una participación de la compañía.

De formación, Luis es ingeniero mecánico recibido de la Universidad de Buenos Aires. Además, realizó un MBA en el CEMA. A lo largo de su carrera, Gutierrez Braun trabajo en grandes corporaciones como Coca Cola y SKF Rodamiento como Gerente Regional. Desde el año de 2005 y hasta la actualidad desempeña el cargo de socio gerente de *Braun&Braun SRL*. Dicha empresa produce exhibidores comerciales para puntos de venta, muebles domiciliarios en madera, y ahora comenzaría con la producción de cubiertos utilizando parte de la maquinaria.

## 7. 2 Equipo futuro

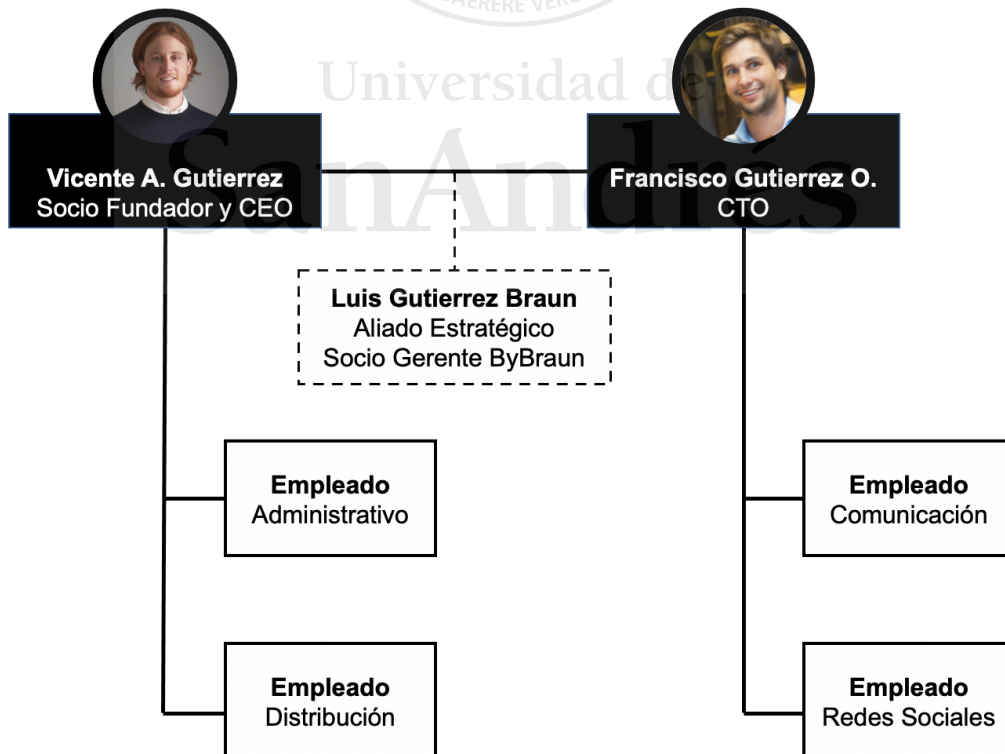


Figura 13: Organigrama del equipo futuro de E-Cutlery (elaboración propia).

En un futuro, si se cumple con lo proyectado, y con el pasar de los años, se buscará ampliar el equipo buscando cuatro empleados mas que colaboren, por un lado, con la parte de la comunicación y de redes sociales y por otro lado que ayuden en la parte administrativa y de distribución del negocio.

Francisco tendrá a su cargo a los empleados de comunicación y de redes sociales, dado que están dentro del rubro del cual el se encarga y Vicente tendrá a su cargo a los empleados mas administrativos, el empleado administrativo y el empleado a cargo de la distribución.

De esta forma, el equipo quedará suficientemente consolidado y firme como para seguir operando a gran escala, con operaciones de alto volumen y a alto ritmo de trabajo.

## **8. Aspectos Legales**

### **8. 1 Estructura Societaria.**

Luego de evaluar los diferentes tipos de sociedades comerciales que figuran en la Ley General de Sociedades N° 19.550, T.O. 1984 (Infoleg, 2020)<sup>51</sup>, se decidió que E-Cutlery será constituida en Argentina como una Sociedad de Responsabilidad Limitada. Se eligió este tipo societario debido a que es el que mejor se adapta a las necesidades de los socios. Este les brindará un respaldo legal, ya que es un tipo de sociedad mixta, de personas y de capital, donde la responsabilidad de los socios se limita al capital que suscriban o adquieran. Además, la administración de una Sociedad de Responsabilidad Limitada es más simple respecto a los otros tipos societarios, como por ejemplo las Sociedades Anónimas y grandes cantidades de capital no son necesarias para

---

<sup>51</sup> <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/texact.htm>  
(consultado 12/10/2020)

la constitución de Sociedades de Responsabilidad Limitada en el país. La distribución será: 35% cada socio emprendedor y 30% los socios ángeles.

## 8. 2 Aspectos Impositivos

Los impuestos que afectan la actividad de E-Cutlery son los siguientes:

- Impuesto a las Ganancias (IG): Recaudado por el Gobierno Nacional. Este impuesto grava las ganancias obtenidas por personas físicas o jurídicas. Por tratarse de persona jurídica, la alícuota a aplicar es del 35%.
- Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta (IGMP): Recaudado por el Gobierno Nacional. Este impuesto grava los activos de las empresas argentinas con una tasa del 1%. El impuesto ingresado por el impuesto a las ganancias constituye un pago a cuenta del IGMP, de manera tal que, si el IG determinado es mayor que IGMP, se abona solamente el primero. Pero si el IGMP fuera mayor que el IG, se deberá ingresar el excedente. A su vez, en el último caso, el excedente queda como un pago a cuenta del IG que puede ser utilizado por 10 años, para compensar los futuros excedentes del IG sobre el IGMP.
- Impuesto al Valor Agregado (IVA): Recaudado por el Gobierno Nacional. Grava la venta de cosas muebles, obras, locaciones y prestaciones de servicios, la importación definitiva de cosas muebles y las prestaciones comprendidas en el inciso e del artículo 3, realizadas en el exterior, utilizadas o explotadas efectivamente en la República Argentina. La alícuota general es del 21% sobre el importe.
- Impuesto a las Transferencias Financieras (ITF): Recaudado por el gobierno nacional. Grava los débitos y créditos bancarios con una alícuota del 6% sobre el importe transado. El 34% del impuesto a los créditos puede ser tomado como pago a cuenta del IG y del IGMP.
- Impuesto a los Ingresos Brutos (IIBB): Recaudado por el Gobierno Provincial. Impuesto a las ventas, cuya alícuota general es del 3% tanto en la Ciudad de Buenos Aires como en la Provincia de Buenos Aires.



### **8. 3 Permisos y Habilitaciones necesarias**

En sus primeros pasos, E-Cutlery debe contar con un C.U.I.T. para que sea posible la inscripción en la AFIP. Dicho registro puede ser realizado de forma digital y remota dentro de la página web oficial de la AFIP<sup>52</sup>.

También, para asegurar la propiedad de la marca E-Cutlery y eliminar competencias a nivel nombre en Argentina, es sumamente importante realizar el registro de la marca ante el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial. Este, otorga el título de propiedad de la misma y derechos exclusivos sobre ella.

Por otro lado, los productos comprendidos dentro de la industria alimenticia deben ser registrados bajo el ministerio de salud para que tengan la aprobación para ser comercializados legalmente. Según la disposición N° 10873-E/2017 del boletín oficial de la República Argentina al 18/10/17 y Visto la ley N° 18.284, el Decreto 2126/71, el Decreto N° 1490/92, el Decreto N° 1271/13, y el Expediente N° 2017-24414662-APN-ANMAT#MS del registro de esta Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT), los productos alimenticios y materiales en contacto con alimentos comercializados en el país deben cumplir con los requisitos establecidos, lo cual permitirá la habilitación de la ANMAT<sup>53</sup>. E-Cutlery, al producir cubiertos, los cuales están en contacto con los alimentos, deben obtener dicha habilitación.

Para lograrlo, se debe completar un formulario disponible en la página web de la ANMAT, el cual solicita tanto datos y detalles de la empresa como también del producto próximo a inscribir. Dicho formulario debe ser aprobado. Luego, una vez abonado el arancel correspondiente, se otorga la habilitación.

### **8. 4 Seguros a Contratar**

Por un lado, E-Cutlery deberá contar con los siguientes seguros básicos los cuales son requisito obligatorio para poder operar como Pequeña y Mediana Empresa en Argentina:

---

<sup>52</sup> <https://www.afip.gob.ar/inscripcion-digital/> (consultado 12/10/2020)

<sup>53</sup> [http://www.anmat.gob.ar/boletin\\_anmat/BO/Disposicion\\_10873-E-2017.pdf](http://www.anmat.gob.ar/boletin_anmat/BO/Disposicion_10873-E-2017.pdf) (consultado 12/10/18)

- Seguro de Vida para los empleados.
- Seguro ART para proteger a los empleados frente a un posible accidente laboral.

También, se contratarán los siguientes seguros relacionados principalmente a la comercialización y el traslado del producto:

- Seguro de Responsabilidad Civil para cubrir el riesgo en que incurre cualquier empresa por ser reclamada debido a provocar daños a terceros y el riesgo de “Control Sanitario y Calidad” del producto.
- Seguro contra robo para asegurar el traslado de los productos minimizando los riesgos en el caso de robo.

