



**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE MAGISTER EN GERENCIA Y  
ADMINISTRACIÓN**

**Título: Plan de negocios para crear valor y nuevas posibilidades de crecimiento a la  
organización sin fines de lucro CEPRODIH.**

**Por:**

**María Agustina Rizzi.**

**Matías Rodríguez.**

**Tutor: José Luis Camacho**

**Montevideo**

**URUGUAY**

**2022**



## PÁGINA DE APROBACIÓN

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

Título: Plan de negocios para crear valor y nuevas posibilidades de crecimiento a la organización sin fines de lucro CEPRODIH.

Autores: María Agustina Rizzi y Matías Rodríguez.

Posgrado: Maestría en Gerencia y Administración (MBA). Puntaje:

Tribunal:

Profesor..... (nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor..... (nombre y firma).

FECHA:

# AGRADECIMIENTOS

A José Luis Camacho por su acompañamiento durante el proceso, por cuestionarnos para poder generar cosas nuevas y su guía en la creación de conocimiento.

A Adriana Abraham Directora de CEPRODIH, Monica, Renata, Marina, Eugenia y a todo el equipo de la organización por su cálido acompañamiento, por brindarnos la información necesaria, las infinitas respuestas a nuestras preguntas y mostrar grato interés en las propuestas brindadas.

A Animales sin Hogar y refugio PGA por escucharnos y brindarnos su apoyo para que juntos podamos crear nuevas oportunidades.

A KONGO por llegar en el momento justo y generar una sinergia perfecta para que el día de mañana nuestro trabajo no quede solo en el papel.

A nuestras familias y amigos por su apoyo durante este hermoso proceso.

# RESUMEN

El propósito general del presente trabajo es brindar al Centro de Promoción por la Dignidad Humana (CEPRODIH) una herramienta de gestión, diseñada como una hoja de ruta para los miembros internos involucrados en el logro de las metas. Los objetivos principales que acompañan el proyecto son generar rentabilidad a partir de una estrategia de negocios integral para la unidad de negocio HALO y crear alianzas estratégicas con otras ONG como Animales sin Hogar y refugio PGA, con el fin de utilizar su espacio de ventas ASH (nombre de la tienda del refugio) utilizando también su ecommerce y en redes sociales.

Para cumplir estos objetivos se realizaron encuentros exhaustivos con la organización CEPRODIH, para recaudar información relevante que contribuya con la investigación y así elaborar una propuesta personalizada. También se realizaron espacios de encuentro con los diferentes refugios a quienes les presentamos la propuesta de generar una alianza estratégica los cuales estuvieron dispuestos a avanzar con la misma. Por último se hicieron varias reuniones con el equipo comercial de la marca de alimentos de perro KONGO con quienes intercambiamos ideas a los efectos de incorporarlos como proveedores de insumos para la confección de productos.

Para avanzar con el trabajo se realizó un diagnóstico de la situación actual de la organización, analizamos la competencia y las tendencias del mercado actual.

A partir de la investigación se genera un plan de negocios, haciendo énfasis en la estrategia de precios, el plan de marketing y el análisis financiero acorde a la propuesta planteada.

Al concluir este plan de negocios podemos evaluar un cumplimiento de la hipótesis, entendiendo que el profesionalismo de la cadena de producción, la alianza estratégica y un plan de marketing bien implementado se consagrará de forma beneficiosa para la organización creando nuevos ingresos y posibilidades para sus integrantes.

## PALABRAS CLAVES

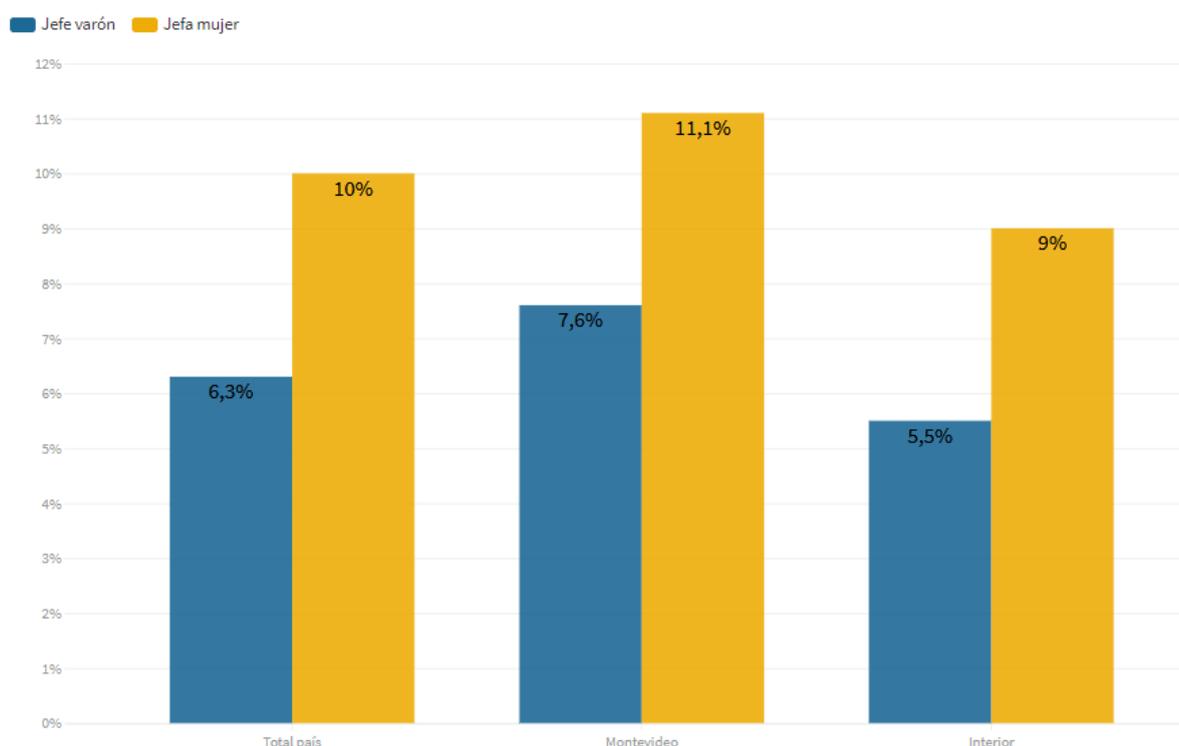
Economía Circular, Triple impacto, Organización Sin Fines de Lucro, Consumo responsable, Sustentabilidad, Responsabilidad Social Empresarial, Reciclaje, Negocios Inclusivos y Desarrollo Sostenible.

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>8</b>
PROPÓSITO GENERAL	11
HIPÓTESIS	11
OBJETIVO GENERAL	11
OBJETIVOS PARTICULARES	11
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>12</b>
ORGANIZACIÓN	13
MISIÓN Y VISIÓN:	14
OBJETIVOS:	14
LOCALIZACIÓN:	15
FORMA JURÍDICA:	15
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:	15
<b>ANTECEDENTES</b>	<b>16</b>
CONTEXTO ACTUAL	17
DIAGNÓSTICO	19
<b>ENTORNO</b>	<b>21</b>
CAMBIOS CULTURALES:	21
IMPACTO ECONÓMICO, SOCIAL Y AMBIENTAL DE CEPRODITH:	24
<b>MERCADO</b>	<b>25</b>
INVESTIGACIÓN SECUNDARIA:	25
TENDENCIAS DEL MERCADO	27
ANÁLISIS DE ARTICULADORES	28
ANÁLISIS FODA	31
MERCADO OBJETIVO: LEER BIEN LOS NÚMEROS	43

ESTRATEGIA DE PRODUCTO:	45
ESTRATEGIA DE PRECIO:	48
ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN:	51
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN:	52
VEHICULIZACIÓN:	53
<b>RECURSOS FINANCIEROS</b>	<b>57</b>
FLUJO DE FONDOS:	58
ANÁLISIS DE INVERSIÓN (VAN/TIR):	58
<b>PRINCIPALES RIESGOS Y ESTRATEGIA DE SALIDA</b>	<b>58</b>
IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS:	60
MONITOREO DE RIESGOS:	61
<b>CONCLUSIONES GENERALES</b>	<b>62</b>
<b>CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN:</b>	<b>63</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>64</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>67</b>
TENDENCIAS DE CONSUMO MERCADO LIBRE	67
INFORMACIÓN ADICIONAL DE CEPRODIH	70
KONGO	71
MODELO DE ECONOMÍA CIRCULAR	72
FLUJO DE FONDOS	73
CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN	74

# INTRODUCCIÓN

El instituto nacional de estadística en su informe 2020 mide la cantidad de hogares por debajo de la línea de pobreza (8,1%) y bajo la línea de indigencia (0,3%), y visualiza cómo la pobreza continúa afectando en mayor medida a hogares con jefatura femenina, tanto en Montevideo como en el resto del país. (La Diaria, 2021).



*Incidencia de la pobreza en hogares por grandes áreas geográficas según sexo del jefe.*

En la investigación nos encontramos con el informe 2020 de El Observatorio de los Derechos de Niñez y Adolescencia del Uruguay. Una mirada comparada entre 2019 y 2020 también se expone que “durante el año 2020, de cada 1000 residentes en el país 116 no contaban con el ingreso económico mínimo para cubrir las necesidades alimentarias y no alimentarias” (CDNU,2020).

“En ese sentido, se da cuenta de la relación con el año anterior: el aumento de la pobreza pasa del 8,8% a 11,6%, estimando en 408.080 el total de personas; de ellos, 176.375 son niños y niñas.”

“Niños, niñas y adolescentes siguen siendo la población mayormente afectada por la situación de pobreza. A 2020, de cada 1000 niños, niñas y adolescentes, 202 se encuentran bajo la línea de la pobreza (20,2%); un total de 176.375 estimados.

“Este último movimiento indica respecto a 2019 un incremento estimado de 35.345 niños, niñas y adolescentes más residiendo en hogares bajo la línea de la pobreza.”

“Tal como se expone en el informe, la pobreza es un fenómeno que afecta mayormente a niños, niñas y adolescentes, y esta disminuye a medida que aumenta la edad de la persona. Mientras que 214 de cada 1000 NNA de 0 a 3 años se encuentran afectados por dicha situación (21.4%), entre las personas con 66 y más años, la relación se sitúa en 21 de cada 1000 (2,1%).” (CDNU, 2020)

Tomando los datos expresados en el informe, nace nuestro interés en colaborar con una ONG a través de nuestro conocimiento adquirido en el MBA con el fin de aportar un granito de arena en la disminución de la pobreza.

Es por eso que en nuestra investigación nos encontramos con el Centro de Promoción por la Dignidad Humana, CEPRODIH, una organización sin fines de lucro, que trabaja día a día por la dignidad humana, enfocados en la mujer y sus hijos, brindándoles capacitaciones, espacios de cuidados, talleres, etcétera.

Una frase que nos quedó marcada de las primeras reuniones que mantuvimos con la organización es: “está comprobado que se puede mitigar la pobreza de un hogar, educando a la jefa de hogar. Una vez que entienda el poder de la educación lo mismo hará ella con sus hijos”.(CDNU, 2020)

La pobreza tuvo un ascenso en nuestro país, debido a la coyuntura de la pandemia y los diferentes entes de ayuda se vieron desbordados en su gestión.

En particular CEPRODIH cuenta con lista de espera donde las mujeres quedan sin lugar para ingresar. La principal razón es debido a que los resultados de rentabilidad en la actualidad no son positivos, de esto nace la oportunidad de crear un plan de negocios enfocado en su marca HALO y así lograr tener una autonomía tal que le permita aumentar los cupos y servicios.

HALO es una de las unidades de negocio más nuevas de CEPRODIH la cual está en pleno desarrollo siguiendo la línea del modelo de negocio de triple impacto (económico, social y ambiental). Entendimos que potenciar el proceso y método de producción y generar alianzas estratégicas podría ser parte del nuevo plan de negocios.

Por otro lado, hay una fuerte tendencia del mercado hacia el consumo responsable, tanto de productos, servicios, como de estilos de vida. Investigando encontramos este fragmento sobre los temas más destacados del 2019, que resume el interés que despierta el concepto “vida sustentable”.

“Teniendo en cuenta que la conciencia por el cuidado del medio ambiente fue uno de los tópicos relevantes del año, no es casual que los productos sustentables se hayan encontrado entre los más destacados del 2019. Las marchas de concientización por el cambio climático alrededor del mundo, la presencia de la activista ambiental Greta Thunberg y la creación de nuevos artículos ecológicos también tuvieron un impacto en el consumo online: en distintos países, muchos consumidores evidenciaron su preferencia por los productos respetuosos del medioambiente.” (*Portal Academia Nubimetrics, 2021*).

Entendemos que al posicionarnos como aliados del consumo responsable, podemos apalancar las acciones comerciales, de marketing y conseguir así un mayor impacto en la sociedad, que genere rentabilidad en la organización, confiando en que se comporte como un molino en continuo movimiento.

# PROPÓSITO GENERAL

Brindarle a la organización una herramienta de gestión, diseñada como una hoja de ruta para los miembros internos involucrados en el logro de las metas. Estas herramientas son fundamentales para el desarrollo, la comunicación y la implementación de los objetivos.

# HIPÓTESIS

Creemos que invertir en organizaciones sin fines de lucro como CEPRODIH, que tienen un modelo de negocio de triple impacto en un momento tan particular del país como es el contexto post pandemia, permitirá aumentar su capacidad de apoyo en la sociedad, mitigar la pobreza y generar más espacios de capacitación para futuros laborales.

# OBJETIVO GENERAL

CEPRODIH es una organización sin fines de lucro meramente voluntaria, por lo cual la implementación de un plan estratégico para su marca HALO, le permitirá ser rentable por sí misma, logrando no depender tanto de donaciones de terceros.

