



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# **CREACIÓN DE LA EMPRESA RRDOS Y CONCIENCIACIÓN SOCIAL EN MATERIA DE GESTIÓN DE RESIDUOS Y RECICLAJE.**

Autor/a: Álvaro Gutiérrez Alfayate  
Director/a: Antonio Núñez Partido

# Índice

<b>ÍNDICE DE ABREVIATURAS.....</b>	<b>5</b>
<b>I. RESUMEN Y PALABRAS CLAVE .....</b>	<b>6</b>
<b>II. ABSTRACT AND KEYWORDS.....</b>	<b>7</b>
<b>1. RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>8</b>
<b>2. Misión, visión y valores .....</b>	<b>11</b>
<b>3. Objetivos.....</b>	<b>12</b>
<b>4. Análisis del entorno y del sector .....</b>	<b>13</b>
<b>a. Análisis externo .....</b>	<b>13</b>
<b>I. Macroentorno .....</b>	<b>13</b>
<b>II. Microentorno .....</b>	<b>18</b>
<b>5. Descripción de la empresa y principales líneas estratégicas.....</b>	<b>25</b>
<b>a. Desarrollo del servicio.....</b>	<b>25</b>
<b>b. Desarrollo de la estrategia .....</b>	<b>27</b>
<b>6. Plan de Marketing.....</b>	<b>32</b>
<b>a. Investigación de mercado .....</b>	<b>32</b>
<b>La encuesta .....</b>	<b>32</b>
<b>La muestra .....</b>	<b>33</b>
<b>b. Análisis de la demanda .....</b>	<b>39</b>
<b>c. Política de precios.....</b>	<b>40</b>
<b>d. Canales de distribución.....</b>	<b>42</b>
<b>e. Política de promoción.....</b>	<b>43</b>
<b>f. Imagen y posicionamiento de marca .....</b>	<b>45</b>
<b>g. Planificación de ventas.....</b>	<b>47</b>
<b>7. Plan de operaciones y Recursos Humanos.....</b>	<b>49</b>
<b>1. Estructura organizativa.....</b>	<b>49</b>
<b>2. Política de Recursos Humanos.....</b>	<b>51</b>
<b>a. Reclutamiento, selección y contratación .....</b>	<b>52</b>
<b>b. Política de retribución, compensación e incentivos .....</b>	<b>53</b>
<b>c. Evaluación del desempeño.....</b>	<b>55</b>
<b>d. Formación y capacitación.....</b>	<b>55</b>
<b>3. Descripciones de puestos.....</b>	<b>57</b>
<b>a. Director general.....</b>	<b>57</b>

b.	Director financiero .....	58
c.	Director de Recursos Humanos .....	59
d.	Director comercial.....	60
e.	Director de producción .....	60
<b>8.</b>	<b>Plan financiero .....</b>	<b>63</b>
a.	Inversión inicial .....	63
b.	Fuentes de financiación.....	64
c.	Previsión de la cuenta de resultados .....	65
d.	Proyecciones de cash-flow .....	66
e.	Balance de situación.....	71
<b>9.</b>	<b>Principales líneas de contacto con el cliente.....</b>	<b>73</b>
<b>10.</b>	<b>Líneas futuras de ampliación del negocio .....</b>	<b>75</b>
<b>11.</b>	<b>Bibliografía .....</b>	<b>77</b>
<b>12.</b>	<b>Anexos.....</b>	<b>80</b>
	<b>Anexo 1. Listado de productos y precios.....</b>	<b>80</b>
	<b>Anexo 2. Cuestionario .....</b>	<b>81</b>
	<b>Anexo 3. Resultado de la encuesta .....</b>	<b>83</b>

## Índice de imágenes, ilustraciones, figuras y tablas.

### Imagen

<b>IMAGEN 1: Logo</b> .....	26
-----------------------------	----

### Ilustraciones

<b>ILUSTRACIÓN 1: Frecuencia con la que cada encuestado saca la basura</b> .....	34
<b>ILUSTRACIÓN 2: Cantidad de cubos que dispone cada encuestado en su vivienda</b> .....	35
<b>ILUSTRACIÓN 3: Tipo de residuos generados por los encuestados</b> .....	36
<b>ILUSTRACIÓN 4: Valoración del producto por parte de los encuestados</b> .....	37
<b>ILUSTRACIÓN 5: Precio dispuesto a pagar por los clientes</b> .....	38