## **9. Plan de Implementación y Riesgos**

A la hora de poner en marcha un proyecto o negocio, es importante tener los pasos y las ideas claras. Esto evitará malas decisiones, procesos erróneos que hagan retroceder el negocio o errores que al fin y al cabo hagan perder plata a la empresa. Para esto, se realizó un plan de implementación, el cual detalla mes a mes las actividades necesarias por realizar para lograr, luego de X meses, tener el negocio operativo. Además, otro punto importante a la hora de pensar en como será la implementación del negocio es pensar cuales riesgos pueden verse atravesados a lo largo del proceso. Esto permitirá tener una estimación mas clara y real del plan.

### **9. 1 Plan de Implementación**

Actividad \ Meses	1	2	3	4	5	6	7	8
Inscripción y registro de la empresa	█							
Registro ANMAT	█							
Desarrollo plataforma web y redes sociales		█						
Armado de campaña publicitaria			█					
Manejo administrativo			█					
Contracción de seguros				█				
Organización y puesta en marcha del negocio						█		

Figura 14: Plan de implementación de E-Cutlery (elaboración propia).

Según lo planificado, en los primeros meses se debe realizar dos registros importantes para la constitución del negocio como marca. Por un lado, la inscripción y registro de la empresa, lo cual implica la constitución de la sociedad, y el registro de la marca para que pueda operar bajo el nombre electo con exclusividad frente a las demás empresas. Por otro lado, se debe solicitar la habilitación de la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT). Esto implica un registro por el hecho de que el producto que E-Cutlery comercializa esta en contacto con alimentos. Se estima que ambos procesos se demorarán aproximadamente entre tres y cuatro meses en ser otorgados. Sin estas habilitaciones, E-Cutlery no podría existir como empresa ni comercializar sus productos legalmente. Por este motivo se encuentran primeros en el plan de implementación.

En segundo lugar, se llevará a cabo el desarrollo de la página web y de las redes sociales. Al ser este un proceso interno de la organización, y no se necesita de ningún organismo externo, se puede demorar el tiempo que se necesite. En este caso, se estima que tardará cuatro meses desde que se comience hasta que E-Cutlery cuente con una web nutrida y redes sociales activas. Si bien uno podría pensar que es mucho tiempo, para E-Cutlery es muy importante comunicar las cosas de forma clara, efectiva y atractiva a través de estos canales. Esta actividad comenzará en el segundo mes de empezado el negocio dado que es algo crucial para tener desde el comienzo.

Algo que esta relacionado con el paso previo sobre el armado de la página web y redes es la campaña publicitaria y el marketing de la empresa. Es por eso por lo que es la tercera actividad que se iniciará y se estima que durará aproximadamente cinco meses. Este paso es el mas extenso dado que es de los

ejes mas centrales de la implementación del negocio. Al ser E-Cutlery un negocio que propone cambios de hábitos y la toma de nuevas decisiones consientes, la campaña de publicidad para comunicar esto de forma clara y para que tenga alto impacto es crucial. Además, al ser una marca nueva que nadie conoce, es clave una buena campaña para penetrar rápidamente en el mercado y darse a conocer.

En cuarto lugar, a partir del cuarto mes, junto con la campaña de publicidad, se comenzará a pensar en como será el manejo administrativo del negocio. Esto incluye actividades como la producción, la contratación del personal evaluando si es necesario o no, la contratación de los seguros y demás cuestiones administrativas necesarias en un negocio que esta emergiendo. Se estima que este proceso durará tres meses.

En quinto lugar, luego de analizado desde la parte administrativa, vendrá la contratación de los seguros necesarios para operar. Esto es un proceso simple dado que ya se planificó en la instancia anterior. Este paso durará solo dos meses.

Por último, se encuentra la organización y puesta en marcha del negocio. Esta etapa se iniciará en el sexto mes y durará hasta que el negocio este listo para salir al mercado, el mes número ocho. Esta etapa constará de comenzar con la producción, probando hasta conseguir el producto deseado, y unificar todas las etapas llevadas a cabo anteriormente. De esta forma, con tres meses de esta etapa se estima que estará todo listo para satisfacer a los clientes de E-Cutlery y comenzar a operar.

## **9. 2 Riesgos**

Una vez evaluado el proceso de implementación de E-Cutlery, el siguiente paso es evaluar los riesgos que podría enfrentar. Empezar tiene aspectos muy positivos, pero también grandes riesgos por enfrentar. Estos riesgos pueden ser tanto externos como internos. Los externos, son aquellos que son ajenos a la organización sobre los cuales se tiene menos control, y los internos son aquellos que ocurren dentro de la empresa. Considerando esto, hay cinco riesgos principales los cuales se detallarán a continuación.

En primer lugar, el contexto sociopolítico y económico de Argentina presenta mucha incertidumbre, lo cual es un alto riesgo para proyectos que están comenzando. Las seguidas e impredecibles crisis económicas y políticas, la alta presión inflacionaria, la falta de regulaciones claras y excesiva presión taxativa proporciona un entorno sumamente cambiante y riesgoso. Esto a ser parte del entorno, es un riesgo externo a E-Cutlery y por ende incontrolable.

En segundo lugar, la actual pandemia por el COVID-19 que el mundo está atravesando también es un enorme riesgo para el negocio. A lo largo de todos estos meses de pandemia se vio que hubo muchos altibajos inesperados, momentos de mucha crisis y preocupación y momentos más tranquilos y todos sin aviso previo. Esta incertidumbre debida a la pandemia también es un enorme riesgo para E-Cutlery el cual requiere una gran adaptación al entorno.

En tercer lugar, otro factor externo que presenta un riesgo para E-Cutlery son los competidores actuales. Si bien no hay ningún jugador de la industria que ofrezca el producto de la misma forma que lo hace E-Cutlery, hay varios que hacen cosas parecidas. El riesgo que esto representa es que, si estas empresas, las cuales ya están inmersas en el mercado hace tiempo, deciden ampliar su negocio hacia lo que hace E-Cutlery, podrían ser una gran amenaza. Esto no solo puede ocurrir con los productores actuales que se ubican dentro de Argentina, sino que también con algún productor internacional que quiera entrar al mercado argentino. Sin embargo, esto último es muy poco probable que ocurra.

En cuarto lugar, otro riesgo que existe para E-Cutlery es que la sociedad todavía no sea lo suficientemente consciente como para hacer el esfuerzo de introducir lo propuesto por E-Cutlery. Si bien las tendencias y el relevamiento de campo indica que sí lo son y que sí están dispuestos los clientes de E-Cutlery a consumir el producto ofrecido, siempre puede haber una desviación o cambios en el comportamiento cuando se sale a la realidad.

Por último, un riesgo interno que existe es que los datos estimados, como por ejemplo en la estimación de la demanda, no sean del todo precisos y se alteren los resultados y o números del negocio. Ahora está todo calculado para que todo este bien programado con los números que se calcularon, pero si llega a haber algún cambio en las predicciones vs. la realidad, podría haber grandes ajustes por hacer que podrían ralentizar el negocio.

## 10. Conclusión

A lo largo de trabajo, se llevo a cabo un profundo análisis de los principales verticales que integran el desarrollo de un plan de negocios como es el de E-Cutlery. Luego de redactados los 9 capítulos del trabajo, se puede decir que se realizo un gran abordaje de temas principales como el análisis de la oportunidad detectada, del modelo de negocios del proyecto, el plan financiero, el plan de marketing, el análisis de las operaciones, de riesgos, del mercado y entorno del negocio, el plan de implementación y demás. A esta altura, el trabajo presenta con claridad como se desarrolla el armado de un proyecto como el de E-Cutlery. En este capítulo final, se resaltarán las conclusiones obtenidas luego de terminado el trabajo, considerando todo el profundo análisis, y estudios realizados.

En primer lugar, se pudo concluir que hay determinados elementos o factores que tienen significativamente mas importancia que otros dentro del modelo de negocios de E-Cutlery y contemplando la industria y mercado de sus operaciones. Factores como la campaña de comunicación y el precio son los principales focos donde se debe hacer hincapié. Al ser uno de los factores diferenciales la característica de que los cubiertos colaboran con el medioambiente por su cualidad de ser biodegradables, sustentables y ecológicos, el cambio de conciencia en los consumidores es un factor fundamental. Para lograr ese cambio de conciencia que eventualmente lleve a los potenciales clientes a transformarse en clientes y como consecuencia consumir el producto, se debe realizar una campaña de comunicación de alto impacto. Por este motivo, la campaña de comunicación, la cual fue explicada detalladamente en el plan de marketing, es la categoría que demanda la mayor inversión de capital en la inversión inicial del proyecto para lograr que sea de alto impacto, generando el contagio, la conciencia y el cambio de hábitos necesarios para la expansión proyectada del negocio.

Por otro lado, el precio del producto es otro de los factores determinantes de todos los productos comercializados dentro de la industria gastronómica.