También le permitirá determinar cuáles son sus productos estrella y descartar aquellos que no aportan valor a la ONG ni su contexto, concentrando sus esfuerzos en las líneas de negocios que realmente aportan valor.

# OBJETIVOS PARTICULARES

- Generar rentabilidad obteniendo una TIR del 20% en el primer año a partir de una estrategia de negocios integral para la marca HALO.
- Crear alianzas estratégicas con otras organizaciones sin fines de lucro como Animales sin Hogar y refugio PGA, con el fin de utilizar sus espacios de ventas, ecommerce y redes sociales.

# MARCO TEÓRICO

“Los planes de negocio han sido creados para ayudar a los emprendedores a visualizar y plasmar mejor sus ideas, aterrizandolas correctamente y darles rumbo, y servir así como apoyo para permitirle a la empresa mayores probabilidades de éxito”

Seleccionamos este fragmento del artículo Planes de negocio, (Hierbal Real, s.f.). el cual nos pareció muy atinado para el objetivo de este plan de negocios que pretende proporcionarle a la organización herramientas que al implementarlas pueda lograr con éxito el crecimiento de la marca HALO, profesionalizar y optimizar la producción de sus productos.

En la etapa de diagnóstico e investigación, pudimos ver infinidad de planes de negocios y autores de los que podemos nutrirnos, en esta oportunidad elegimos la definición del Profesor Fleitman.

“El plan define las etapas de desarrollo de un proyecto de la empresa y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma. Es también una carta de presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamiento. Además, reduce la curva de aprendizaje, minimiza la incertidumbre y el riesgo del inicio o crecimiento de una empresa, amén de que facilita el análisis de la viabilidad, factibilidad técnica y económica de un proyecto...”debe transmitir a los nuevos inversionistas, a los accionistas y a los financieros, los factores que harán de la empresa un éxito , la forma en la que recuperarán su inversión y en el caso de no lograr las expectativas de los socios, la fórmula para terminar la sociedad y cerrar la empresa.” (Jack Fleitman, 2000, p. 1).

Es importante destacar que el plan de negocios a elaborar es para una organización sin fines de lucro, pero entendemos que ciertos conceptos de la definición plasmada por el autor citado son oportunos para este tipo de organizaciones.

“Ser una guía que facilite la creación o el crecimiento de la misma”, “una carta de presentación para posibles inversionistas” en este caso nos referimos a empresas, donantes, el estado, etc. “Reduce la curva de aprendizaje” una vez que el plan esté

consolidado la renovación del mismo la implementación a posteriori será más eficaz y rápida. (Jack Fleintman, 2000, p. 1).

A partir de las entrevistas realizadas a la organización pudimos develar el grado de incertidumbre y falta de análisis que tenían los proyectos de la misma, creemos que este punto a desarrollar es fundamental para su crecimiento.

HALO debe contar al igual que cualquier empresa con fines de lucro con un plan de negocios que facilite a la institución a describir cómo implementará su misión y cómo logrará sus metas y objetivos.

Hay estudios que vislumbran que las organizaciones sin fines de lucro han comenzado a diversificar su rentabilidad, para obtener sus propias fuentes de ingresos a través de iniciativas empresariales. Son llamadas en varios casos “empresas sociales” que le permite a la ONG una sustentabilidad financiera para invertir en satisfacer necesidades sociales y ambientales.(Empresa Actual.com, 2020).

Para la elaboración del plan de negocios elegimos centrarnos en el formato tradicional: Resumen ejecutivo, descripción general de la empresa, producto o servicio, oportunidad de mercado, planes de marketing y ventas, equipo de gestión, plan de implementación, finanzas y anexos.

## ORGANIZACIÓN

**CEPRODIH** “Centro de Promoción por la Dignidad Humana”.

“Es una Asociación civil sin fines de lucro, fundada en Montevideo en 1998, con la misión de atender y promover a las familias más vulnerables, especialmente mujeres con niños en situación de alto riesgo social: desempleo, violencia doméstica, desamparo durante el embarazo. Estos factores atentan contra la dignidad de la mujer e impactan directamente en las condiciones de vida de los niños.”

“Su principal objetivo es generar alternativas concretas de inclusión socio-económica, para que las mujeres que atraviesan situaciones de riesgo, puedan superarlas y logren

incorporarse eficazmente al mercado de trabajo; logrando estar en condiciones de sostener sus familias con dignidad y autonomía.” (Ceprodih, 2021).

## Misión y visión:

“Atender y promover a las familias más vulnerables, especialmente mujeres con niños en situación de alto riesgo social: desempleo, violencia doméstica, desamparo durante el embarazo.” (Ceprodih, 2021).

## Objetivos:

CEPRODIIH contribuye en la medida de sus posibilidades, al logro de los Objetivos de Desarrollo Sustentable en Uruguay. Objetivos en los que intenta incidir:

- El fin de la pobreza.
- Hambre cero: Seguridad alimentaria y una mejor nutrición
- Garantizar una vida saludable y promover el bienestar para todos
- Garantizar una educación de calidad inclusiva y equitativa
- Igualdad entre los géneros - empoderar a mujeres y niñas.
- Trabajo decente y crecimiento económico
- Reducción de las desigualdades
- Producción y consumo responsables
- Promoción de sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible
- Alianzas para lograr los objetivos

El foco está puesto en reducir la pobreza, a través de una educación de calidad, generando empleo para la mujer, promoviendo equidad, trabajando dentro de un marco de “economía circular”, cuidando el medio ambiente a través de la re-utilización de material de desecho, articulando con empresas y otros actores de la comunidad; educando para la paz y participando en eventos que promuevan la conciencia en la comunidad sobre la importancia de alcanzar las metas propuestas.

## Localización:

Gerónimo Piccioli 3280 – Curva de Maroñas – CEP 12000, Montevideo. Localidad:  
Montevideo - Uruguay

## Forma Jurídica:

Asociación Civil sin Fines de lucro

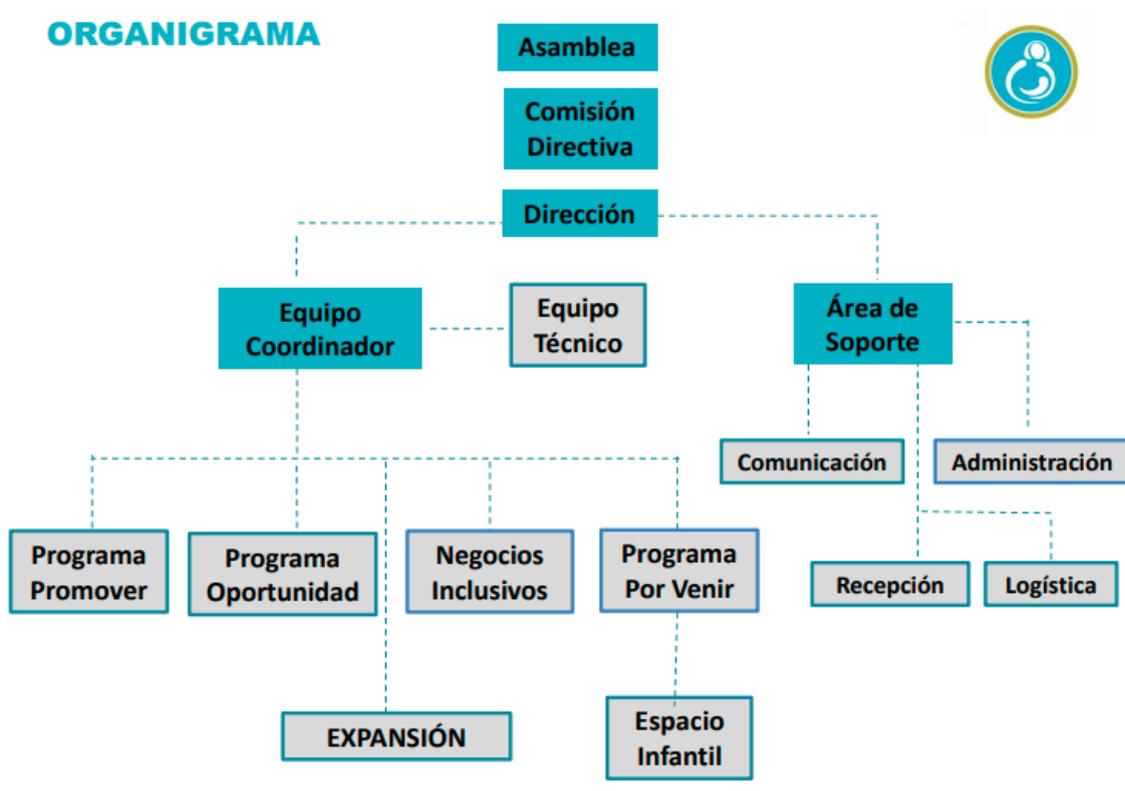
## Composición del equipo directivo:

Adriana Abraham - Directora

Ana Claudia Franchi - Presidente.

Leonardo Passaro - Secretario

## Estructura organizacional:



# ANTECEDENTES

Cada trimestre la organización atiende a más de 300 familias alcanzando un impacto en al menos 1.500 personas al año. A través de programas innovadores y un abordaje integral donde se promueve la inclusión económica de mujeres y jóvenes a través de la capacitación, la inserción al mercado formal, la generación de emprendimientos productivos y los “negocios inclusivos”.

Cada año CEPRODIH recibe la demanda de cientos de mujeres provenientes de todos los barrios de Montevideo e incluso de San José y Canelones. Llegan por cuenta propia, informadas a través de las redes, por el boca-boca o algún medio de prensa.

También son derivadas por los equipos técnicos de muchos actores públicos que trabajan en territorio: Centros CAIF, Policlínicas de ASSE o de las Intendencias, Programa Uruguay Crece Contigo, Uruguay Trabaja, Centros Comunales y Municipios, Refugios y Hogares de atención a mujeres y niños en situación de violencia doméstica. En algunos casos llegan incluso acompañadas de guardia policial, dentro del sistema de protección de “Tobilleras electrónicas”.

En 2018 la organización fue reconocida como una experiencia “inspiradora” por la Fundación **EU-LAC** y el programa de la Unión Europea “**Euro-social**”: “Buenas Prácticas e Innovaciones para la Inclusión Económica de Mujeres Jóvenes al Mundo Laboral en la Unión Europea, América Latina y el Caribe: Desde las buenas prácticas hacia políticas innovadoras” (Ceprodih, 2021).

# CONTEXTO ACTUAL

La organización está en una etapa crítica en cuanto a la sustentabilidad de su rentabilidad. Al encontrarse en esta situación las decisiones que toma para solventar los talleres y gastos de la ONG no acompañan el crecimiento a largo plazo, impidiendo la proyección y organización de sus fuerzas de trabajo.

CEPRODIH está hace 30 años instalado en Uruguay, pero no han desarrollado una estrategia de negocios que fortalezca la organización y sus proyectos a largo plazo.

En la actualidad trabaja con 710 mujeres, 60 de ellas están embarazadas y tienen 80 niños a cargo. Además 530 mujeres participan activamente de los talleres de capacitación que brinda la organización.

Dentro del programa “oportunidad” donde la organización promueve el emprendedurismo de sus alumnas, 50 emprendimientos fueron acompañados y recibieron un capital semilla del Programa de Coca-Cola y Endeavor.

CEPRODIH además de generar ingresos a través de su marca HALO, recibe donaciones en especie y en efectivo, cuentan con distintas formas de colaborar para que los individuos puedan donar por única vez o mensualmente.

Por ejemplo:

## Donación de ropa:

Vopero, Tiendas Renner y BAS, entre otros.

## Donación de muebles y herramientas:

Sodimac dona muebles y Goldfarb dona herramientas.

## Donación de comida:

Banco de Alimentos y Unilever.

Además de los talleres de capacitación, la organización le brinda a sus mujeres, canastas de alimentos, ropa y boletos para asistir a las actividades del Centro.

Funcionan como espacio de prácticas de trabajo en comunidad para distintas universidades: por ejemplo este año recibieron la colaboración de la Escuela de Nutrición Universidad Católica, que tiene un consultorio nutricional una vez a la semana, donde asisten las mujeres beneficiadas. Escuela de Parteras de Udelar, donde trabajaron en el programa “Por Venir”, con las futuras mamás.

También CEPRODIH brinda capacitación de serigrafía y textil, donde utilizan materiales donados como materia prima, hoy en día reciben de diferentes instituciones los siguientes materiales: lonas, vidrio, telas y cuero, pero también reciben de forma eventual otro tipo de materiales que empresas deciden reutilizar para acciones puntuales y junto a la organización la transforman en un nuevo producto, por ejemplo botellas de plástico para hacer bolsas reutilizables.

El proceso de producción que realiza CEPRODIH para los productos comercializados bajo la marca HALO es el siguiente: Inicialmente este proceso se motiva principalmente de la demanda de los clientes (empresas) que elaboran en conjunto con la organización productos puntuales para diferentes acciones, un ejemplo claro fue la elaboración de tapabocas para diferentes empresas.

En la siguiente etapa la organización realiza el contacto con el equipo de talleristas, comparte sus necesidades (características del producto y cantidades) y CEPRODIH realiza el presupuesto adaptado, luego realizan las compras de las materias primas necesarias para la elaboración.

Una vez que tienen todo lo necesario para confeccionar el producto, realizan los moldes del producto seleccionado. En paralelo contactan a alumnas ya recibidas “emprendedoras” para que realicen el producto presupuestado. Una vez confirmado el equipo de emprendedoras, se distribuyen los moldes junto con los materiales para su confección.