### Figura

<b>FIGURA 1: Organigrama</b> .....	51
------------------------------------	----

### Tablas

<b>TABLA 1: Inversión inicial</b> .....	64
<b>TABLA 2: Fuentes de financiación</b> .....	65
<b>TABLA 3: Cuenta de pérdidas y ganancias</b> .....	66
<b>TABLA 4: Cash-flow año 1</b> .....	67
<b>TABLA 5: Cash-flow año 2</b> .....	69
<b>TABLA 6: Cash-flow año 3</b> .....	70
<b>TABLA 7: Balance de situación</b> .....	72

## **ÍNDICE DE ABREVIATURAS**

**CECU:** Confederación Española de Consumidores y Usuarios

**CV:** Currículum Vitae

**EEUU:** Estados Unidos

**I + D:** Investigación + Desarrollo

**INE:** Instituto Nacional de Estadística

**IRPF:** Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas

**IVA:** Impuesto sobre el Valor Añadido

**ONU:** Organización de Naciones Unidas

**PESTEL:** Político, económico, social, tecnológico, ecológico, legal.

**PIB:** Producto Interior Bruto

**QR:** Quick Response

**RRDOS:** Reductor de Residuos DOMésticoS

**SMI:** Salario Mínimo Interprofesional

**UE:** Unión Europea

## **I. RESUMEN Y PALABRAS CLAVE**

Este estudio tiene como finalidad proponer **el desarrollo de un producto y una empresa con el objetivo de la reducción de emisiones de residuos por parte de la población**. El estudio sigue el formato de un plan de negocio, con un análisis macro y microeconómico, además de la selección de la estrategia más adecuada para el modelo de negocio. El plan de la empresa se centra en la fabricación de contenedores reductores de residuos adaptados al uso doméstico, con el claro objetivo de minimizar la emisión de residuos y el daño al medio ambiente que éste produce, además de aumentar la calidad de vida de las familias usuarias. Para ello, la empresa empleará una **tecnología innovadora**, destacando por su **marca propia, precio asequible, concienciación ecológica y bajos costes fijos**.

**Palabras clave:** Concienciación ecológica, liderazgo en costes, tecnología innovadora, innovación, novedad y orientación al cliente.

## II. ABSTRACT AND KEYWORDS

This study proposes **the development of a product and a company with the aim of reducing waste emissions by society**. The study follows the format of a business plan with a macro and microeconomic analysis as well as the selection of the most appropriate strategy for the business model. The company will manufacture waste reduction containers adapted to domestic use, with the clear objective of reducing waste emissions and the damage to the environment that this produces, in addition to increasing the quality of life for families. To this end, the company will use **innovative technology**, standing out for its **own brand, affordable price, ecological awareness and low fixed costs**.

**Keywords:** Environmental awareness, cost leadership, groundbreaking technology, innovation, novelty and customer orientation.

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de este estudio es el **análisis de las oportunidades para la creación de una empresa de gestión de residuos, más concretamente de reductores de residuos adaptados al uso doméstico, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de sus consumidores, así como reducir la emisión de residuos y el daño al medio ambiente.** La empresa contará con puntos de venta propios donde comercializará sus productos además de entablar alianzas clave con grandes superficies para disponer de espacios para comercializar su línea de productos.

La principal meta de este plan de negocio es **crear una concienciación global acerca del reciclaje, reduciendo las emisiones de residuos que se generan en los hogares.** Para ello, la empresa ofrece unos contenedores adaptados en tamaño para el uso doméstico, con una tecnología y un precio asequible para cada familia, facilitando no sólo la labor del reciclaje, tan necesaria hoy en día, sino que aumenta su calidad de vida, ya que el cliente no ha de estar pendiente constantemente de la gestión de residuos ni de sacar la basura a diario.

Para llevar a cabo la idea de negocio, la empresa **contará con una gama de productos variada, con el objetivo de amoldarse de la mejor manera posible a las necesidades de cada consumidor.** El hecho de focalizar el producto en una mayor comodidad y facilidad para poder llevar a cabo la labor del reciclaje de cada vivienda, permite ampliar el abanico de productos, no solo en tamaño, sino en utilidades.

La **misión de la empresa se focaliza en colaborar e incrementar la concienciación social en materia de reciclaje, considerándola de vital importancia para el cambio climático.** Desde Reductor de Residuos DOMésticoS (RRDOS), creemos que con nuestros productos se reducirán las emisiones y el volumen de residuos, minimizando de manera considerable el impacto ambiental que ello provoca. Todo ello genera, además de una mejora para la salud del planeta, un aumento en la calidad de vida



de las familias al reducir el tiempo que se ha de emplear en el tratamiento y gestión de residuos diariamente.