Hablando en general, la industria gastronómica es un mercado que intenta reducir constantemente sus egresos de dinero, logrando así una mayor rentabilidad de su negocio. Esto se debe a que dicho mundo tiene márgenes de rentabilidad muy bajos. El precio, es uno de los puntos débiles de E-Cutlery. Debido a las cualidades ofrecidas por los cubiertos E-Cutlery, su precio final esta por encima de los precios de los competidores. La razón de esto no es un mal manejo de las materias primas, ni una mala gestión de la producción o demás. El excedente en el precio se justifica por la personalización ofrecida por los cubiertos, por la calidad final que se ofrece en los cubiertos a diferencia de las demás marcas ya establecidas y por su característica mas artesanal de producción. Estos factores, agregan valor al cliente y a la construcción de la marca de su comercio entonces, en un principio, el precio no sería una amenaza a la factibilidad del proyecto. Igualmente, siempre hay que contemplar los riesgos y los distintos escenarios, y se considera que el precio, podría representar una potencial amenaza a la factibilidad del negocio de E-Cutlery.

En tercer lugar, se puede concluir que la alianza estratégica establecida con Braun&Braun SRL. es otro punto fundamental del negocio. Dentro de las operaciones del negocio, una de las principales es la producción. Por este motivo, que esta actividad tan central este bien organizada y llevada a cabo es clave. A través de la alianza con ByBraun se logrará alcanzar altos estándares de producción, de materia prima y un excelente producto final. Además, dicha alianza hizo un gran aporte al a reducción de precios por diferentes motivos. Por un lado, por el hecho de que no se tendrá que pagar un sueldo al encargado de la producción porque se realizará el pago a partir de las ganancias del negocio. Además, no se tendrá que incurrir costos de alquiler de planta, ni maquinaria porque Braun&Braun dispone de lo necesario para todo el proceso productivo. Por último, esa alianza favoreció a E-Cutlery dado que le hizo posible tener un involucramiento mucho mas cercano y seguimiento constante.

Por último, resulta interesante comentar que a partir del desarrollo de dicho plan de negocio se pudo entender y llevar a un caso práctico todo lo que implica un negocio y sus cuestiones fundamentales como las aprendidas a lo largo de los estudios en la carrera de Administración de Empresas.

## Bibliografía y Fuentes de Información

Biofase. 2020. Consultado el 26 de agosto 2020 de Biofase sitio web:

<https://www.biofase.com.mx>

Buenos Aires Ciudad. 2020. *Informe técnico para Proyecto de ley de sorbetes plásticos*. Consultado el 23 de agosto 2020 de Buenos Aires Ciudad sitio web:

[https://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/sorbetes\\_1.pdf](https://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/sorbetes_1.pdf)

Buenos Aires Ciudad. 2020. Mejor sin Plástico. Consultado el 23 de agosto 2020, de Buenos Aires Ciudad sitio web:

<https://www.buenosaires.gob.ar/agenciaambiental/residuos/mejor-sin-plastico>

Buenos Aires Ciudad. 2020. Residuos. Consultado el 23 de agosto 2020 de Buenos Aires Ciudad sitio web:

<https://www.buenosaires.gob.ar/agenciaambiental/residuos>

Dixtron S.A. 2020. Consultado el 26 de agosto 2020 de Dixtron S.A. sitio web:

<https://dixtron.com>

E-Cutlery. 2020. Consultado el 27 de agosto 2020 de Instagram sitio web:

[https://www.instagram.com/e\\_cutlery/](https://www.instagram.com/e_cutlery/)

Fundación Aquae. 2020. ¿Sabes cuánto tiempo tardan en degradarse nuestros desechos? Consultado el 23 de agosto 2020 de Fundación Aquae sitio web:

<https://www.fundacionaquae.org/cuanto-tiempo-tardan-degradarse-desechos/>

Future Market Insights (FMI). 2019. Wooden Cutlery Market is expected to grow at a CAGR of 5% during the forecast period 2019 to 2029. Consultado el 25 de agosto 2020 de ProQuest sitio web:



<https://search-proquest-com.eza.udesa.edu.ar/docview/2300100525/6B86C2C38DEC4922PQ/3?accoun tid=28034>

Garside, M. 2019. Distribution of global plastic materials production in 2018, by region. Consultado el 21 de agosto 2020 de Statista sitio web:

<https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/281126/global-plastics-production-share-of-various-countries-and-regions/>

Garside, M. 2020. Market value of plastics worldwide from 2018 to 2027. Consultado el 20 de agosto 2020 de Statista sitio web:

<https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/1060583/global-market-value-of-plastic/>

Garside, M. 2020. Plastics industry – Statistics & Facts. Consultado el 20 de agosto 2020 de Statista sitio web:

<https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/topics/5266/plastics-industry/>

Garside, M. 2019. Distribution of global plastic materials production in 2018, by region\*. Consultado el 21 de agosto 2020 de Statista sitio web:

<https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/281126/global-plastics-production-share-of-various-countries-and-regions/>

Garside, M. 2020. Production of plastics worldwide from 1950 to 2018 (in million metric tons)\*. Consultado el 20 de agosto 2020 de Statista sitio web:

<https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/282732/global-production-of-plastics-since-1950/>

Greenpeace. 2020. Un Millón de Acciones contra el Plástico. Consultado el 23 de agosto 2020 de Greenpeace sitio web:

<https://es.greenpeace.org/es/wp-content/uploads/sites/3/2018/04/TOOLKIT-PLASTICOS-v3.pdf>

Iberia Hogar. 2020. Consultado el 27 de agosto 2020 de Iberia Hogar sitio web:

<http://iberiahogar.com.ar>

Iberia Madera. 2020. Consultado el 27 de agosto 2020 de Iberia Madera sitio web:

<http://iberiamadera.com.ar>

Iberia Madera. 2021. Fabricación. Consultado el 15 de octubre 2021 de Iberia Madera sitio web:

<http://iberiamadera.com.ar/fabricacion.html>

MaderArte in Argentina. 2020. Consultado el 16 de octubre 2020 de Instagram sitio web:

<https://www.instagram.com/maderarteinargentina/>

Madera21.cl. 2015. Cubiertos desechables de madera obtienen el primer lugar del concurso de innovación 2015. Consultado el 26 de agosto 2020 de Madera21 sitio web:

<https://www.madera21.cl/cubiertos-desechables-de-madera-obtienen-el-primer-lugar-del-concurso-de-innovacion-2015/>

Madera21.cl. 2020. Xavier Marcet: “La ecología será la nueva economía”. Consultado el 25 de agosto 2020 de Madera21 sitio web:

<https://www.madera21.cl/xavier-marcet-la-ecologia-sera-la-nueva-economia/>

Plan Bee. 2020. Consultado el 26 de agosto 2020 de Plan Bee sitio web:

<https://planbee.mx>

Ronda de Mate. 2020. Consultado el 16 de octubre 2020 de Instagram sitio web:

[https://www.instagram.com/rondademate /](https://www.instagram.com/rondademate/)

Secretaría General y Relaciones Internacionales, Ente de Turismo (ENTUR). 2019. Oferta Gastronómica (XLSX). Consultado el 15 de junio 2020 de Buenos Aires Ciudad sitio web:

<https://data.buenosaires.gob.ar/dataset/oferta-establecimientos-gastronomicos/archivo/e66613ef-aaf4-44aa-b89c-638c431fef0e-xlsx>

Takahashi, Y. 2019. Clickeat: el invento chileno en madera que renueva los cubiertos y se destaca en EE.UU. Consultado el 26 de agosto 2020 de Madera21 sitio web:

<https://www.madera21.cl/clickeat-el-invento-chileno-que-crea-cubiertos-de-madera-y-se-destaca-en-ee-uu/>

Tiseo, I. 2019. Concerns about the effect of non-recyclable plastic waste on the environment worldwide in 2019, by select country\*. Consultado el 26 de agosto 2020 de Statista sitio web:

<https://www.statista.com/statistics/895951/concern-plastic-waste-globally-by-country/>

Tiseo, I. 2020. Plastic item consumption in the United Kingdom (UK) in 2018\*, by type. Consultado el 21 de agosto 2020 de Statista sitio web:

<https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/830313/plastic-item-consumption-united-kingdom-uk/>

Tiseo, I. 2020. Most common items of litter collected per 100 meters of beach in the United Kingdom\* (UK) in 2019, by type. Consultado el 26 de agosto 2020 de Statista sitio web:

<https://www.statista.com/statistics/790432/collected-beach-litter-items-united-kingdom/>

Unión de Sindicatos de la Industria Maderera de la República Argentina (USIMRA). (2021). Escalas Salariales. Consultado el 27 de noviembre 2021 de USIMRA sitio web:

<http://www.usimra.com.ar/escalas.html>

United Nations Environment Programme. 2018. Blue awakening as Latin America and Caribbean states say no to plastic. Consultado el 24 de agosto 2020 de United Nations Environment Programme sitio web:

<https://www.unenvironment.org/news-and-stories/story/blue-awakening-latin-america-and-caribbean-states-say-no-plastic>

United Nations Environment Programme. 2019. Governments agree landmark decisions to protect people and planet from hazardous chemicals and waste, including plastic waste. Consultado el 24 de agosto 2020 de United Nations Environment Programme sitio web:

<https://www.unenvironment.org/news-and-stories/press-release/governments-agree-landmark-decisions-protect-people-and-planet>

United Nations Environment Programme. 2020. Report: Consumers and business concerned about plastic waste but expect governments to do more. Consultado el 24 de agosto 2020 de United Nations Environment Programme sitio web:

<https://www.unenvironment.org/news-and-stories/press-release/report-consumers-and-business-concerned-about-plastic-waste-expect>

United Nations Environment Programme. 2018. Single-use plastic has reached world's deepest ocean trench. Consultado el 24 de agosto 2020 de United Nations Environment Programme sitio web:

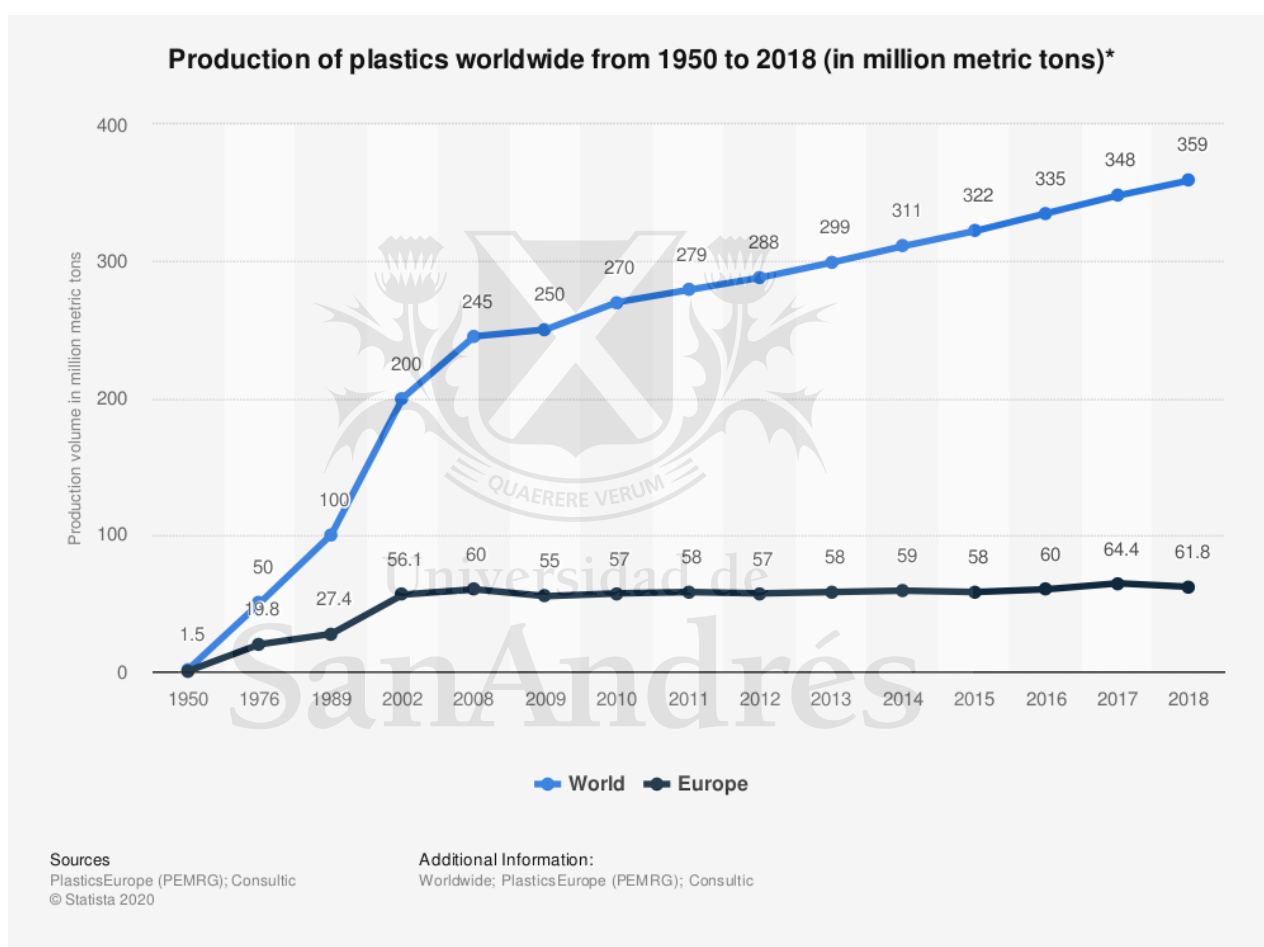
<https://www.unenvironment.org/news-and-stories/story/single-use-plastic-has-reached-worlds-deepest-ocean-trench>

United Nations Environment Programme. 2018. Un problema doble: el plástico también emite potentes gases de efecto invernadero. Consultado el 3 de septiembre 2020 de United Nations Environment Programme sitio web:

<https://www.unenvironment.org/es/noticias-y-reportajes/reportajes/un-problema-doble-el-plastico-tambien-emite-potentes-gases-de>