Luego se realiza un encuentro con las emprendedoras donde se les explica lo que tiene que producir, cuando es un producto nuevo previamente se le pide una muestra a cada emprendedora, el cual realizan en conjunto con el equipo de CEPRODIH. Una vez finalizada la etapa de capacitación, las emprendedoras se llevan el material a su casa y confeccionan el encargo pedido.

Un detalle no menor, es que la organización no le exige una cantidad determinada de confecciones, sino que cada emprendedora realiza la cantidad que “pudo” hacer en ese periodo de tiempo. La forma que tiene la organización de cubrir faltantes, es teniendo exceso de emprendedoras que trabajen en el mismo proyecto.

Todos los productos confeccionados bajo la marca HALO pasan por un proceso de control de calidad: se le pide a cada emprendedora que envíe una foto de los productos que están realizando. En el caso de realizar el proceso de producción dentro de las instalaciones de CEPRODIH se efectúa el control in situ. También se procede a realizar un segundo control una vez que la emprendedora realiza la entrega del pedido. En caso de detectar un error en el producto, la persona que lo fabricó, lo arregla en el momento en el taller junto con las talleristas presentes. El paso final de etiquetado y empaquetado lo realiza el equipo coordinador.

## DIAGNÓSTICO

En la actualidad la organización continúa su misión de atender y promover a las familias más vulnerables de nuestro país. Impulsando el crecimiento y la autonomía de sus participantes a través de programas y talleres específicos para la inserción laboral o creación de unipersonales “emprendimientos”.

Para ello CEPRODIH impulsó una línea de negocios inclusivos que nacen de la necesidad de sustentabilidad y subsistencia de la organización, evaluando oportunidades, pero sin una estrategia concreta a nivel de negocios, marketing y procesos.

El modelo de negocio que se adoptó es el de triple impacto donde la rentabilidad debe estar acompañada de un impacto social a través de acciones en las comunidades donde está presente y prácticas medioambientales que mitiguen el cambio climático.

El programa de negocios inclusivos utiliza como su principal materia prima materiales reciclables donados por empresas, que luego las mujeres de la organización que participaron previamente de los talleres administrados por CEPRODIH, manufacturan y según el destino de la producción obtienen un jornal.

A raíz del programa negocios inclusivos que cuenta con diferentes sub programas, como serigrafía, gastronomía y textil, cuenta con un único canal de venta directa al público bajo el paraguas de la marca HALO, en un espacio otorgado en el edificio de la organización ubicado en Curva de Maroñas, y también tiene con presencia en redes sociales y canal de ventas digital donde venden sus productos.

La marca HALO ofrece productos elaborados con lonas plásticas (banners) reutilizadas, textiles de prendas donadas, entre otros, con alto valor agregado en diseño y control de calidad. Las empresas se ven seducidas por ser productos “amigables” con el medio ambiente y por el componente social, lo cual los hace especialmente apreciados como regalos empresariales o dentro de campañas de RSE.

HALO ofrece una variedad de productos que fueron previamente realizados en los talleres o a partir de los pedidos realizados por clientes y que luego su remanente es vendido a través de este canal. Por ejemplo la elaboración de tapabocas, los cuales se hicieron para diferentes empresas y que luego adquirido el conocimiento de producción se comenzaron a comercializar a través de HALO.

A partir de las reuniones mantenidas con el equipo directivo, pudimos evaluar los resultados financieros obtenidos en los últimos años, los cuales son de gran preocupación para ellos, por tener una tendencia negativa. A partir de esta situación encontramos la necesidad de elaborar un plan de negocios que impulse la rentabilidad y supervivencia de CEPRODIH utilizando el modelo de triple impacto como aliado.

# ENTORNO

## Cambios culturales:

### El nuevo consumidor

El consumidor está evolucionando, “este mismo comienza a mirar con interés a las marcas que reflejan valores y con admiración a los usuarios que compran a esas empresas responsables, aun cuando ello suponga renunciar a precios más bajos.”(Cabrera, 2020).

“Las marcas también evolucionan con ellos, comienzan a cambiar su “visión” por un “propósito”, que se centre de verdad, “con palabras y con hechos, en aportar para construir un mundo mejor. La transición hacia la sostenibilidad ya ha empezado y los consumidores comienzan a exigir a las marcas que pasen del storytelling al storydoing.”(Cabrera, 2020).

“Según se desprende del III Estudio Marcas con Valores, de 21 gramos, los clientes del siglo XXI quieren de las marcas autenticidad, empatía, ética y sostenibilidad. Exigen, ante todo, compromiso y responsabilidad.” (Cabrera, 2020).

### Economía lineal vs economía circular

Hay un nuevo paradigma que está cada vez pisando más fuerte que es el cambio de una economía lineal por una economía circular.

“El sistema de economía lineal está basado en la producción de los bienes a partir de materias primas para su posterior compra por parte de los consumidores quienes más tarde, tras haber hecho uso o consumido los productos en cuestión, desechan los materiales sobrantes no permitiendo de esta forma que estos puedan ser reutilizados.”

Y en contraparte la economía circular es la producción de nuevos productos a partir de residuos desechados o en desuso, que permiten una nueva utilización al repararlos, transformarlos o reutilizarlos.

“La economía circular se define como una estrategia económico-ambiental que tiene por objetivo reducir tanto la entrada de los materiales como la producción de desechos vírgenes, creando un bucle o círculo cerrado donde los materiales que han sido desechados son tratados para posteriormente volver a introducirse en el sistema de producción.”

Las principales características de la Economía Circular son las siguientes:

- Mejorar los resultados económicos al tiempo que se reduce el uso de los recursos.
- Luchar contra el cambio climático y reducir los impactos medioambientales del uso de los recursos.
- Cambio de combustibles fósiles al uso de la energía de fuentes renovables.
- La reutilización y reparación: encontrar una segunda vida a los productos deteriorados.
- Aprovechar energéticamente los residuos que no se pueden reciclar.
- Preservar y mejorar el capital natural para alcanzar la resiliencia por medio de la diversidad.
- Optimizar el uso de recursos y fomentar el uso de materiales biológicos. (Serrano, Zubiaur, s.f.).

### Cambios culturales a nivel mundial

“El 25 de septiembre de 2015, los líderes mundiales adoptaron un conjunto de objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible. Cada objetivo tiene metas específicas que deben alcanzarse en los próximos 15 años. Para alcanzar estas metas, todo el mundo tiene que hacer su parte: los gobiernos, el sector privado, la sociedad civil y personas como usted.” (Naciones Unidas, s.f.).

Objetivos Globales Sostenibles:

1. Fin de la pobreza.
2. Hambre cero.
3. Salud y bienestar.

4. Educación de calidad.
5. Igualdad de género.
6. Agua limpia y saneamiento.
7. Energía asequible y no contaminante.
8. Trabajo decente y crecimiento económico.
9. Industria, innovación e infraestructura.
10. Reducción de la desigualdad.
11. Ciudades y comunidades sostenibles.
12. Producción y consumo responsable.
13. Acción por el clima.
14. Vida submarina.
15. Vida de ecosistemas terrestres.
16. Paz, justicia e instituciones sólidas.
17. Alianzas para lograr los objetivos.

CEPRODIH con su gran trabajo día a día tiene impacto en 9 de los 17 objetivos globales: fin de la pobreza, hambre cero, salud y bienestar, educación de calidad, igualdad de género, trabajo decente y crecimiento económico, reducción de la desigualdad, producción y consumo responsable, acción por el clima.

Las empresas que están transitando este camino de transformación a un mundo más sustentable, son certificadas como “empresas B” por Sistema B “ siendo una organización sin fines de lucro que cree que los gobiernos, las organizaciones de la sociedad civil, los movimientos sociales, los ciudadanos y la responsabilidad social de los negocios, todos juntos, no son suficientes para resolver los problemas sociales y ambientales actuales. Promueve a las Empresas B y otros actores económicos en América Latina, para construir una nueva economía en que el éxito y los beneficios financieros incorporan bienestar social y ambiental.” (Sistema B, s.f.).

## Impacto económico, social y ambiental de CEPRODITH:

### Modelo metodológico

El modelo de triple impacto que lleva adelante contempla los siguientes componentes:

### Impacto social

“Mejorando la calidad de vida de cientos de mujeres jefas de familia cada año. Brindando herramientas de generación de ingresos, asesoramiento técnico y contención emocional ante situaciones de crisis.”

### Impacto económico

“Promoviendo negocios reales, a pequeña y gran escala, compitiendo legítimamente en el mercado, a fin de generar ingresos significativos y estables a mujeres jefas de familia y jóvenes en situación de alto riesgo social.”

“Impacto ambiental: trabajando desde un marco de “economía circular”, reutilizando material de desecho como materia prima para la elaboración de productos con alto nivel de diseño y calidad.” (CEPRODITH, 2020).

## Negocios Inclusivos:

A través de la gestión institucional se propician negocios a mayor escala que permiten a varias emprendedoras producir un mismo producto con control de calidad y precio competitivo. La ONG oficia de nexo con las empresas, garantizando una adecuada gestión del proceso.

Este mecanismo permite a las emprendedoras producir desde sus casas, sin descuidar la atención de los niños y generar ingresos más estables y significativos. Ejemplos:

- Bolsas reutilizables en lienzo u otras fibras naturales.

- Uniformes
- Barbijos
- Línea madre” (baby shower) y “Línea hogar”
- Reconocimientos en vidrio
- Gastronomía (galletas, deshidratados), etc.

## MERCADO

### Investigación secundaria:

A través de una investigación de recopilación de datos secundarios, según estudio de ID Retail, “un 55% de los consumidores dijo que opta por aquellas marcas que cuidan el medioambiente”

“Y un 79% de las personas en Uruguay están motivadas a cuidar el medioambiente y la amplia mayoría, 80%, tiene conductas hacia el reciclaje. Estos datos, que surgen de un estudio llevado a cabo por la consultora ID Retail, dan cuenta de un perfil de consumidor uruguayo más consciente y preocupado por la sustentabilidad.”

“La encuesta, ejecutada por ID Retail (...), revela que el cuidado del medioambiente es una de las principales causas sobre la que los consumidores sienten mayor compromiso y empatía, y que esto incide en la decisión de compra. Al momento de elegir entre dos productos de la misma calidad y precio, el 55% de los consumidores dijo que opta por aquellas marcas que «cuidan el medioambiente», 22% por «cualquiera de las dos», 13% considera «causas sociales» y 9% «solo busca su marca habitual.» (Unilever, 2020).

A partir de la información recabada en diferentes medios sobre el informe "Tendencias de consumo online de impacto positivo en América Latina" edición 2021 de Mercado Libre que va desde junio de 2019 hasta mayo de 2020. .

Mercado Libre realizó una encuesta a más de 18.000 compradores en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Uruguay y reveló nuevas tendencias a la hora de elegir qué productos consumir online, consideraciones ambientales y sociales preocupan a los consumidores. Según el estudio, "el 94% de los encuestados manifestó estar familiarizado con el concepto de "consumo responsable", siendo Brasil, con el 89%, y en México, con el 96%, los países más interesados en la temática medioambiental. Por su parte, en Argentina el 60% consideró que el impacto ambiental está presente a la hora de comprar. De hecho, un 84% de este grupo, señaló que está dispuesto a pagar más por un producto sustentable que por un producto tradicional."

La encuesta de Mercado Libre también arrojó que "9 de cada 10 millennials latinoamericanos tiene presente el impacto ambiental por lo menos en "alguna" de sus decisiones de compra. Y, con respecto a los principales motivos a la hora de comprar productos con impacto positivo, más de la mitad de los encuestados en todos los países los vinculan directamente con su buena calidad. En concordancia con esto, según un estudio realizado por Accenture, 83% de los encuestados afirmó que actualmente compra productos más amigables con el medio ambiente que hace cinco años atrás, y el 95% dijo que espera comprar más en los próximos cinco años."

"Más de 33 mil usuarios en la plataforma Mercado Libre compraron productos sustentables en Uruguay durante los últimos 12 meses y el consumo se duplicó después de que se detectaron los primeros cuatro casos de coronavirus en el país a mediados de marzo."

"En el contexto de la pandemia los productos con mayor crecimiento fueron vinculados a las energías renovables y a los productos orgánicos, particularmente composteras. En el informe se destaca que durante la pandemia en Uruguay también se duplicaron las búsquedas por productos de consumo sustentable y hubo durante el último año 2 mil compradores nuevos."

"Uruguay se ubica con promedios por encima de la región con un 3% del total de

vendedores de insumos sustentables en 5.900 empresas y emprendedores. Además, los consumidores representan el 1,3% según los números de mercado libre.”

“Según la plataforma este tipo de clientes son los más “leales” del sitio y son aquellos que más compran vía mercado libre. Del total de compradores que usaron esta forma de compra en el país en el último año, un 24% de usuarios hicieron alguna compra de este tipo de productos por primera vez, mientras que el 15% son compradores frecuentes de bienes sustentables.”

El country manager de Mercado Libre en Uruguay, Rafel Hermida dijo “Por un lado hay una generación de emprendedores más interesados por la economía de triple impacto, que los productos que se hacen y comercializan tengan un impacto positivo en el medio ambiente y la comunidad. Pero también tenés a consumidores que les interesa el futuro del planeta y a través de su consumo incidir positivamente...”

También agregó “Tras una mayor visibilidad de este tipo de productos en la plataforma, se pasó en la región de un millón de cantidad de visitas en el 2016 a más de 7,6 millones el año pasado.”

Finalmente, el estudio analizó qué tienen en cuenta los consumidores para elegir este tipo de productos, “el 64% de los compradores están muy preocupados por la situación ambiental actual. A su vez, los mayores de 45 años están entre los más preocupados de la región. Y, por ello, los usuarios observan cada vez más los materiales con los que se fabricó el producto, si hay posibilidad de reutilizar el packaging y su diseño o funcionalidad...” (Mercado Libre, 2020).