Para realizar un análisis del entorno, se llevará a cabo un análisis PESTEL, así como un análisis de los competidores. De dicho análisis se va a concluir que el mercado en el que actúa la empresa es el más adecuado para el desarrollo de la idea de negocio, en aras a obtener la mayor rentabilidad dado a que el producto resulta en sí una novedad y se trata de un mercado poco desarrollado donde existe una gran concentración, y creciente, por parte de la sociedad, ya que le genera un beneficio al facilitarle la labor del reciclaje y reducir la emisión de residuos, además de verse favorecido por subvenciones por parte de las instituciones.

La empresa partirá de unos costes fijos bajos que permitan un precio final asequible para cualquier familia, de tal manera que no sea percibido como un producto exclusivo y de difícil alcance. Se optará por la estrategia del desceme, la cual se detallará más adelante. Debido a la complejidad y novedad del producto, se enfocará en primer lugar a familias acomodadas para, posteriormente, y con ayuda de las subvenciones públicas recibidas, reducir progresivamente el coste del producto a medida que crece su reconocimiento, de tal manera que acabe siendo asequible para todas las familias. Estos costes fijos bajos aportarán una mayor flexibilidad y diversidad de producto adaptada a las diferentes ofertas en función de los residuos que se pretenden tratar. Además, se hará especial hincapié en el desarrollo tecnológico para que, de una manera eficiente, el producto cumpla con su función de reductor de residuos, aumentando la comodidad de las familias y reduciendo de mejor manera las emisiones de residuos.

Para asegurar el éxito de la empresa, se contará con equipo de fábrica y comerciales que realizarán demostraciones de la eficacia del producto. Por otro lado, se realizará una campaña de marketing, basada, por un lado, en la concienciación ecológica, y, por otro lado, en las 4 P's, otorgándole una posición relevante tanto al precio como a la promoción en el lugar de venta. El producto se empezará a comercializar en España

con una perspectiva de ampliación futura a toda la Unión Europea y en último lugar a América y Asia.

## 2. Misión, visión y valores

Nuestra **misión** será ofrecer a los clientes un producto que le añada utilidad, aumente su calidad de vida y aumente de manera clara y directa su compromiso con el medio ambiente mediante la reducción de la emisión de residuos, de tal manera que para el cliente le sea mucho más sencillo la labor de reciclar, contribuyendo a reducir la contaminación.

Por otro lado, aunque vinculado también con lo anterior, RRDOS se va a promocionar como una empresa medioambientalmente responsable, por los valores que transmite, la utilidad de su producto y por los materiales que lo componen.

Nuestra **visión** es ser un símbolo del reciclaje. Desde RRDOS queremos que el producto sea percibido como una revolución en el mundo del reciclaje, accesible para las familias y solidario con la preservación del entorno.

Los **valores** principales de la empresa son:

1. Concienciación ecológica.
2. Innovación: adaptación al uso doméstico.
3. Novedad: Pioneros en la implantación de contenedores reductores en las familias.
4. Orientación al cliente (haremos caso de sus sugerencias y cómo mejorar aspectos de nuestro producto; tamaño, forma...).
5. Trabajo en equipo: nuestro equipo va a estar en permanente contacto en busca de la evolución y mejora tanto del producto como del servicio.

### 3. Objetivos

1. Tomar partido por la **concienciación ecológica**, sentimiento creciente en la sociedad actual, en la que la preocupación por el futuro del planeta está creciendo exponencialmente.
2. **Atraer a las familias** con un producto renovador, económico, que aumente su calidad de vida, no les suponga un gasto adicional y genere un beneficio para el medio ambiente.
3. **Crear tendencia** siendo los primeros en adaptar este producto al uso doméstico.
4. **Apertura de tiendas y stands en lugares comerciales** de las principales ciudades y en los principales grandes almacenes.
5. Conseguir que RRDOS sea el **referente en gestión de residuos domésticos** en España.
6. Obtener una **imagen de empresa sostenible** que ofrece un producto útil y rentable.

## 4. Análisis del entorno y del sector

### a. Análisis externo

Con el objetivo de posicionarse favorablemente a las condiciones del entorno externo, se expondrán una serie de herramientas y datos que ayudarán a entender la estrategia de RRDOS.