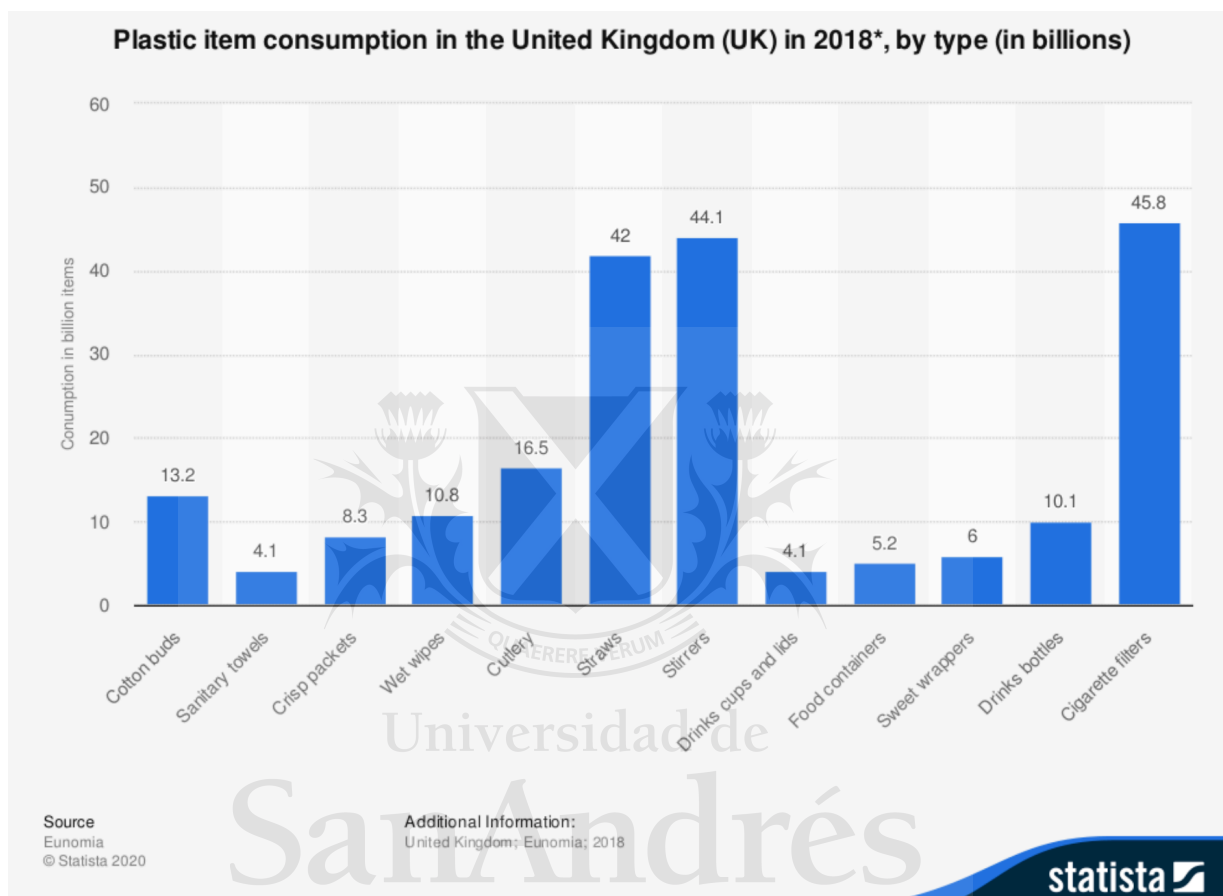
## Anexos

### Anexo 1: Producción de plásticos mundial de 1950 a 2018



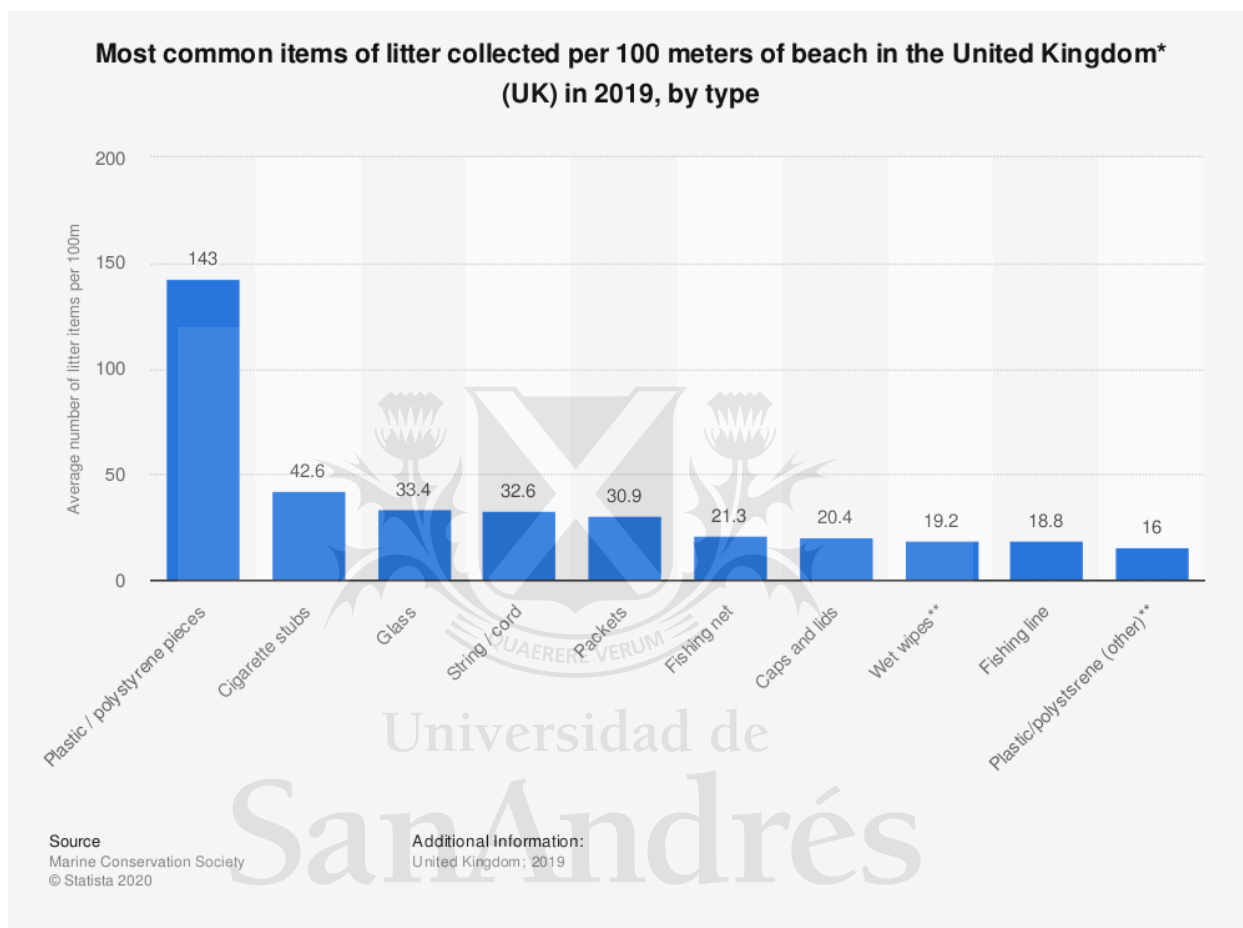
Fuente: *Statista* 2020

## Anexo 2: Consumo de elementos plásticos en Reino Unido en 2018



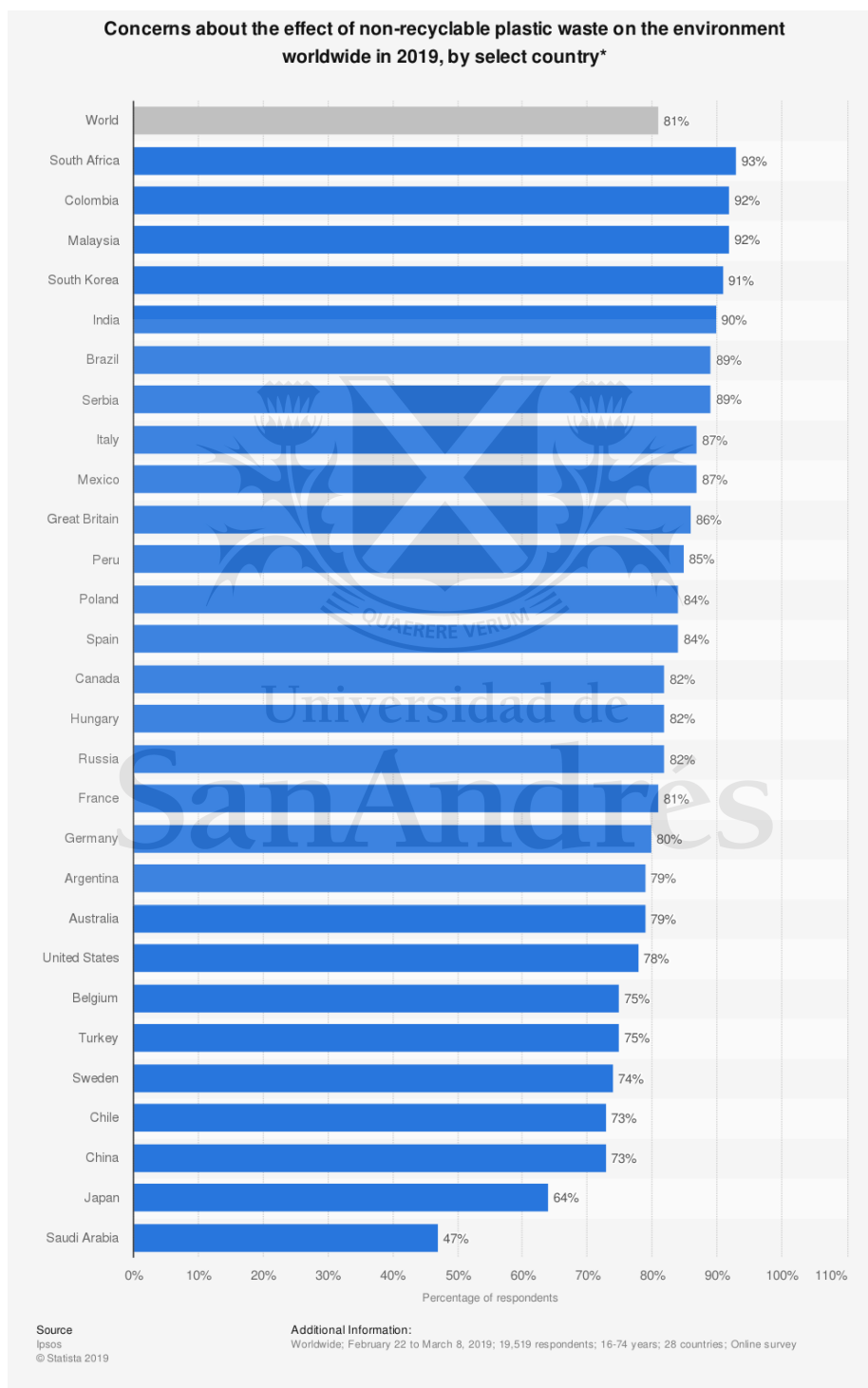
Fuente: Statista 2020

### Anexo 3: Elementos más comunes recolectados en 100 m<sup>2</sup> de playa en Reino Unido



Fuente: *Statista* 2020

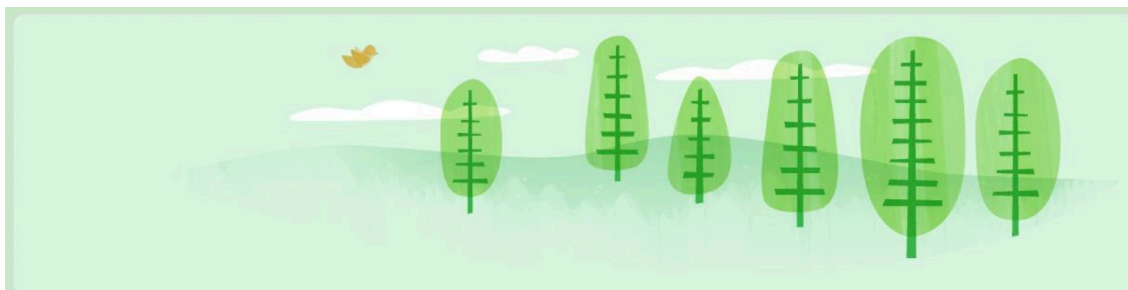
## Anexo 4: Preocupación por el efecto en el medio ambiente de basura de plásticos no-reciclable por país en 2019



Fuente: Statista 2020



## Anexo 5: Encuesta de E-Cutlery para particulares

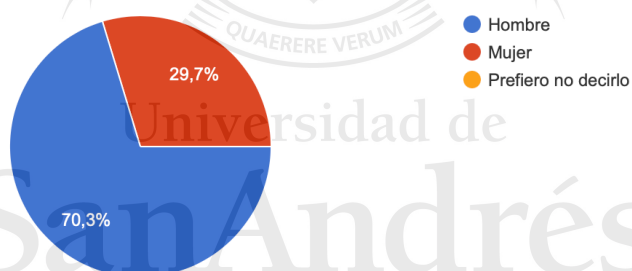


### E-Cutlery

Encuesta para particulares

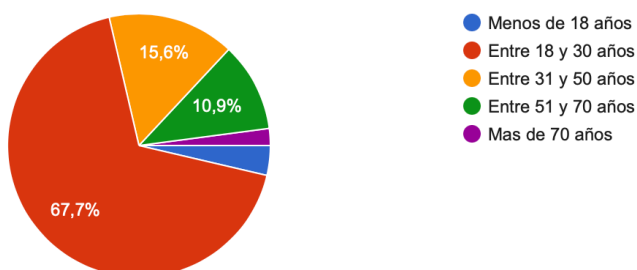
¿De qué sexo sos?