## Tendencias del mercado

Las tendencias mundiales en términos de sustentabilidad como la separación de residuos, el reciclaje y el debate sobre la producción de carne son algunas de las cuestiones socioculturales que están en agenda y terminarán impactando en el consumo.

El country manager de Mercado Libre en Uruguay, Rafel Hermida dijo “Es una tendencia que más allá de la pandemia se alimenta de la oferta y la demanda, es como un círculo virtuoso. Mayor oferta también genera mayor demanda, dado que quizás gente que no lo planteaba al ver la disponibilidad y variedad de este tipo de productos se le prende la

lamparita y decide sumarse”. (Diario El Observador, 2020).

## ANÁLISIS DE ARTICULADORES

Identificamos los siguientes articuladores, empresas que operan en el nicho de productos de triple impacto, mayoritariamente artesanales, pero sin incorporar el proceso de producción, los productos son elaborados por terceros.

### Sellin:

Sellin es una empresa de triple impacto, que a través de la innovación social, desarrolla oportunidades para que micro y pequeños productores de todo el país puedan crecer de manera sostenida y vivir de su trabajo sin la necesidad del desarraigo territorial. A las empresas, les proponen revalorizar la microproducción y la compra con valor.

#### Modelo de negocio:

Sellin genera relaciones comerciales con organizaciones públicas y privadas en los 19 departamentos.

- Son articuladores entre la producción de microproductores de todo el territorio para clientes/empresas que quieren desarrollar nuevas líneas de producto con impacto.
- Generan catálogos con los productos desarrollados por los más de 400 productores que integran la red y los ofrecen a sus clientes de forma personalizada.
- Oficializan como medio de venta para que los microproductores que son parte de la comunidad, puedan acrecentar sus canales comerciales tanto en Uruguay como en el exterior.

#### Proceso operativo:

Los clientes que confían en la red Sellin acceden a la fabricación de productos de excelente calidad, con precios competitivos, generando impacto positivo en el desarrollo

económico de las comunidades que la integran. Sellin se encarga de la gestión productiva, el control de calidad y aseguran el tiempo de entrega.

Productos: Muebles, alfombras, alimentos, vestimenta, accesorios, artículos de bazar y decoración, juguetes, etcétera.

Sellin brinda consultorías y capacitaciones para los microproductores en todo el territorio nacional. “Impulsamos procesos colectivos de mejora de capacidades locales, para que micro y pequeños productores puedan vivir de su trabajo, sin la necesidad del desarraigo territorial y promoviendo la compra con valor y el comercio justo”

Desarrollo de comunidad, gestión del cambio, comercio justo, construcción de equipos y desarrollo de habilidades blandas entre otros son los talleres que realiza la organización junto a los emprendedores.

#### Diferencias con CEPRODIH:

- Es una empresa con fines de lucro.
- Tienen cobertura nacional.
- Diversificación de productos.
- No tiene costos de producción asociados a la venta.
- Los proveedores no necesariamente están en situación desfavorable social y económicamente.
- No realizan capacitaciones asociadas a la manufactura del producto.

*(Sitio oficial Sellin).*

#### **Mercado Pax:**

Se definen como un “mercado de impacto positivo”. Tienen como propósito “difundir conciencia de la huella que dejamos en el mundo a través del mercado.”

#### Modelo de negocio

Mercado Pax está presente en Argentina y Uruguay.

Brinda soluciones integrales simples y cotidianas para invertir en un cambio positivo para el mundo, a través de la compra de productos que buscan resolver problemas sociales y medioambientales.

Comercializan exclusivamente productos de triple impacto, priorizando lo producido con mano de obra y materia prima local, además de la calidad y el diseño. A través de su canal de ventas on line “e-commerce”. Allí centralizan la oferta de sus productos y luego lo envían al consumidor final. Eso le permite tener cobertura nacional.

Su modelo de negocio tiene impacto en las siguientes ODS:

Reducción de las desigualdades: “Creemos en un equipo de trabajo donde todos tienen su lugar. Valoramos la singularidad de cada persona.”

#### Producción y consumo responsable

“Comercializamos exclusivamente productos de triple impacto. Valoramos, además del propósito de los productos, su calidad y diseño. Priorizamos lo producido con mano de obra y materia prima local.”

Acción por el clima: “Enviamos nuestros productos con la menor cantidad de materiales y elegimos aquellos que son más nobles con nuestra tierra.”

Alianza para lograr los objetivos: “Generamos un vínculo donde conocemos la historia de nuestros proveedores, sus motivaciones e inquietudes. Los asesoramos y les damos una oportunidad real de desarrollo.”

Trabajan en conjunto con CEPRODIH, ellos venden tapabocas producidos por la ONG.

#### Diferencias con CEPRODIH:

- Es una empresa con fines de lucro.
- Tienen cobertura nacional e internacional.

- Diversificación de producto, cuentan con 5 categorías: alimentos, cuidado personal, niños, ropa y accesorios.
- No tiene costos de producción asociados a la venta.
- Los proveedores no necesariamente están en situación desfavorable social y económicamente.
- No realizan capacitaciones asociadas a la manufactura del producto.
- Tienen un e-commerce consolidado.

(Sitio oficial de Mercado Pax).

## ANALISIS FODA



### Fortalezas:

- La organización tiene costos fijos muy bajos: los servicios, el edificio y la maquinaria pertenecen a CEPRODIH.
- Se aprovechan los recursos de la ONG siendo muy poco el costo que HALO representa para esta.
- Cuentan con excedente de materias primas que se pueden aprovechar para crear nuevos productos a vender.

- Pertenece a una organización de triple impacto, impacto social, económico y medioambiental, lo que hace atractivos sus productos. (El que compra un producto no solo satisface una necesidad con el producto sino que también realiza un aporte desde el punto de vista social).
- Al ser una ONG están exonerados de impuestos.
- Cuenta con respaldo de empresas para llevar adelante sus objetivos a través de donaciones, acciones de voluntariado e inversión.

## Oportunidades:

- Explotar el hecho de que realizan productos hechos a mano y con impacto social. Al comprar un producto también se está colaborando con la causa.
- Aprovechar los cambios culturales, y el interés por los productos artesanales, las generaciones nuevas están familiarizadas y afín con el cuidado del medio ambiente y ayudar a otros.
- Utilizar la economía circular y los acuerdos con las empresas para poder vender los productos. Por ejemplo, tener un espacio en el local de la empresa buscando un ganar-ganar de ambas partes. Desde HALO como marca y desde la empresa para complementar sus productos y utilizar el hecho de que alguien vaya por un producto de HALO y también terminé comprando algún producto de la empresa.
- Aprovechar el Networking que tiene CEPRODIH vinculado al Estado y sectores privados para promocionar los productos y lo que hacen. (Explotar la posibilidad de conseguir stands en los eventos que se organicen tanto públicos como privados).
- Explotar el uso de la tecnología permitiendo darse a conocer mucho más fácil que antes ya sea por redes sociales o plataformas de e-commerce.

## Debilidades:

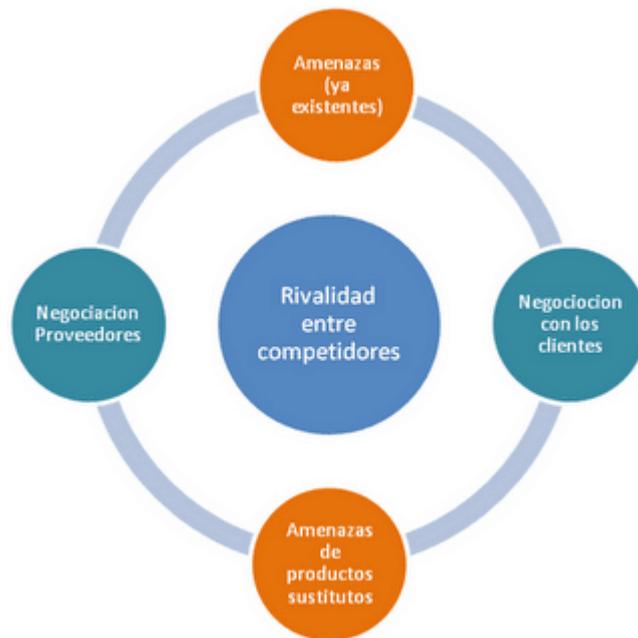
- Muchos de los productos realizados son a partir de sobrantes de materias primas donados por empresas, por lo que no siempre se tiene stock suficiente y los limita en la propuesta de colores y materiales.
- No existe continuidad en los productos, la mayoría son estacionales que dependen del momento y del volumen de materia prima recibida.
- No cuentan con una planificación anual de producción, lo que dificulta generar acuerdos con proveedores para mejorar los precios o calidad de la materia prima. Además de generar propuestas con materiales diferentes a los donados, limitando la oferta.
- Muchas veces los productos se deben generar de todos modos para cumplir con los objetivos sociales.
- No existe un perfil comercial que se encargue de HALO.
- No se cuenta con una propuesta de marketing adecuada ni estudio de mercado para determinar que producto sirve o que es lo que necesita el cliente.
- Los productos a ofrecer están limitados a la capacidad del taller y el desarrollo de las mujeres que participan de dichos talleres.

## Amenazas:

- Al ser productos hechos a mano los costos son altos en comparación a otras ofertas del mercado. Al competir con productos realizados en una línea de producción no siempre se llega a ser competitivos en precio.
- No cuentan con un análisis previo a la hora de producir, es por eso que los productos que ofrecen no tienen un diferencial en el mercado por sí solos.

Para analizar la competencia de HALO, dentro del mercado uruguayo, tomamos como referencia el “Modelo de rivalidad ampliada de Porter (5 fuerzas)”.

## ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER



### Poder de negociación con los compradores o clientes:

Desde el punto de vista del público en general no existe amenaza de que los usuarios se puedan unir para pedir precios más bajos.

Desde el lado de las empresas se busca generar acuerdos buscando un ganar - ganar para ambas partes.

### Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores:

Mucha de la materia prima es donada y la que no lo es se compra al por menor a cualquier proveedor de plaza. No existen amenazas porque no se tienen acuerdos con ningún proveedor en particular. Y la materia prima se consigue a precios similares con cualquier vendedor.

La única amenaza que se podría dar por este lado es que se agote en el mercado la materia prima necesaria a lo cual se busca alguna materia prima sustituta.

## Amenaza de nuevos competidores entrantes:

Las barreras de entrada son altas considerando el impacto social que conlleva más allá del producto o servicio mismo. De todas maneras hay cierto riesgo frente a productos similares elaborados artesanalmente.

Inevitablemente pueden generarse asociaciones sin fines de lucro que empleen un modelo de negocio similar y que cuenten con vínculos muy fuertes con empresas importantes por diferentes motivos, ya sean sociales, religiosos, de compromiso, etc.

## Amenaza de productos sustitutos:

Si miramos el producto como un bien en sí, sin tomar en cuenta el impacto social que este genera existen muchos productos sustitutos, incluso dependiendo del producto hasta se podría encontrar a un menor precio.

## Rivalidad entre los competidores:

No hay muchos competidores con una propuesta de valor similar a la de HALO pero hay varias formas de solucionar la necesidad del usuario por lo tanto cierta rivalidad entre competidores sería real, lo cual implicaría que los precios ofrecidos deberán ser cuidados y se deberá destacar mucho que el valor del producto o servicio no está en el mismo sino el impacto que genera.

## Ventajas competitivas:

Michael Porter, en su análisis sobre las estrategias genéricas de las empresas diferencia dos tipos de ventaja competitiva: bajos costos y diferenciación. Estos tipos de ventaja competitiva podrían dividirse en tres o cuatro mediante la segmentación de mercado.

## Liderazgo en costes

Una empresa logra el liderazgo en costes cuando tiene costes inferiores a los de sus competidores para un producto o servicio semejante o comparable en calidad. Gracias a la ventaja en costes la empresa consigue rebajar sus precios hasta anular el margen de su competidor.

## La estrategia de liderazgo en costes es recomendable cuando

El producto está estandarizado (se ofrecen muchos productos iguales en calidad y precio), y es ofrecido por múltiples oferentes o empresas. Existen pocas maneras de conseguir la diferenciación de productos (tratar de hacer que tu producto sea percibido y aporte diferentes características al comprador), que sean significativas. (Ucha, s.f.).

Entendemos que en el caso de CEPRODIH la estrategia de ser líderes en costos no es viable, dado que el método de producción y los productos manufacturados no son estándares, las materias primas son derivadas de donaciones y otro porcentaje es adquirido por la ONG. El volumen de producción en la actualidad no permite la optimización para disminuir los costos. Pero será una variable en la cual podremos profundizar y evaluar el impacto en el precio de venta.

## Fuentes de la ventaja competitiva en costes

Se ha considerado que la fuente principal de la ventaja competitiva en costes se deriva del efecto experiencia el cual tiene su origen en el efecto aprendizaje.

“El efecto aprendizaje consiste en que el tiempo de fabricación de una unidad de producto disminuye conforme se va produciendo mayor número de unidades de este producto. Esta disminución del tiempo de realización supone una disminución en los costes unitarios de la mano de obra directa y del producto.” (Ucha, s.f.).

Tomando en cuenta el efecto aprendizaje, tenemos que entender que la esencia de

CEPRODIH es impartir talleres de diferente índole a mujeres en situaciones desfavorables económico-social. Y el resultado de lo aprendido en estos espacios se traduce en los productos que luego se venden al consumidor final, por lo cual es otro factor a tener en cuenta sobre la ventaja de costes.