#### I. Macroentorno

Para realizar un correcto análisis del macroentorno de la empresa, se va a realizar, en primer lugar, un análisis **PESTEL**, que analice los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

##### Factores políticos

El principal foco de actividad se encontrará, en primer lugar, **en España**. España es un país políticamente estable que en la actualidad está inmerso en el primer gobierno de coalición de su historia. Las características de **este nuevo gobierno se caracterizan por su marcado acento social y medioambiental, lo cual puede ser considerado como una gran oportunidad para el negocio** ya que se puede ver beneficiado por subvenciones puesto que cumple con los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU, así como de los requerimientos establecidos por el Ministerio de Transición Ecológica (red Empreverde).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Portal de financiación para empresas sostenibles. Disponible en: <https://www.redempreverde.es/>. Consultado el 12 de febrero de 2020.

Por el contrario, dada la situación de emergencia climática, la presión de *lobbies* y organizaciones ecológicas es mayor, siendo el radicalismo de algunas de ellas una amenaza para el conjunto de la sociedad.

### Factores económicos

Actualmente hay que poner el foco en la **ralentización del crecimiento económico** que ha experimentado España en los últimos años. En especial, habría que prestar especial atención a las políticas económicas del nuevo gobierno, principalmente la **subida del Impuesto de Sociedades** que afectaría a la empresa en primera persona, además de subidas de otros impuestos que afecten a la clientela como el **IRPF** que minoren su poder adquisitivo.

La productividad de España, en función de su PIB, se encuentra en crecimiento (INE<sup>2</sup>) si bien éste no está resultando tan exponencial como en trimestres anteriores, por lo que podemos comenzar a ver los primeros signos de ralentización de la economía española. Como he dicho antes, sería necesario prestar atención a las políticas económicas del nuevo gobierno para confirmar esta nueva tendencia.

España cuenta con una tasa de desempleo del 14,1 %, siendo el país a la cabeza del paro juvenil en Europa. Este hecho manifiesta que existen infinidad de licenciados en búsqueda activa de empleo. La empresa busca personal formado, decidido y motivado, y el hecho de que nuestra idea de negocio esté enfocada en un hecho al cual la **juventud** le otorga una gran importancia puede suponer un gran atractivo para la captación de empleo. Por el contrario, hay que enfocar la atención en los constantes cambios que se prevén en el **SMI**, que afectarán a la estructura de costes de la empresa.

---

<sup>2</sup> PIB de España 2019. Disponible en: <https://www.ine.es/>. Consultado el 14 de enero de 2020.

## Factores socioculturales

La creciente **preocupación por el medio ambiente** en el conjunto de la sociedad ha llevado a un cambio en los **hábitos de gestión de residuos** en los últimos años por parte de la población. Según un estudio realizado por la CECU<sup>3</sup> (Confederación Española de Consumidores y Usuarios) el 95,4 % de los ciudadanos recicla al menos uno de los ocho tipos de residuos que se generan en el hogar, siendo los envases (88,5%), vidrio (84,5%) y papel y cartón (83,4%) los que más se reciclan. Este estudio también añade dos datos de vital importancia para nuestra idea de negocio. En primer lugar, según los consumidores, este porcentaje se podría mejorar si se redujese el tamaño de los envases (46,2%). En segundo lugar, la incorporación de cubos de basura con inteligencia artificial cuenta con un gran apoyo entre las personas menores de 34 años. El principal objetivo del producto que vamos a comercializar es la reducción de residuos mediante el empleo de una tecnología pionera, por lo que se ajusta totalmente a las demandas de los ciudadanos.

España cuenta con 47 millones de habitantes, los cuales viven en 19.235.413 viviendas consideradas como habituales,<sup>4</sup> representando el mercado potencial de RRDOS. El producto va a estar principalmente dirigido a las familias acomodadas, dividiendo la oferta en función del número de personas que habiten en la vivienda y el material al que se va a destinar. En España viven una media de 2,44 personas por vivienda (INE)<sup>5</sup>, por lo que la oferta en cuanto a tamaño habrá de adaptarse a ese dato, puesto que será el mayor tamaño demandado. A raíz de los datos expuestos, la principal oferta de

---

<sup>3</sup> Encuesta sobre el reciclaje en España. disponible en: <https://cecu.es/index.php/comunicacion-cecu/618-el-96-4-de-los-ciudadanos-recicla>. Consultado el 15 de enero de 2020.

<sup>4</sup> Número de viviendas y de viviendas consideradas habituales en España. Disponible en: <https://www.fomento.gob.es/BE2/?nivel=2&orden=33000000>. Consultado el 15 de enero de 2020.