192 respuestas



¿Qué edad tenés?

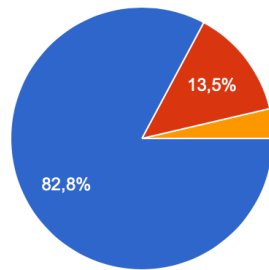
192 respuestas



¿Consideras que tenés conciencia ecológica y respeto por la actual crisis ambiental?



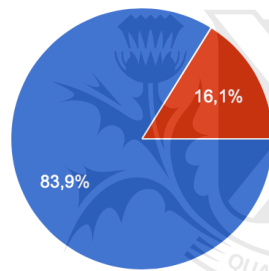
192 respuestas



- Sí, estoy informado y me interesa el cuidado del medioambiente
- No estoy informado ni se nada al respecto
- No me interesa

¿Valorarías que los lugares a los que salís a comer/pedís delivery utilicen cubiertos descartables biodegradables en lugar de los cubiertos de plástico?

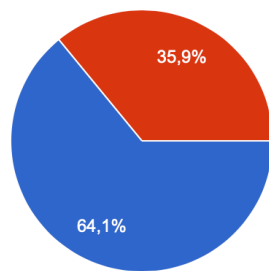
192 respuestas



- Sí
- No, me da lo mismo

¿Estarías dispuesto a pagar un extra en el precio del plato de comida por el hecho de que el establecimiento utilice cubiertos biodegradables y colabore con el cuidado del medioambiente?

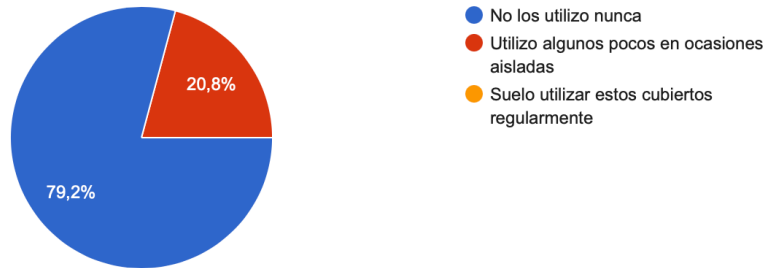
192 respuestas



- Sí
- No

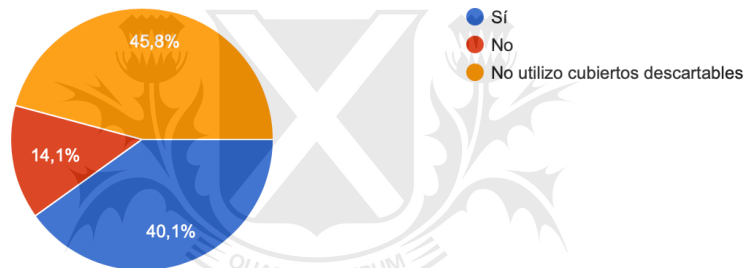
¿En qué medida utilizas cubiertos de plástico descartables en tu casa?

192 respuestas



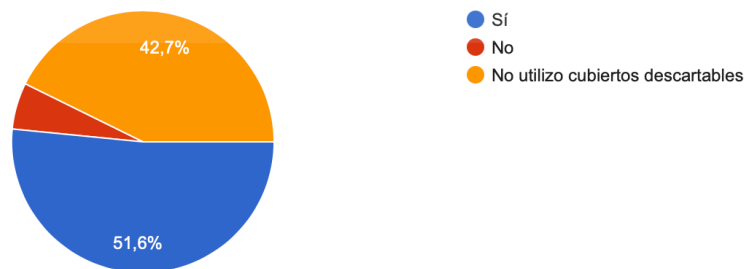
Por un precio un poco mayor, ¿Reemplazarías los cubiertos descartables de plástico que utilizan en tu casa por cubiertos descartables y biodegradables hechos de madera?

192 respuestas



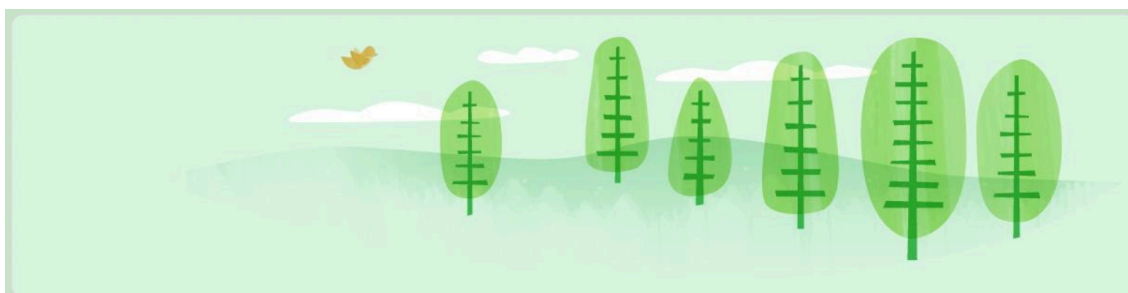
Si el precio fuese el mismo, ¿Reemplazarías los cubiertos descartables de plástico que utilizan en tu casa por cubiertos desechables y biodegradables hechos de madera?

192 respuestas



Fuente: Elaboración propia

## Anexo 6: Encuesta de *E-Cutlery* para establecimientos gastronómicos

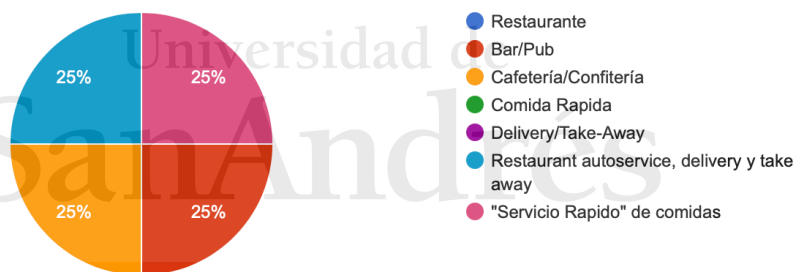


### E-Cutlery

Encuesta para establecimientos gastronómicos

¿A qué categoría de establecimiento gastronómico pertenece?

4 respuestas



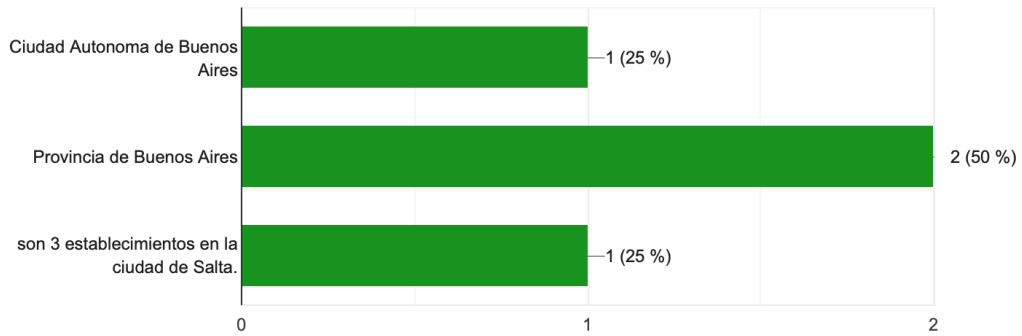
¿Cuántos establecimientos gastronómicos/franquicias maneja?

2 respuestas



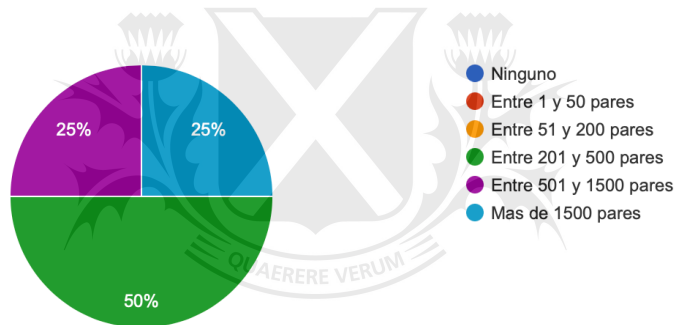
### ¿Dónde esta ubicado el/los establecimientos?

4 respuestas



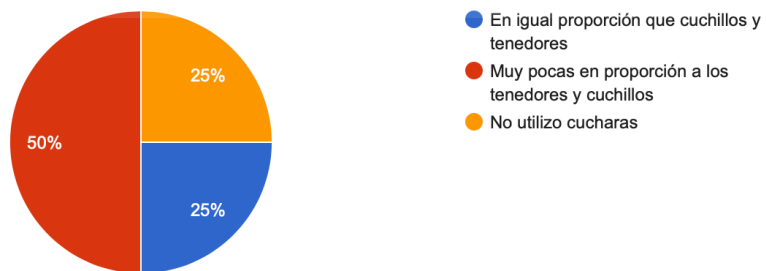
### ¿Cuántos pares de cubiertos descartables de plástico utilizan aproximadamente por mes en cada uno de sus establecimientos gastronómicos?