“El efecto experiencia provoca que la experiencia acumulada por la empresa disminuya en términos unitarios el coste real del valor añadido total de la empresa. El efecto experiencia constituye una fuerte barrera de entrada para los nuevos competidores y una ventaja competitiva sólida para la empresa que acumula más efecto experiencia. También, el efecto de las economías de escala y economías de alcance constituye una mayor ventaja competitiva y por tanto mayores barreras de entrada.”(Ucha, s.f.).

La organización cuenta con más de 30 años en el mercado, por lo cual el efecto experiencia se ve reflejado en el modelo de la institución, sin dudas es una ventaja competitiva existente.

### Diferenciación de productos

“Se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva en diferenciación de producto cuando ofrece un producto o servicio que, siendo comparable con el de otra empresa, tiene ciertos atributos o características que lo hacen que sea percibido como único por los clientes. Por ello, los clientes están dispuestos a pagar más para obtener un producto de una empresa que de otra.”

“En general, puede decirse que para un producto que es simple y que es producido con una técnica específica estandarizada, las oportunidades de diferenciación son reducidas.”

“Por el contrario, a mayor complejidad y variedad de las características de los productos, mayores son las posibilidades de obtener una ventaja competitiva de diferenciación.”

“La estrategia de diferenciación de producto resulta más adecuada cuando se dan alguna de las siguientes circunstancias: los clientes otorgan una especial importancia a aspectos

tales como la calidad, o utilizan el producto para diferenciarse socialmente. Las características distintivas son difíciles de imitar, al menos con rapidez y de manera económica. La empresa que quiere tener éxito con una estrategia de diferenciación de productos debe asumir esfuerzos importantes para mejorar la oferta de los competidores.” (Ucha, s.f.).

### Fuentes de diferenciación de productos

“Una empresa puede diferenciar su oferta a los clientes en un gran número de formas. Las variables sobre las que se puede construir la ventaja en diferenciación se relacionan con las características técnicas de un producto, con las características de sus mercados, con las características de la propia empresa o con otras variables difícilmente clasificables como es el tiempo o la atención a los criterios de responsabilidad.

Por las características del modelo de negocio de CEPRODIH la diferenciación de producto es la ventaja competitiva principal y en la cual nos vamos a enfocar.

Las variables para la diferenciación de productos son:

- Las características del producto: Los productos ofrecidos por CEPRODIH no son estándar, sino variados según la temática de los talleres, el momento calendario o el pedido del cliente.
- CEPRODIH no cuenta con un proceso de producción eficiente, se podría decir que es un proceso improvisado, con control de calidad muy limitado.
- Características del mercado: Son compradores conscientes de su consumo, están interesados en productos con impacto positivo y sobre todo dispuesto a pagar el diferencial.
- Características de CEPRODIH : la ONG tiene como principal cliente a las empresas, quienes los eligen para realizar producciones puntuales para regalos empresariales o acciones de marketing.
- Otras variables para la diferenciación: Los productos son realizados por mujeres preparadas en los talleres impartidos por la organización. Son productos de triple

impacto: reducen la cantidad de basura, lo realizan mujeres en situaciones desfavorables y su rentabilidad es volcada a la ONG.

- Al no contar con un producto estandarizado y fijo, los tiempos de producción son estimados en relación a la demanda del pedido obtenido.

La segmentación de mercado a la que hoy apunta CEPRODIH se centra principalmente en captar organizaciones privadas y públicas de gran porte, con quienes trabajar en proyectos puntuales, donde puedan agregar valor con sus productos personalizados a medida y su proceso de producción de triple impacto.

## PROPUESTA DE NUEVO MODELO DE NEGOCIOS

A partir del análisis realizado sobre el contexto actual de la organización, identificamos varias oportunidades de mejora, para elaborar la propuesta del nuevo plan de negocios.

Entendemos que una planificación clara sobre el proceso de producción es esencial para optimizar los recursos de la ONG. Es por eso que proponemos realizar alianzas estratégicas, con los refugios de animales: Animales sin Hogar y PGA e incorporar a KONGO marca de comida de perros en la cadena de elaboración.

Los refugios de animales serán un nuevo canal de ventas para los productos que produce HALO, utilizando las comunidades de ambos que en total suman casi 100.000 seguidores y la oportunidad que ofrece KONGO de donar las bolsas de comida vacías para la posterior elaboración de productos, como parte de la propuesta de economía circular.

KONGO es una marca de comida de perros argentina, que se está instalando en Uruguay, como parte de su modelo de negocio, la marca cuenta con una propuesta de economía circular, que involucra a los clientes, favorece a los animales y tiene un impacto en espacios sociales desfavorables.

Lo que ofrece KONGO es un mecanismo de reciclaje de bolsas de alimento, donde los clientes del alimento entregan las bolsas vacías en los refugios de animales, la empresa

retira las bolsas y dejan alimento en los refugios a cambio de las bolsas obtenidas, luego CEPRODIH las reciclará creando nuevos productos para luego ser entregados en los refugios de animales.

Este círculo virtuoso está alineado al modelo de negocio de la organización y de las alianzas estratégicas que CEPRODIH realizará con PGA y Animales sin Hogar.

Aparejado a esto, proponemos estandarizar el proceso de producción para los siguientes productos: cuchas para perros y gatos, capitas de abrigo para perros, y además se fabricarán remeras con logo del refugio para los seguidores de los mismos.

La demanda será controlada a partir del stock de cada refugio, previamente coordinado. Esta se deberá lograr que sea lo más constante posible logrando no depender de las estacionalidades.

Al estandarizar los productos, permitirá disminuir tiempos de capacitación, realizar productos de mejor calidad y disminuir costos de materia prima, dado que al proyectar las ventas anuales, la compra de materia prima puede realizarse con un tiempo mayor, obtener mejores negociaciones con los proveedores o importar ciertas piezas.

Habilitar el taller ubicado en CEPRODIH, creando un espacio de trabajo seguro y organizado, generando un flujo de producción ágil y sustentable en el tiempo. Evitando costos de traslado y optimizando tiempos en la cadena de producción, realizando controles de calidad en el momento, pudiendo hacer consultas a las profesoras, y corrigiendo las fallas junto a ellas.

Al mismo tiempo proponemos un sistema de prácticas pre profesionales, que implica evocar lo aprendido en los cursos, realizando estos productos. Diagnosticamos que CEPRODIH cuando necesita elaborar productos, no cuenta con trabajadoras fijas, sino que recurre a una bolsa de mujeres egresadas de sus cursos, a las cuales contacta para elaborar dichos productos. Esto implica que al no tener un equipo fijo de trabajo, se necesita tiempo extra dedicado a la capacitación para la producción de nuevos productos,

controles escasos de calidad, mas tiempo de las talleristas dedicado a completar y arreglar los pedidos.

Nuestra propuesta es lograr tener el 50% de la plantilla fija con el fin de que siempre se contacte a las mismas trabajadoras logrando obtener un ritmo de trabajo constante, haciendo que éstas se comprometan con CEPRODIH y con el producto. También se logra que estas trabajadoras se afiancen al 100% con el proceso de elaboración del producto y conozcan sus detalles. Repercutiendo en el tiempo de producción y en la calidad del producto.

El otro 50% de la plantilla se cubrirá con estudiantes próximos a egresar de los cursos en modalidad de práctica pre profesional, como parte del curso. Con esto logramos brindarle a las trabajadoras egresadas experiencia real de trabajo, donde podrán aplicar los conocimientos adquiridos y generar práctica, siendo guiadas por el 50% de la plantilla fija que tiene el know how del producto.

De esta manera creamos una sinergia entre los cursos y capacitaciones orientadas al objetivo social, brindándoles a estas mujeres no solo un oficio sino que también experiencia práctica, logrando cerrar así el ciclo del aprendizaje. Entendemos que esta experiencia les permitirá aplicar en el futuro los conocimientos y práctica adquiridos.

A la vez que logramos lo antes mencionado, también estaremos colaborando con una mejora en cuanto al proceso de elaboración de los productos ofrecidos con la marca HALO, que implicarán un ahorro en los costos de producción de la mitad de la plantilla. Al dejar la otra mitad fija estamos de alguna manera asegurando el trabajo a ese otro 50% de las trabajadoras.

Entendemos que todas estas mejoras tendrán un impacto en el costo de venta, en el tiempo de producción, en la calidad de los productos entregados, en el flujo de venta al incorporar los refugios. Además de incluir una nueva materia prima 100% donada alineada al modelo de negocio actual de triple impacto.

Adicional a estas mejoras, proponemos crear el organigrama de Halo, con el fin de posicionarla de una vez como una unidad de negocio de CEPRODIH, es importante

destacar que al ser una organización de pocos integrantes hay varios recursos que son compartidos con la organización general. En el organigrama se desarrollan tres grandes áreas, Coordinación de Talleres, Gerencia Comercial y Encargado de Áreas de Soporte. La incorporación de un coordinador de taller que lidere a los equipos de prácticas pre profesional y el equipo técnico va a proporcionar la oportunidad de mejorar los procesos de producción de Halo, de forma eficiente y rentable. La Gerencia Comercial, permitirá una comunicación fluida con los clientes (refugios en este caso), proveedores y la generación de nuevas alianzas comerciales. Además de tener a cargo el equipo de marketing y RSE que propiciarán el posicionamiento de la marca de forma estratégica. Las áreas de soporte son esenciales para el funcionamiento correcto del plan de negocios, es por eso que aconsejamos tener estas áreas centralizadas, para poder brindar solidez a Halo frente a sus necesidades y las de sus clientes como lo es las entregas de productos, los pagos a proveedores, y la recepción de materia prima.



Este modelo de negocio se encuentra dentro del modelo de economía circular, tal como lo define el portal Uruguay Circular 2020: “La economía circular es un nuevo paradigma que promueve la producción de bienes y servicios de manera sostenible, reduciendo el consumo, el tiempo, las fuentes de energía y los desperdicios. Se propone un modelo donde los productos, procesos y servicios se diseñan especialmente para optimizar los residuos. Los principios básicos implican: reducir, reutilizar, reparar y reciclar en un círculo continuo” (Uruguay Circulas.org, 2020).

La economía circular cuenta con 5 modelos de negocio, el modelo que más se adapta a CEPRODIH según Uruguay Circular 2020 es “Recuperación de recursos: recuperación, reutilización y reprocesamiento de materiales descartados o desperdiciados en el proceso (bio-energía, reutilización de residuos, etc).

Creemos que este diferencial posicionará la propuesta de CEPRODIH en el mercado dentro de las empresas/organizaciones sin fines de lucro que apuestan por esta nueva forma de vender con propósito.

## MARKETING Y VENTAS

### Mercado objetivo:

Nuestro mercado objetivo está compuesto por aquellas instituciones que además de su accionar en torno a la rentabilidad del negocio, busca tener un impacto positivo en la comunidad. Donde sus clientes “el consumidor final” entienda el beneficio de elegir esa organización, porque su consumo es responsable y es parte fundamental de la concientización, por ejemplo sobre cómo está producido lo que consumimos, con qué materia prima se elabora, cómo se lo desecha y cómo impacta posteriormente.

Estaremos trabajando con Animales sin hogar, que es una asociación civil uruguaya sin fines de lucro fundada el 16 de noviembre de 2003. Está compuesta por voluntarios que

fomentan la adopción y tenencia responsable de animales de compañía y el bienestar de los animales en general. (Animales sin Hogar, 2021).

Con el fin de generar una alianza estratégica entre las dos organizaciones, aprovechando el canal de ventas de la tienda ASH y su e-commerce además de los casi 90.0000 seguidores en redes sociales que tiene Animales sin Hogar.

Es por eso que es fundamental realizar un corte demográfico para conocer las características de la población uruguaya y sus costumbres.

Encontramos un artículo con la siguiente información que nos pareció pertinente para el estudio. “La población humana en Uruguay se estima en 3.5 millones de personas, y el 51.5% son mujeres. Además, es probable que el país tenga la tasa más alta de hogares con una sola persona en toda la región, con casi el 23% del total de hogares. En términos de edad, los millennials representan el 26% de la población total; sin embargo, si consideramos a los millennials más la generación X, la proporción sube al 43.3%.”

“Teniendo en cuenta estas cifras, estimamos que Uruguay tiene la tasa de propiedad de mascotas más alta de Sudamérica (solo perros y gatos), alrededor del 69% en 2019.” (Iván Francopublicado, 2020).

En otro artículo encontramos la siguiente información proveniente de un estudio de cuantificación y caracterización de la población de perros y gatos hogareños, elaborado especialmente para la comisión de Tenencia Responsable y Bienestar Animal (Cotryba) en el año 2017.

“En Uruguay hay 1.742.000 perros y 687.000 gatos, en lo cual no se contempla el volumen de animales sin dueño.”

“El estudio detectó que el 72% de los hogares en Uruguay (882 mil) tiene perro y/o gato, el 67% tiene al menos un perro, el 28% tiene al menos un gato y el 23% tiene al menos un perro y un gato a la vez.” (El Observador, 2017).

A su vez pudimos extraer de los datos de consumo proporcionado por Mercado Libre Uruguay, la tendencia del mercado sobre el consumo de productos para mascotas y

podemos evaluar que las cuchas y los abrigos están posicionados dentro de los primeros 20 lugares, del top 40. (MercadoLibre Uruguay, 2021).

#### Lo más buscado en Animales y Mascotas

1. perros pitbull	11. caballos arabes puros	21. gusanos de seda	31. lechones
2. peceras grandes	12. peces carpas koi	22. astro	32. regalo cachorros
3. golden	13. pecheras perros	23. cachorros poodle tacita de te	33. alfalfa
4. gallina	14. there dog 20 kilos	caniche	34. comida Max para adultos
5. hierba gatera	15. venta gallinas ponedoras	24. perros labradores	35. comidas premiun para perros
6. camas para mascotas	16. cachorros pitbull	25. perro dogo argentino en	36. lager
7. lechones corderos	17. cachorro labrador	venta uruguay	37. pañales entrenamiento
8. pollas ponedoras]	18. cachorro bull terrier	26. comida para perro	38. comida equilibrio
9. corderos faenados	19. cucha perro grande	27. bulldog frances criadero	39. comida para gatos
10. pastor alemán	20. ovejero alemán	28. caballos cuarto milla	40. perros ovejeros
		29. esquiladoras perros	
		30. pollos doble pechuga	

## Estrategia de producto:

### Productos

- Cuchitas para perros y gatos.
- Capitas de abrigo para mascotas.
- Remeras con logo de los refugios.

### Descripción del Producto

Cuchas de perro: Las cuchas se producirán en diferentes tamaños del S al XXL. Se utilizará como materia prima: lona nueva, bolsas de comida de perro, tela nueva y relleno reciclado.

Capitas de abrigo impermeables: se producirán en tres tipos de tamaño, chico, mediano y grande. Se utilizará como materia prima: mezcla de bolsas de comida de perro recicladas y tela nueva (loneta, polar, etc)

Imágenes de referencia compartida por la organización:



Remeras: Una de las particularidades de este producto es que las remeras están confeccionadas de algodón reciclado, de esta forma contribuye al cuidado del medio ambiente a través del reciclado y mantienen la alineación con uno de los impactos buscados, en este caso el ambiental. (Iribarren, 2018).

Las remeras serán adquiridas ya confeccionadas y luego las artesanas procederán a estamparlas con tintas ecológicas para serigrafía, exentas de Plastisol un (mezcla de PVC con plastificantes y aditivos) que dañan el medioambiente. (Materiales Ecológicos.es, s.f.).

Imágenes de referencia compartida por la organización:



La selección de estos tres productos surgen de las necesidades previamente evaluadas con los refugios de animales.

Son productos de triple impacto, diseñados y elaborados con mano de obra de la organización con materia prima local: un porcentaje reciclado y un porcentaje de primer uso, dado sus características. Los productos serán comercializados en los canales de venta de los refugios “Animales sin Hogar” y “PGA”.

#### Estacionalidad del producto:

Las remeras y cuchitas, al ser un artículos de uso diario, se puede comercializar los 12 meses del año, con un aumento de la demanda en los meses de primavera y verano para el caso de las remeras y en los meses de otoño invierno para las cuchitas.

Las capitas son productos estacionales, con gran permanencia en el mercado en los meses de frío: abril - octubre, pero al ser impermeables puede ser un diferencial para las lluvias en los meses de calor.

#### Productos y servicios adicionales

La organización brinda a sus clientes, la posibilidad de personalizar las remeras con sus logos y el diseño que ellos elijan, contemplando siempre la técnica de serigrafía. Además de la elección variada de talles, para satisfacer las necesidades de los clientes finales.

Las capitas serán confeccionadas tanto para perros como gatos, haciéndolas cómodas y confortables para cada animal.

Las cuchitas tendrán un diseño amigable, que se adapte con el hogar, además contarán con un cobertor impermeable, para evitar que se humedezca y mantenga aislada y confortable a la mascota.

#### Ciclo de vida del producto

“Según Philip Kotler (considerado padre del marketing moderno) consideró que «el ciclo de vida del producto (CVP) es el curso de las ventas y utilidades de un producto durante su existencia».” “El CVP tiene 4 fases: introducción/lanzamiento, crecimiento, madurez y declive.” (Portal dircomfidencial, 2021).

Los tres productos seleccionados, son artículos ya conocidos por el mercado, el ciclo de vida del mismo está ubicado entre la fase 1 y 2.

El enfoque de lanzamiento debe estar centrado en el diferencial que tienen en su origen de elaboración y su contribución social y ambiental.

Además de que los productos van a ser lanzados dentro de la porción de mercado que ya tiene cada refugio, por lo cual facilitará el grado de confianza del consumidor hacia el producto.

Una vez afianzada la relación entre los refugios y HALO, se podrá renovar el pedido inicial, sumar nuevas características al producto previamente coordinado entre las partes, a partir de los comentarios o preferencias del cliente final.

## Estrategia de precio:

El costo de producir los productos son los siguientes:

Cuchitas: Entre \$1.500 y \$2.000

Capitas: Entre: \$1.000 y \$1.500

Remeras: \$380

Para las cuchitas y capitas calculamos un 20% de ganancia mientras que para las remeras un 30%, debido a que los precios de las remeras son más competitivos en el mercado que las capitas y cuchitas que están por encima del precio de mercado.

### Referencias de precios

Tomamos la referencia de precios de mercado libre, dado que es una plataforma que engloba diferentes proveedores de todo el país.

Cuchas:



MÁS VENDIDO

Cucha Cama 100% Impermeable Perro Mediano Talle L/ 12 Cuotas

\$ 1.275

Llega hoy



Cucha / Cama Para Perro Grande N°4 / 12 Cuotas

\$ 1.499

Llega hoy

C



Cama O Cucha Para Perros - 85x55cm - Lavable - Envío Gratis!

\$ 1.890

Llega hoy

Color: Azul ▾



Capita XI Inpermeable 100% Y Corderito !!!!

\$ 900



Capa Perro Mascota Polar Impermeable Número 7 / 12 Cuotas

~~\$695~~

\$ 667<sup>20</sup> 4% OFF

Llega hoy sábado

Remeras:

		
\$ 558 <sup>99</sup>	\$ 350	5 colores \$ 489 <sup>54</sup>
Llega el lunes	Momoland - Remeras Personalizadas Para Toda Ocasión!!	Llega el lunes
Remeras Vis A Vis Personalizadas Excelente Calidad		Remera Camiseta Para Parejas - Personalizadas - Novios

### Políticas de crédito y cobranza

CEPRODIH realiza los pedidos a partir de la entrega del 50% del monto total y el otro 50% contra entrega del pedido.

Reciben el pago por transferencia bancaria que debe realizarse el día de la entrega o cheque al día.

### Estrategia de distribución:

#### Canales de distribución:

El canal de distribución para este plan de negocios es indirecto, esto quiere decir que hay intermediarios entre el proveedor y el consumidor final. En este caso es un canal corto

dado que es el único intermediario entre el CEPRODIH como fabricante, los refugios y los clientes de los mismos.

### Punto de venta

CEPRODIH va a utilizar los canales de venta de cada refugio, en el caso de Animales sin hogar va a vender sus productos en la tienda ubicada en el centro de Montevideo, el instagram del refugio y el ecommerce del mismo.

PGA cuenta con una tienda física en el centro comercial de Parque Posadas y realiza esporádicamente ferias.

### Distribución física:

CEPRODIH cuenta con un servicio de logística, el cual realizará las entregas de los pedidos a cada refugio.

### Fuerza de ventas

Por el tipo de alianza estratégica que proponemos realizar con los dos refugios de animales, donde la relación será directa con CEPRODIH. No contemplamos incorporar fuerza de venta.

## Estrategia de Comunicación:

### Aspectos destacados a comunicar



## Vehiculización:

### Punto de venta

Utilizaremos el punto de venta de los refugios como medio de comunicación para dar a conocer la marca HALO, el método de elaboración y el impacto de CEPRODIH en la sociedad.

### Medios digitales

Estaremos presentes tanto en las redes sociales de HALO, CEPRODIH, como del refugio Animales sin Hogar y del refugio PGA.

### Objetivo de comunicación

Destacar el modelo de elaboración de los productos de triple impacto. Poniendo foco en la mano de obra uruguaya atado al programa de negocios inclusivos de CEPRODIH.

Proponemos enmarcar la campaña dentro de una cápsula, alineada al cambio de marca que está viviendo HALO, con el objetivo de diferenciar la alianza estratégica con los refugios, de otros trabajos vigentes de la marca.

### Objetivo de marketing

Incrementar los seguidores de HALO y CEPRODIH para el año 2022, contemplando que en la actualidad tienen 2.187 e incrementar un 30% el pedido elaborado por los refugios en el 2022 para el 2023.

### Posicionamiento

Crear una estrategia a largo plazo para construir una relación sostenida en el tiempo entre CEPRODIH y los refugios. Es por lo cual entendemos importante implementar la gerencia comercial para que trabaje en constante intercambio con los refugios para cumplir con la calidad, los tiempos y las necesidades presentadas. Esta relación va a permitir impulsar el posicionamiento de la marca como un proveedor confiable e innovador, que brinde a lo

largo del tiempo nuevas incorporaciones en los canales de venta de “Animales sin Hogar” y “PGA”, que beneficie a ambas partes.

Otro de los objetivos es dar a conocer a HALO como una marca de productos de mano de obra uruguaya, amigable con el medio ambiente, respetuosa con los animales, con foco en el progreso de las mujeres y sus hijos.

### Promesa racional

Utilizaremos el racional ya vigente “Productos de triple impacto que impulsan el desarrollo profesional de mujeres en orígenes adversos.”

### Tono

Informal, cercano.

### Concepto creativo

Fusionamos el concepto creativo actual de HALO con el concepto del modelo adoptado de producción consciente “haLO ,HECHO CON CONCIENCIA”. Lo utilizaremos como una cápsula de la campaña de HALO “haLO, HECHO POR MAMÁS”.

### Medios

Facebook/ Instagram de Ceprodih: Tráfico al sitio web de CEPRODIH.

Facebook/ Instagram de Halo Ceprodih: Tráfico al sitio web de CEPRODIH.

Facebook/ Instagram de Animales sin Hogar: Tráfico al e-commerce de animales sin hogar.

Facebook/ Instagram de Refugio PGA: sin tráfico dado que no tiene web.

Punto de venta: en las tiendas físicas de los refugios.

### Formatos

Facebook/Instagram: Historias videos de 10 segundos y posteos.

Punto de venta: Roll ups ubicado en la tienda de animales sin hogar, y afiche A1 para PGA que tiene un espacio limitado.

Elegimos campañas de tráfico en Facebook e Instagram con el objetivo de brindarle visibilidad a la marca y dar a conocer sus productos, a través de la web de CEPRODIH donde HALO cuenta con una sección tipo “e-commerce”. En el caso de animales sin hogar el tráfico está dirigido a su e-commerce donde se van a ofrecer los productos: cuchitas, capitas y remeras. Y en el caso de las publicaciones en las redes del refugio PGA, no estarán activas dado que no tienen web ni e-commerce.

En cuanto a la selección de comunicación en el punto de venta, nos parece fundamental linkear el producto con la marca, para que el cliente conozca el origen del mismo.

Facebook/ Instagram:

Videos 10 segundos formato: 1920x1080 px.

Estos videos van a comunicar la campaña cápsula el proceso de elaboración, los animales disfrutando del producto y testimonios de los referentes de los refugios y CEPRODIH.

Copy:

Conocé la campaña cápsula de haLO Ceprodih junto Animales sin Hogar y Refugio PGA.

“haLO ,HECHO CON CONCIENCIA”.

Posteos formato: 1080x1080 px.

Copy: “HaLO Ceprodih junto con Animales sin Hogar y Refugio PGA, comienzan la campaña de abrigo, conoce las nuevas cuchitas y capitas para mascotas elaborados con triple impacto”

“haLO ,HECHO CON CONCIENCIA”.

Punto de venta formato: Roll Up 85 X 200 cm y afiche A1.

Copy:

“Animales sin Hogar junto a haIO Ceprodih impulsan el desarrollo profesional de mujeres en orígenes adversos a través de la confección de cuchitas, capitas y remeras elaborados a través del modelo de triple impacto ”

“haIO ,HECHO CON CONCIENCIA”.

“Refugio PGA junto a Halo Ceprodih impulsan el desarrollo profesional de mujeres en orígenes adversos a través de la confección de cuchitas, capitas y remeras elaborados a través del modelo de triple impacto ”

“haIO ,HECHO CON CONCIENCIA”.

Timing:

Facebook/Instagram: 1 de mayo a 15 de octubre 2023.

Inversión: Dado que la compra final se realizará a través de los refugios, no habrá inversión en los medios propios de CEPRODIH y HALO CEPRODIH.

En cuanto a las redes sociales de los refugios, la inversión quedará a cargo de ellos.

Punto de venta: 1 de mayo hasta que dure el contrato con el refugio.

Roll up y Afiche A1.

# RECURSOS FINANCIEROS

Para evaluar financieramente si el proyecto es rentable se presenta el siguiente flujo de fondos considerando la situación inicial, incorporando proyecciones de ventas de los nuevos productos tomando un criterio conservador

Para el mes 0, en el capital de trabajo se toma el promedio de sueldos del año anterior (dato brindado por CEPRODITH) incrementado en un 50 %, contemplando sueldos de nuevos puestos de trabajo como el del encargado de taller y el encargado de la parte comercial.

La inversión inicial está calculada en unos \$100.000 comprendiendo el acondicionamiento del local e inversión en marketing.

En cuanto a las ventas se consideran los puntos de ventas de los refugios, y Halo, tanto presencial como virtual (ecommerce y redes sociales).

En el mes 1 se esperan vender 300 remeras, 140 cuchitas y 80 capitas. El volumen de venta de remeras es mucho mayor debido al precio, es considerablemente más económico que el resto de los productos y al no ser de uso de la mascota, la puede comprar una persona solo por querer colaborar y poder utilizarla.

Esto también permite aumentar el margen del producto a un 30 % en comparación a las cuchitas y capitas que queda en un 20%

Para el resto de los meses se prevé un incremento del 10% mensual en ventas desde el mes 1 al mes 8, luego se mantiene constante a nos ser por las capitas que es un producto estacional.