4 respuestas



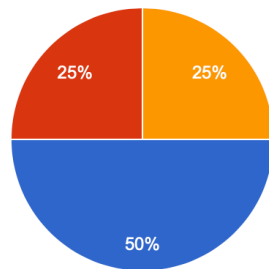
### En el caso que utilice cubiertos descartables de plástico, ¿Utiliza también cucharas?

4 respuestas



Por un precio un poco mayor, ¿Estaría dispuesto a cambiar los cubiertos de plástico por cubiertos biodegradables y desechables hechos de madera?

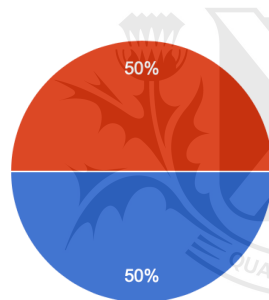
4 respuestas



- Actualmente ya contamos con cubiertos biodegradables
- Sí, porque nos interesa colaborar con el medioambiente
- No nos interesa
- No utilizamos cubiertos descartables

Si el precio fuese el mismo, ¿Estaría dispuesto a cambiar los cubiertos de plástico por cubiertos biodegradables y desechables hechos de madera?

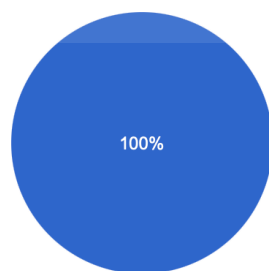
4 respuestas



- Actualmente ya contamos con cubiertos biodegradables
- Sí, porque nos interesa colaborar con el medioambiente
- No nos interesa
- No utilizamos cubiertos descartables

En el caso que ya utilice cubiertos biodegradables, ¿De qué material son?

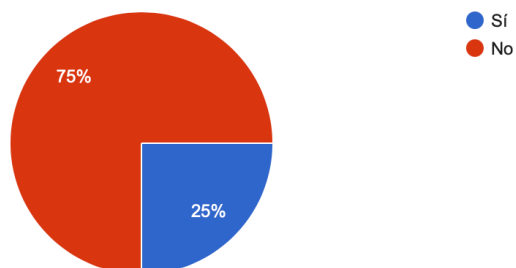
2 respuestas



- Madera
- Plástico biodegradable
- Cartón biodegradable

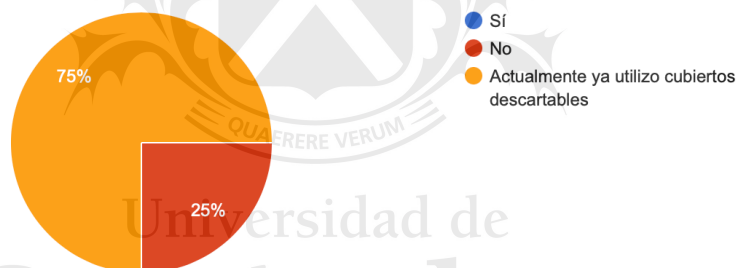
¿Usted considera que a la luz del actual virus COVID-19 y de los cambios de hábitos de higiene y salubridad que dicho virus trae aparejados sería beneficioso o imprescindible para la industria gastronómica el reemplazo de los cubiertos reutilizables de metal por cubiertos descartables?

4 respuestas



En el caso que usted no utilice cubiertos descartables en su negocio, ¿Reemplazaría los cubiertos de metal que actualmente utiliza por cubiertos de igual calidad y uso pero de madera, descartables y biodegradables?

4 respuestas



Fuente: Elaboración propia

## Anexo 7: Desarrollo del cálculo del mercado TAM en CABA y Corredor Norte de *E-Cutlery*

<b>TOTAL ESTABLECIMIENTOS (CABA)</b>	<b>2685</b>	<b>% del total</b>	<b>TOTAL ESTABLECIMIENTOS (Corredor norte)</b>	<b>1000</b>	
(Bares, Restaurantes, Confeiterías, Pubs, Sandwicherías, Deliveries y take away, cafés)			San Isidro, San Fernando, Vicente Lopez, Tigre		
<b>BARES</b>	<b>247</b>	<b>0,091992551</b>	<b>BARES</b>	<b>92</b>	
Fast food	12	0,004469274	Fast food	4	
Hacen delivery (50%)	117,5	0,043761639	Hacen delivery (50%)	44	
<b>Compran cubiertos descartables</b>	<b>129,5</b>	<b>0,048230912</b>	<b>Compran cubiertos descartables</b>	<b>48</b>	
<b>PUB'S</b>	<b>53</b>	<b>0,019739292</b>	<b>PUB'S</b>	<b>20</b>	
Fast food	4	0,001489758	Fast food	1	
Hacen delivery (50%)	24,5	0,009124767	Hacen delivery (50%)	9	
<b>Compran cubiertos descartables</b>	<b>28,5</b>	<b>0,010614525</b>	<b>Compran cubiertos descartables</b>	<b>11</b>	
<b>RESTAURANTES</b>	<b>1990</b>	<b>0,741154562</b>	<b>RESTAURANTES</b>	<b>741</b>	
Fast food	51	0,018994413	Fast food	19	
Hacen delivery (50%)	969,5	0,361080074	Hacen delivery (50%)	361	
<b>Compran cubiertos descartables</b>	<b>1020,5</b>	<b>0,380074488</b>	<b>Compran cubiertos descartables</b>	<b>380</b>	
<b>SANDWICHERIAS</b>	<b>4</b>	<b>0,001489758</b>	<b>SANDWICHERIAS</b>	<b>1</b>	
Fast food	0	0,000000000	Fast food	0	
Hacen delivery (50%)	2	0,000744879	Hacen delivery (50%)	1	
<b>Compran cubiertos descartables</b>	<b>2</b>	<b>0,000744879</b>	<b>Compran cubiertos descartables</b>	<b>1</b>	
<b>CAFÉ's</b>	<b>334</b>	<b>0,124394786</b>	<b>CAFÉ's</b>	<b>124</b>	
Fast food	13	0,004841713	Fast food	5	
Hacen delivery (5%)	16,05	0,005977654	Hacen delivery (5%)	6	
<b>Compran cubiertos descartables</b>	<b>29,05</b>	<b>0,010819367</b>	<b>Compran cubiertos descartables</b>	<b>11</b>	
<b>CONFITERIAS</b>	<b>55</b>	<b>0,020484171</b>	<b>CONFITERIAS</b>	<b>20</b>	
Fast food	1	0,000372439	Fast food	0	
Hacen delivery (5%)	2,7	0,001005587	Hacen delivery (5%)	1	
<b>Compran cubiertos descartables</b>	<b>3,7</b>	<b>0,001378026</b>	<b>Compran cubiertos descartables</b>	<b>1</b>	
<b>DELIVERY &amp; TAKE AWAY</b>	<b>2</b>	<b>0,000744879</b>	<b>DELIVERY &amp; TAKE AWAY</b>	<b>1</b>	
Fast food	0	0,000000000	Fast food	0	
Hacen delivery	2	0,000744879	Hacen delivery	1	
<b>Compran cubiertos descartables</b>	<b>2</b>	<b>0,000744879</b>	<b>Compran cubiertos descartables</b>	<b>1</b>	
TOTAL compradores de cubiertos descartables	1215,25		TOTAL compradores de cubiertos descartables	452,61	
<b>TOTAL compradores de cubiertos descartables</b>	<b>1215</b>	-> Comercios	<b>TOTAL compradores de cubiertos descartables</b>	<b>452</b>	-> Comercios
<b>TOTAL compradores de cubiertos descartables</b>	<b>45%</b>	-> Porcentaje del total	<b>TOTAL compradores de cubiertos descartables</b>	<b>45%</b>	-> Porcentaje del total

Fuente: Elaboración propia



## Anexo 8: Logotipo de *E-Cutlery*



Fuente: Elaboración propia



**Anexo 9: Prototipo base de cubiertos *E-Cutlery***



## Anexo 10: Mapa de empatía de *E-Cutlery*



Fuente: Elaboración propia

## Anexo 11: Inversión inicial de *E-Cutlery*

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>IMPORTE (US \$)</b>
Registros de Marca, Sociedad y ANMAT	\$ 1.000
Creación Página Web	\$ 500
Desarrollo de Redes Sociales	\$ 200
Campaña de lanzamiento - go to market	\$ 4.500
Seguros a contratar	\$ 1.000
Producción mes 1	\$ 2.138
Resguardo financiero	\$ 1.000
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$ 10.338</b>