En el aspecto tributario, al ser una ong está exonerada de impuestos.

## Flujo de fondos:

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Año 12
<b>Inversiones</b>													
capital de trabajo	-395,367.88	-315,367.88	-315,367.88	-315,367.88	-315,367.88	-315,367.88	-315,367.88	-315,367.88	-315,367.88	-315,367.88	-315,367.88	-315,367.88	-315,367.88
Mejoras del local	-80,000.00												
<b>Ventas</b>	348,541.00	981,141.00	1,032,401.00	1,100,787.00	1,176,011.60	1,258,758.66	1,349,780.43	1,449,904.37	1,560,040.71	1,560,040.71	1,560,040.71	1,467,453.39	1,467,453.39
Remeras		197,600.00	217,360.00	239,096.00	263,005.60	289,306.16	318,236.78	350,060.45	385,066.50	385,066.50	385,066.50	385,066.50	385,066.50
Cuchitas		315,000.00	346,500.00	381,150.00	419,265.00	461,191.50	507,310.65	558,041.72	613,845.89	613,845.89	613,845.89	613,845.89	613,845.89
Capitas		120,000.00	120,000.00	132,000.00	145,200.00	159,720.00	175,692.00	193,261.20	212,587.32	212,587.32	212,587.32	120,000.00	120,000.00
productos existentes	348,541.00	348,541.00	348,541.00	348,541.00	348,541.00	348,541.00	348,541.00	348,541.00	348,541.00	348,541.00	348,541.00	348,541.00	348,541.00
<b>Costos de ventas</b>	-147,123.92	-661,623.92	-703,073.92	-758,668.92	-819,823.42	-887,093.37	-961,090.31	-1,042,486.95	-1,132,023.25	-1,132,023.25	-1,132,023.25	-1,054,867.15	-1,054,867.15
Remeras		-152,000.00	-167,200.00	-183,920.00	-202,312.00	-222,543.20	-244,797.52	-269,277.27	-296,205.00	-296,205.00	-296,205.00	-296,205.00	-296,205.00
Cuchitas		-262,500.00	-288,750.00	-317,625.00	-349,387.50	-384,326.25	-422,758.88	-465,034.76	-511,538.24	-511,538.24	-511,538.24	-511,538.24	-511,538.24
Capitas		-100,000.00	-100,000.00	-110,000.00	-121,000.00	-133,100.00	-146,410.00	-161,051.00	-177,156.10	-177,156.10	-177,156.10	-100,000.00	-100,000.00
Productos existentes	-147,123.92	-147,123.92	-147,123.92	-147,123.92	-147,123.92	-147,123.92	-147,123.92	-147,123.92	-147,123.92	-147,123.92	-147,123.92	-147,123.92	-147,123.92
<b>Utilidad</b>	-193,950.79	4,149.21	13,959.21	26,750.21	40,820.31	56,297.42	73,322.24	92,049.54	112,649.58	112,649.58	112,649.58	97,218.36	97,218.36
<b>FF para evaluación</b>	-193,950.79	4,149.21	13,959.21	26,750.21	40,820.31	56,297.42	73,322.24	92,049.54	112,649.58	112,649.58	112,649.58	97,218.36	97,218.36

## Análisis de inversión (Van/TIR):

El flujo de fondos nos arroja un VAN: 414.719 y una TIR: 21.53%

Dado que ambos indicadores son positivos concluimos que el proyecto es financieramente viable.

# PRINCIPALES RIESGOS Y ESTRATEGIA DE SALIDA

En esta sección se realiza un análisis proactivo de riesgos relativos a la implementación del plan de negocios con el fin de reducir el impacto de los mismos en caso de que ocurran, estableciendo estrategias de mitigación y planes de contingencia para cada uno de los riesgos detectados.

Por cada riesgo se detalla la estrategia de mitigación propuesta con el fin de reducir el impacto y/o la probabilidad de ocurrencia del mismo en el proyecto y el plan de contingencia para el caso que dadas las circunstancias no se pueda mitigar el riesgo. En particular para este proyecto las estrategias de mitigación tomadas son las de reducir el impacto y/o la probabilidad de ocurrencia.

## Identificación de riesgos:

A continuación se presentan los riesgos identificados por el equipo de proyecto:

### Alguna de las alianzas con los refugios se dé por terminada

Puede ocurrir que se termine la relación comercial con alguno de los refugios involucrados, si esto ocurre se rompe la cadena de ventas impactando en que no se venda la producción y/o teniendo que frenar la misma.

### Estrategia de mitigación

Mantener una constante comunicación con los refugios, cuidando la relación comercial.

### Plan de contingencia.

En caso de no poder mitigar el riesgo, se debe establecer nuevamente una alianza comercial con otro refugio.

### Los productos no se venden según lo esperado.

Puede ocurrir que durante un periodo alguno de los productos no se venda, sea por motivos de que es un producto estacional o debido a algún acontecimiento externo.

#### Estrategia de mitigación

Monitorear la venta de productos constantemente para detectar en una etapa temprana la caída en las ventas y el porqué de la misma. También identificar nuevas oportunidades.

#### Plan de contingencia

Si el riesgo ocurre y no es algo puntual evaluar la posibilidad de cambiar por otro producto.

#### Quedarse sin stock de materias primas

Dado que mucha de la materia prima es donada o reciclada en base a otro producto podría llegar a pasar que en algún momento no se cuente con materia prima.

#### Estrategia de mitigación

Controlar bien los stocks en base a la producción para detectar posibles faltantes de stock.

#### Plan de contingencia

Evaluar la posibilidad de generar nuevos acuerdos para obtener materias primas y la posibilidad de comprarla cuánto afecta el producto.

### **Monitoreo de riesgos:**

En el transcurso de la implementación del plan de negocios se deben monitorear los riesgos con el fin de identificar riesgos nuevos y detectar si se ha presentado alguno de los identificados previamente.

# CONCLUSIONES GENERALES

La asociación con los refugios: Animales sin hogar y refugio PGA, permite generar un nuevo canal de ventas para la marca HALO, donde se accede a un público objetivo específico alineado con los objetivos de CEPRODIH, afín con el reciclaje y productos hechos a mano que contribuyen con la causa.

De este modo la sinergia generada entre ambas organizaciones permite potenciar las ventas de ambos, tanto para la marca HALO con este nuevo canal de ventas como para los refugios al brindar más variedad de productos con el fin de generar ingresos extra.

Al incorporar a KONGO entra un tercero, también alineado con el modelos de negocio de triple impacto de CEPRODIH, permitiendo además del reciclado de las bolsas de comida, abaratar costos de fabricación e impactar en el precio de venta.

Desde el punto de vista financiero obtenemos un VAN y TIR positivos indicando que el proyecto genera valor económico, además de valor social y medio ambiental.

La propuesta propone profesionalizar la cadena de elaboración, al estandarizar el proceso de producción y dejar fija el 50% de la plantilla, lo cual entendemos que permitirá lograr un producto con mayor calidad y con tiempos más cortos de confección.

El otro 50% de la plantilla se mantiene en la misma modalidad pero con el modelo de pasantías de los cursos ya realizados y de esta forma también se crea un valor agregado a los programas que generará una experiencia real para las mujeres que lo realicen.

Lo antes mencionado se basa en desarrollar asociaciones y sinergias de manera de buscar un ganar-ganar entre todas las partes involucradas, potenciando unas con otras logrando mejores resultados para todos.

En particular para CEPRODIH se terminan produciendo ingresos extra a lo que tienen hoy en día, logrando hacer que la marca HALO perciba ganancias significativas para la organización.

También se busca posicionarse de forma estratégica en el mercado como una organización que no sólo apoya a las mujeres en contextos desfavorables, sino que también apoya iniciativas relacionadas con los animales, y todo dentro del marco del modelo de economía circular lo que le permitirá captar nuevos consumidores.

# BIBLIOGRAFÍA

- CDNU. (1 de Abril 2020). *Incidencia de la pobreza en Niños, Niñas y Adolescentes. Uruguay.* <https://www.cdnuruguay.org.uy/noticias/incidencia-de-la-pobreza-en-nin%CC%83os-nin%CC%83as-y-adolescentes-uruguay-una-mirada-comparada-entre-2019-y-2020>
- La Diaria. (25 de marzo de 2021). *Pobreza subió casi tres puntos porcentuales en 2020 y alcanzó a 11,6% de la población.*  
<https://ladiaria.com.uy/economia/articulo/2021/3/pobreza-subio-casi-tres-puntos-porcentuales-en-2020-y-alcanzo-a-116-de-la-poblacion>
- CEPRODIH (<https://ceprodih.org>)
- Hierba Real. (s.f.). *Planes de negocio.*  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/rosas\\_r\\_f/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/rosas_r_f/capitulo2.pdf)
- Jack Fleintman. (s.f.). *¡Donde los empresarios crecen!*.  
[https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home\\_4/mod\\_virtuales/modulo5/5.3.pdf](https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.3.pdf)
- Empresa actual. (16 septiembre de 2020). *Empresas sociales.*  
<https://www.empresaactual.com/las-empresas-sociales>
- Academia Nubimetrics. (Agosto de 2021). *El año de los productos sustentables.*  
<https://academia.nubimetrics.com/corporate/el-a%C3%B1o-de-los-productos-sustentables>.
- Antonio Serrano y Javier Zubiaur. (s.f.). *Economía Lineal vs. Economía Circular. ¡Vuélvete circular!*. <https://www.antonioserranoacitores.com/economia-lineal>.
- Virginia Cabrera. (5 febrero de 2020). *Marketing de valores: llega el consumidor consciente.* <https://empresas.blogthinkbig.com/consumidor-consciente>
- Naciones Unidas. (s.f.). *Objetivos de Desarrollo Sostenible.*  
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible>
- Sistema B. (<https://www.sistemab.org>).
- Diario El País. (6 de noviembre de 2020). *Uruguay reafirma su camino hacia el consumo sustentable.*  
<https://www.elpais.com.uy/negocios/empresas/uruguay-reafirma-camino-consumo-sustentable.html>

- Montevideo Portal. (22 de julio de 2020). *El consumo sustentable se duplicó en Uruguay durante la pandemia.*  
<https://www.montevideo.com.uy/Negocios-y-Tendencias/El-consumo-sustentable-se-duplico-en-Uruguay-durante-la-pandemia-uc759286>
- Mercado Libre. (2020). *Tendencias de consumo online de impacto positivo en América Latina.*  
<https://sustentabilidadmercadolibre.com/tendencias-impacto-positivo>
- Diario El Observador. (21 de julio de 2020). *Compra de productos sustentables vía internet se duplicó durante la pandemia.*  
<https://www.elobservador.com.uy/nota/compra-de-productos-sustentables-via-internet-se-duplico-durante-la-pandemia--202072115134>
- Mercado Libre Uruguay. (s.f.). *tendencias, lo más buscado: animales y mascotas.* Recuperado el 1 de octubre de 2021 de  
[https://tendencias.mercadolibre.com.uy/1071-animales\\_y\\_mascotas](https://tendencias.mercadolibre.com.uy/1071-animales_y_mascotas)
- Animales sin Hogar (<https://www.animalesinhogar.com.uy/#/home>)
- All Pet Food. (9 de enero de 2020). *Uruguay: Pequeño pero Desarrollado Mercado de Alimentos para Mascotas.*  
<https://allextruded.com/entrada/uruguay-pequeno-pero-desarrollado-mercado-de-alimentos-para-mascotas-21600>.
- Diario El Observador. (17 de mayo de 2017), *¿cuántos perros y gatos hay en Uruguay?*  
<https://www.elobservador.com.uy/nota/-cuantos-perros-y-gatos-hay-en-uruguay--201751716300>
- Sellin. (<https://sellin.uy>)
- Mercado Pax. (<https://www.mercadopax.com>)
- Economipedia. (s.f.). *Estrategias genéricas de Porter.*  
<https://economipedia.com/definiciones/estrategias-genericas-porter.html>
- Uruguay Circular. (s.f.). *¿Qué entendemos por Economía Circular?*  
<https://uruguaycircular.org/ediciones-anteriores/que-entendemos-por-economia-circular>
- Diccionario de marketing. (20 de abril de 2021). *Qué es el ciclo de vida del producto y qué estrategia seguir en cada etapa.*

<https://dircomfidencial.com/diccionario/que-es-el-ciclo-de-vida-del-producto-y-que-e-strategia-seguir-en-cada-etapa-20210420-1428>

- Gabriel Farias Iribarren. (18 de diciembre de 2018). *Algodón orgánico vs. algodón reciclado*. <https://gabrielfariasiribarren.com/algodon-organico-vs-algodon-reciclado>
- Materiales ecológicos. (s.f.). *Tinta ecológica para serigrafía textil*. <https://materialesecologicos.es/tinta-ecologica-serigrafia-textil>

#### Otras fuentes consultadas:

- Diario El Observador. (17 de mayo de 2017). *Las mascotas mimadas mueven millones en Uruguay*. <https://www.elobservador.com.uy/nota/las-mascotas-mimadas-mueven-millones-en-uruguay-2017517500>
- FADU. (2012), *Estrategias de fijación de precios*. [http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/08/Precio-Fijacion\\_de\\_precios-1.pdf](http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/08/Precio-Fijacion_de_precios-1.pdf)
- Ámbito. (15 de julio de 2021), *Aumentó un 86% la cantidad de usuarios que eligen productos con impacto positivo*. <https://www.ambito.com/informacion-general/sustentabilidad/aumento-un-86-la-cantidad-usuarios-que-eligen-productos-impacto-positivo-n5223932>
- Marketers. (20 de mayo de 2020). *Top 25 de Uruguay y Brasil: productos que más crecieron en venta online*. <http://www.marketersbyadlatina.com/articulo/6748-top-25-de-uruguay-y-brasil-productos-que-mas-crecieron-en-venta-online>
- Diario El Observador. (19 de julio de 2021), *¿qué productos sustentables compran los uruguayos?*. <https://www.elobservador.com.uy/nota/que-productos-sustentables-compran-los-uruguayos-202171619440>
- Redkopora. (s.f.) *¿Qué son las empresas de triple impacto?*. <https://redkopora.com/desarollo-sostenible/empresas-de-triple-impacto>.

# ANEXOS

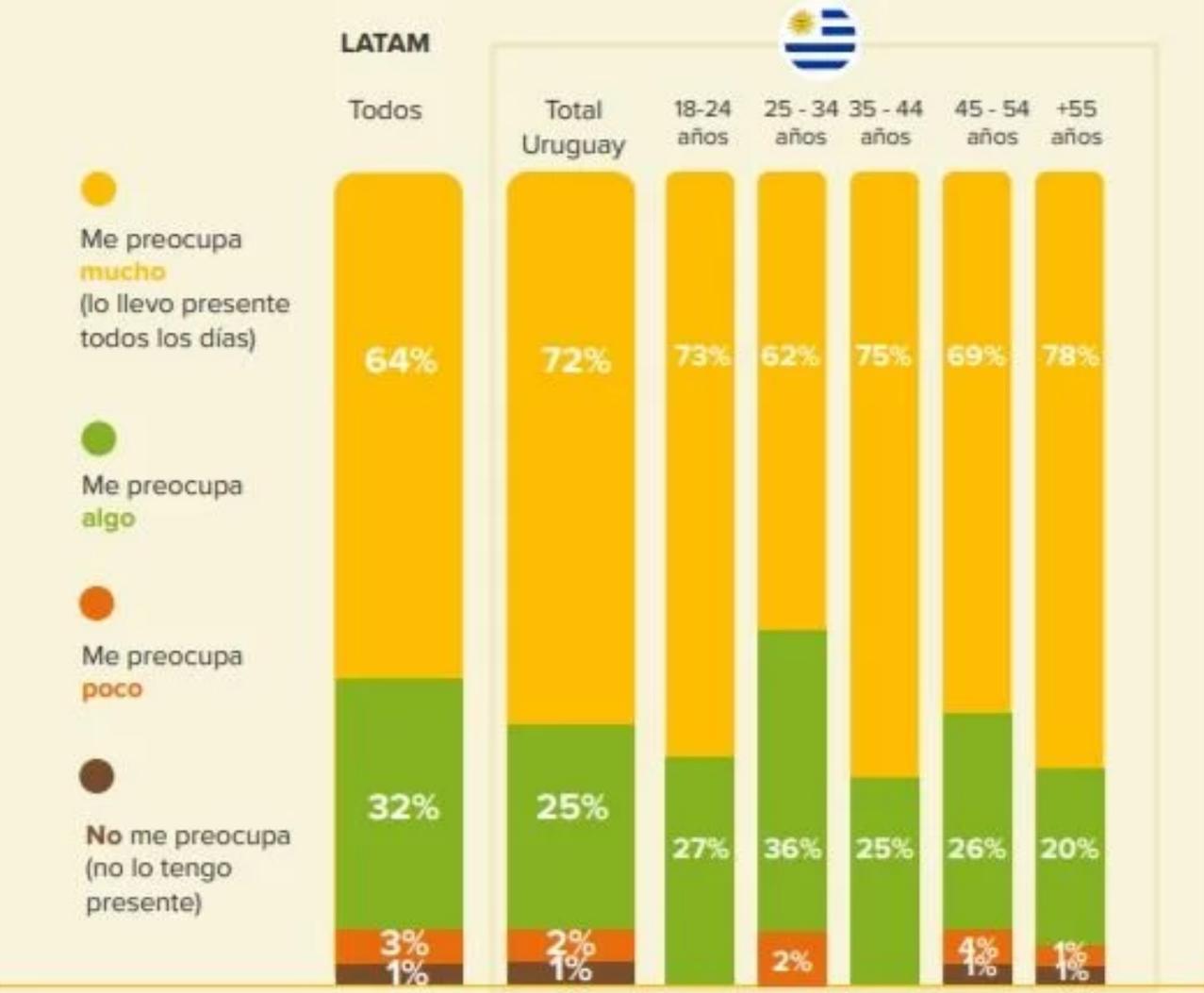
## Tendencias de consumo Mercado libre

Gráficas proporcionadas por el estudio de mercado libre de “Tendencias de consumo online de impacto positivo” América Latina Edición 2021.



**64%** de los usuarios respondieron que están **muy preocupados** por la **situación ambiental actual**

**+45 años**  
entre los **más preocupados** por la **situación ambiental**



## Crecimiento del consumo sustentable online en Uruguay y América Latina\*



**33 mil**  
usuarios

compraron **productos sustentables** en Uruguay.



**62% de**  
consumidores

de **productos sustentables** en Uruguay, son **leales**.



**2 mil**  
usuarios

eligieron un **producto sustentable** para hacer su primera compra en Mercado Libre.



**Principales tendencias**

- > Huertas y Composteras
- > Reutilizables & Basura cero
- > Movilidad sin emisiones



**El contexto COVID-19\*\***

Se **duplicó el consumo sustentable** en Uruguay. Mayormente productos relacionados con **energías renovables y productos orgánicos**.

(\*) Junio 2019 - mayo 2020  
(\*\*) marzo vs. mayo 2020

## 02. El desarrollo del e-commerce



### TOP 25: Lo que más creció durante COVID-19 por país



Uruguay

1	Cubrebocas/ Barbijos	652%	14	Equipo para ejercicio	43%
2	Cuidado de la salud	276%	15	Audífonos	43%
3	Equipamiento para oficinas	175%	16	Material de construcción	41%
4	Belleza y Cuidado Personal	149%	17	Cuidado de la piel	40%
5	Mancuernas	88%	18	Suministros de jardinería y exteriores	40%
6	Herramientas y complementos para construcción	78%	19	Contenedores de alimentos	37%
7	Gel antibacterial	57%	20	Ladrillos	36%
8	Pesas discos y barras de ejercicio	56%	21	Utensilios de cocina	35%
9	Juegos de Video	55%	22	Plantas y jardín	34%
10	Pisos y Revestimientos	51%	23	Azulejos de cerámica	33%
11	Mats de yoga	45%	24	Libros	33%
12	Alimentos y bebidas	43%	25	Estrijos de construcción	32%
13	Productos para mascotas	43%			

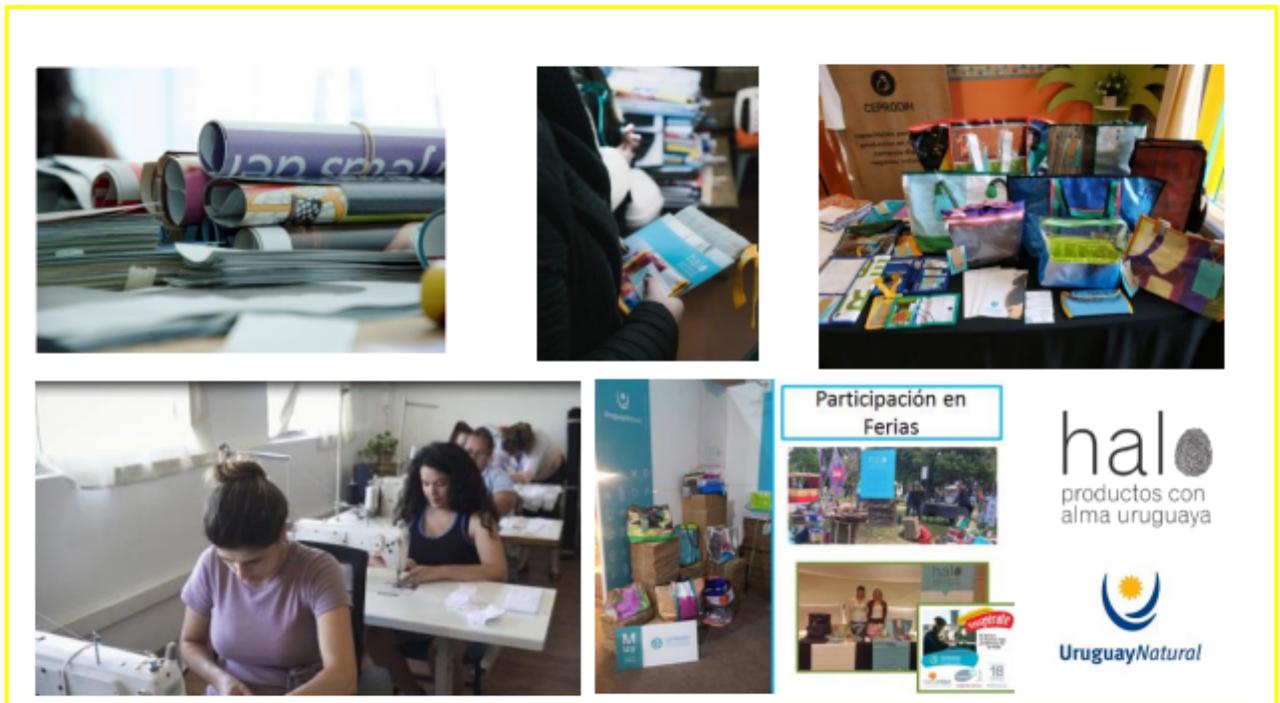


Brasil

1	Cubrebocas/ Barbijos	433%	14	Accesorios para vehículos	36%
2	Gel antibacterial	96%	15	Cables para Audio y video	32%
3	Suplementos Alimenticios	59%	16	Utensilios de cocina	32%
4	Luces para pared y techo	52%	17	Belleza y Cuidado Personal	30%
5	Audífonos	49%	18	Cortinas y persianas	28%
6	Electrodomesticos y accesorios	45%	19	Bandas de resistencia	28%
7	Playeras, remeras y sudaderas	45%	20	Cortadoras de cabello	24%
8	Herramientas	41%	21	Vinilos decorativos	23%
9	Artículos de mercería	40%	22	Cables y Adaptadores para celular	22%
10	Cuidado de la salud	39%	23	Cuidado del hogar y lavandería	21%
11	Pantalones	37%	24	Cuidado de la piel	21%
12	Artículos para manicura y pedicura	37%	25	Tratamiento para el cabello	21%
13	Gautes desechables	37%			

## Información adicional de CEPRODIH

Imágenes de archivos del taller de HALO CEPRODIH



Reporte CEPRODIH 2020

Compartimos el link del reporte de CEPRODIH 2020 donde se podrá profundizar en diferentes aspectos de la organización.

[https://www.canva.com/design/DAERKbz1dao/R3qet8\\_Qj35CICbqxHUjfA/view?utm\\_content=DAERKbz1dao&utm\\_campaign=designshare&utm\\_medium=link&utm\\_source=publishsharelink#27](https://www.canva.com/design/DAERKbz1dao/R3qet8_Qj35CICbqxHUjfA/view?utm_content=DAERKbz1dao&utm_campaign=designshare&utm_medium=link&utm_source=publishsharelink#27)

# Kongo

Información adicional de Kongo y su modelo de economía circular.

Los refugios de animales y los rescatadores siempre requieren manos extras. Por eso, desarrollamos **Comunidad Kongo**, una campaña que acepta que los perros abandonados son una responsabilidad de toda la sociedad y que lo único que se necesita para ayudar, es tener las ganas de hacerlo.

- 1 Comprá Kongo y llevá el envase vacío a un refugio
- 2 Nosotros retiramos la bolsa y les dejamos alimento
- 3 Swahili las recicla y transforma en productos sustentables para que mucha gente tenga trabajo
- 4 Juntos cuidamos al planeta y ayudamos a quienes más lo necesitan



Sitio web: <https://kongo.com.ar>

# Modelo de Economía Circular

## ¿Qué es la Economía Circular?

Es un modelo de diseño, producción y consumo que hace posible que los recursos sigan generando valor a través del tiempo, reduciendo al mínimo los residuos de los procesos productivos y su impacto en los ecosistemas.

### Economía Lineal

El diagrama muestra un flujo lineal que comienza con un icono de un planeta azul y verde. A lo largo de una línea horizontal, hay tres círculos numerados: 1, 2 y 4. Debajo del círculo 1 está el texto 'EXTRAE', debajo del 2 'PRODUCE' y debajo del 4 'DESECHA'. Hay iconos de un camión naranja, una fábrica y una pila de tierra con aves volando.

**Mejora el modelo existente**  
La Economía Circular reemplaza al modelo lineal de "extraer, producir y desechar".

**Es innovadora**  
Es una manera sostenible de promover el crecimiento económico, el bienestar social y el respeto al medio ambiente.

El diagrama es un círculo dividido en tres segmentos. El segmento superior izquierdo es azul y dice 'USA LOS RESIDUOS COMO INSUMOS' con un icono de un cubo de basura. El segmento superior derecho es verde claro y dice 'PRODUCE' con un icono de una fábrica. El segmento inferior es verde oscuro y dice 'CONSUME' con un icono de una bolsa de compras. El segmento inferior izquierdo es verde medio y dice 'GESTIONA LOS RESIDUOS' con un icono de un símbolo de reciclaje. En el centro del círculo está el texto 'Economía Circular'.

**Hace los recursos más valiosos**  
En una Economía Circular, el sistema entero está preparado para reusar, reparar, restaurar y reciclar los recursos para que generen valor una y otra vez.

Fuente: European Parliamentary Research Service (EPRS)

Sitio web: <https://redkopora.com/desarrollo-sostenible/empresas-de-triple-impacto/>