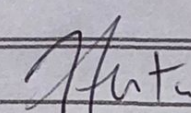
Tipo de cambio al 30/11/21

US \$1 = AR \$200

Fuente: Elaboración propia


Universidad de  
**San Andrés**

Anexo 12: Recibo de sueldo de un empleado de Braun&Braun

BY BRAUN SRL ESMERALDA 1320 PISO 4 DTO A - C.A.B.A. -		ORIGINAL		C.U.I.T. [REDACTED]	
				RECIBO N° 02956	
NOMBRE DEL EMPLEADO [REDACTED] ALEJANDRO		DOCUMENTO DNI [REDACTED]	SECTOR 000	LEGAJO 00042	CATEGORIA OFICIAL MULTIPLE
BANCO DEPOSITO CREDICOOP	PERIODO 10-2021	F. DEPOSITO 05/11/2021	F. INGRESO 16/12/2016	REMUN. BASICA 357,90	MOD. DE CONTRATACION A tiempo completo deter
PERIODO ABONADO 1º QUIN 11-2021	FECHA Y LUGAR DE PAGO 19/11/2021 - MORENO		C.U.I.L. 20 [REDACTED]	TAREA DESEMPEÑADA OFICIAL MULTIPLE	
DESCRIPCION DE LOS CONCEPTOS		UNIDADES	REMUNERACIONES	DESCUENTOS	
0110	HORAS NORMALES	103,50	37042,65		
0120	ANTIGUEDAD	4,00	1481,71		
0130	PRESENTISMO		3704,27		
2222	JUBILACION 11%			4645,15	
2223	LEY 19032 3%			1266,86	
2224	OBRA SOCIAL 3%			1342,19	
2230	AP. SINDICAL S.M.Z.O 3%			1342,19	
2231	U.S.I.M.R.A. 1.5%			671,09	
3100	REDONDEO		0,04		
8050	ASIGN.NO REM.AC. 21/05/2021		2510,91		
Obra Social: O.S.PERS.IND.MADERERA					
			44739,58	9267,48	
Recibí de la firma cuyo rubro arriba se indica el importe neto de la liquidación en pago de mi remuneración correspondiente al periodo indicado y duplicado de la misma.....			TOTAL NETO :	35472,10	
Son pesos treinta y cinco mil cuatrocientos setenta y dos con 10/100. _ Haber depositados en Caja de Ahorro en el Banco CREDICOOP eta. nro.: 55103001801521					
LEGAJO EMPRESA N°74-COBRA BCO.CREDICOOP				 Firma Empleado	
© Copyright MEMOSOFT - www.memosoft.com.ar					

Fuente: Braun&Braun SRL.

# Anexo 13: Declaración Jurada 931 de Braun&Braun



**931**  
Declaración Jurada en Pesos con centavos S.U.S.S.

Declaro que los datos consignados en este formulario son correctos y completos y que no se ha omitido ni falseado información que deba contener esta declaración, siendo fiel expresión de la verdad.

Apellido y Nombre o Razón Social: **BYBRAUN SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**

Nro. Verificador: **597545**

Domicilio Fiscal: **ESMERALDA 1320 4 A CAPITAL FEDERAL**

C.U.I.T.	
Mes - Año	Orig. (0) - Rect. (1/9): 0
10/2021	Servicios Eventuales: No
Empleados en nómina: 17	
Suma de Rem. 1:	1.546.080,04
Suma de Rem. 2:	1.546.080,04
Suma de Rem. 3:	1.546.080,04
Suma de Rem. 4:	1.586.087,88
Suma de Rem. 5:	1.546.080,04
Suma de Rem. 6:	0,00
Suma de Rem. 7:	0,00
Suma de Rem. 8:	1.586.087,88
Suma de Rem. 9:	1.586.087,88
Suma de Rem. 10:	1.037.392,61

- Total ⑤

I - REGIMEN NACIONAL DE SEGURIDAD SOCIAL		II - REGIMEN NACIONAL DE OBRAS SOCIALES	
a1 - Total de aportes	190.503,43	a1 - Total de aportes	34.410,14
a2 - Aportes a favor	0,00	a2 - Aportes a favor	0,00
<b>a3 - Aportes S.S. a pagar</b>	<b>190.503,43</b>	<b>a3 - Aportes O.S. a pagar</b>	<b>34.410,14</b>
b - Asignaciones familiares pagadas	0,00	b1 - Total de contribuciones	68.820,26
b1 - Total de contribuciones	199.268,50	b2 - Excedentes de contribuciones a favor	0,00
b2 - Asignaciones compensadas	0,00	Subtotal contribuciones O.S.	68.820,26
b3 - Detracción art. 23 Ley 27.541	1.800,00	Retenciones	2.395,83
Subtotal contribuciones S.S.	197.468,50	<b>Contribuciones O.S. a pagar</b>	<b>66.424,43</b>
Retenciones	6.874,67		
<b>Contribuciones S.S. a pagar</b>	<b>190.593,83</b>		

III - RETENCIONES		IV - VALES ALIMENTARIOS / CAJAS DE ALIMENTOS	
Saldo retenciones período anterior	0,00	Monto base de cálculo	0,00
Retenciones del período	9.270,50	Contribuciones, Vales Alimentarios y/o Cajas de Alimentos a pagar	0,00
Total retenciones	9.270,50	Percepciones de Vales Aliment.	0,00
Retenciones aplicadas a Seguridad Social	6.874,67		
Retenciones aplicadas a Obra Social	2.395,83		
Saldo de retenciones a período futuro	0,00		

V - RENATRE		VI - LEY DE RIESGOS DE TRABAJO		VII - SEGURO DE VIDA	
Total Contribuciones RENATRE	0,00	Cantidad de CUJILES con ART	17 766,19	Cuiles c/S.C.V.O. - Prima	17 - 413,95
Total Seg. Sepelio UATRE	0,00	Remun. con ART	1.586.087,88 29.421,93	Costo Emisión:	0,00
		<b>L.R.T. total a pagar</b>	<b>30.188,12</b>	<b>S.C.V.O. a Pagar:</b>	<b>413,95</b>

VIII - MONTOS QUE SE INGRESAN			
351 - Contribuciones de Seguridad Social	190.593,83	302 - Aportes de Obra Social	34.410,14
301 - Aportes de Seguridad Social	190.503,43	270 - Vales Alimentarios/Cajas de alimentos	0,00
360 - Contribuciones RENATRE	0,00	312 - L.R.T.	30.188,12
352 - Contribuciones de Obra Social	66.424,43	028 - Seguro Colectivo de Vida Obligatorio	413,95
935 - Seg. Sepelio UATRE	0,00		

Forma de Pago: **Efectivo**

- Total ⑥

$\% \frac{2}{5}$  cargo sociales  $\approx 33\%$

Impresor

CERRAR

Fuente: Braun&Braun SRL.

## Anexo 14: Escalas salariales de la industria Maderera

Convenio Colectivo de Trabajo 335/75							
ESCALAS SALARIALES A PARTIR DE JUNIO/2021 HASTA DICIEMBRE/2021							
MUEBLES, ABERTURAS, CARPINTERIAS Y DEMAS MANUFACTURAS DE MADERA Y AFINES							
CATEGORIA	VHT AL 31/05/2021	JUN/21-JUL/21 9%		AGO/21-SEP/21 9%		OCT/21-DIC/21 8%	
I - OFICIAL MULTIPLE	303,30	B.	303,30	B.	330,60	B.	357,90
		N.R.	27,30	N.R.	27,30	N.R.	24,26
		V.H.T.	330,60	V.H.T.	357,90	V.H.T.	382,16
II - OFICIAL ESPECIALIZADO	274,04	B.	274,04	B.	298,70	B.	323,36
		N.R.	24,66	N.R.	24,66	N.R.	21,92
		V.H.T.	298,70	V.H.T.	323,36	V.H.T.	345,28
III - OFICIAL GENERAL	254,81	B.	254,81	B.	277,74	B.	300,67
		N.R.	22,93	N.R.	22,93	N.R.	20,38
		V.H.T.	277,74	V.H.T.	300,67	V.H.T.	321,05
IV - MEDIO OFICIAL	232,88	B.	232,88	B.	253,84	B.	274,80
		N.R.	20,96	N.R.	20,96	N.R.	18,63
		V.H.T.	253,84	V.H.T.	274,80	V.H.T.	293,43
V- AYUDANTE	223,97	B.	223,97	B.	244,13	B.	264,29
		N.R.	20,16	N.R.	20,16	N.R.	17,92
		V.H.T.	244,13	V.H.T.	264,29	V.H.T.	282,21
VI - OPERARIO ACT. INDUSTRIAL	220,88	B.	220,88	B.	240,76	B.	260,64
		N.R.	19,88	N.R.	19,88	N.R.	17,67
		V.H.T.	240,76	V.H.T.	260,64	V.H.T.	278,31
MENORES 16 AÑOS	183,48	B.	183,48	B.	199,99	B.	216,50
		N.R.	16,51	N.R.	16,51	N.R.	14,68
		V.H.T.	199,99	V.H.T.	216,50	V.H.T.	231,18
MENORES 17 AÑOS	201,19	B.	201,19	B.	219,30	B.	237,41
		N.R.	18,11	N.R.	18,11	N.R.	16,10
		V.H.T.	219,30	V.H.T.	237,41	V.H.T.	253,51

**Referencias:**

B.: Básico Hora

N.R.: No Remunerativo

V.H.T.: Valor Hora Total

**ADICIONALES**

PRESENTISMO: 10% de la liquidación del Periodo . Se liquida y abona por quincena. (Acta del 28/11/89)

ANTIGUEDAD: 1 % por año de antigüedad.

ROPA DE TRABAJO: Dos (2) juegos de ropa de trabajo por año; uno en abril y otro en octubre. Se entrega al personal con mas de dos (2) meses de antigüedad. (art. 34 CCT 335/75)

CUOTA SINDICAL: 3% del sueldo mensual percibido (art. 21 CCT 335/75)

SEGURO COLECTIVO DE VIDA Y SEPELIO: Aporte Obrero 1,5%; Contribución Patronal 1% + 0,6%. TOTAL: 3,1% - Cta.900004/43 - B.N.A. - Suc.Caballito. (Arts. 32 y 32bis CCT 335/75)