<sup>5</sup> Media de personas por vivienda en España. Disponible en: [https://www.ine.es/prensa/ech\\_2017.pdf](https://www.ine.es/prensa/ech_2017.pdf). Consultado el 16 de enero de 2020.

producto será un contenedor de un tamaño medio para 3 personas focalizado principalmente en envases y residuos orgánicos.

La empresa contará con una gama de productos, contenedores de varios tamaños en función del grupo familiar, y especializados en un solo tipo de residuo o varios, siendo los principales envases y orgánicos.

### Factores tecnológicos

La tecnología es fundamental para RRDOS. El aprendizaje constante de tecnología nos permitirá mejorar el producto y generar un tratamiento de residuos más eficiente. Las principales mejoras tecnológicas que pretendemos incorporar en la empresa hacen referencia a los **mecanismos de reducción de residuos, tratando de buscar la sencillez, mayor comodidad para el consumidor y la mayor eficiencia posible en el consumo de energía**. Dichas mejoras en el proceso de producción pretenden mejorar los materiales del producto, su utilidad y traer consigo una reducción en el precio de venta al público.

Por último, todo el proceso y el producto será patentado en el Registro de la Oficina Española de Patentes y Marcas.

### Factores ecológicos

El contexto actual de la sociedad es de una creciente preocupación por el futuro del planeta, **cada acción importa**, y la concienciación de la sociedad sobre este problema ha crecido de manera considerable en estos últimos años. Es por ese motivo por el que se han incrementado las iniciativas en beneficio del medio ambiente y la implantación de una legislación a favor de la preservación del mismo, así como la sanción de conductas



perjudiciales o altamente contaminantes. Dicha preocupación se manifiesta a través del incremento de competencias para el Ministerio de Medio Ambiente y la creación de un Ministerio de Transición Ecológica.

### Factores legales

Existen multitud de factores legales procedentes de diferentes instituciones que afectarían a la idea de negocio. En primer lugar, **existe una legislación de la UE clara acerca de las emisiones en los procesos de producción**. La UE lleva a cabo inspecciones en los procesos de producción para comprobar que no se producen emisiones contaminantes, no es el caso de RRDOS ya que su proceso es enteramente responsable con el medio ambiente. En materia laboral, los trabajadores cuentan con un convenio colectivo que rige sus condiciones laborales, además de los derechos laborales básicos contenidos en la Constitución (art. 28 CE). En cuanto a competencia, la Ley de Defensa de la Competencia<sup>6</sup> que impide crear monopolios u oligopolios dentro del sector, en especial los artículos 1 y 2 de dicha Ley.

Respecto de la salud y seguridad, existe una legislación estricta, tanto en España como en la UE, acerca de las **condiciones de seguridad en el lugar de trabajo** (Ley de Prevención de Riesgos Laborales<sup>7</sup>), así como la seguridad de la maquinaria y de los materiales empleados tanto en el producto final, como en todos y cada uno de los procesos de la cadena de producción. Todos nuestros productos se adaptarán a la legislación comunitaria y contarán con la etiqueta acreditativa de que han cumplido con todos los requisitos de la legislación vigente conforme a la Directiva 2001/95 sobre la **Seguridad General de los Productos**<sup>8</sup>, la cual requiere que las empresas se aseguren de que los productos que vende sean seguros y que se apliquen las medidas correctivas cuando se constate que no es tal el caso. Por otra parte, uno de los valores de la compañía será la

---

<sup>6</sup> Ley 15/2007, de 3 de julio, de Defensa de la Competencia.

<sup>7</sup> Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales.

<sup>8</sup> Directiva 2001/95/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 3 de diciembre de 2001, relativa a la seguridad general de los productos.

publicidad honesta, seria y responsable, imperando siempre el respeto máximo hacia el cliente y nuestros competidores.

Por último, en aras de una expansión internacional, una posible barrera serían los aranceles impuestos por gobiernos extranjeros como por ejemplo en EEUU, Latinoamérica y la zona de Asia-Pacífico.

## II. Microentorno

### 1. Modelo de las cinco fuerzas

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite identificar el atractivo de una industria o de un determinado sector en función de su competencia. Este modelo va a permitir obtener las oportunidades y amenazas para RRDOS en aras de conseguir la máxima rentabilidad, el cual se consolida como el factor clave para determinar el éxito de una idea de negocio. Este análisis se compone de cinco puntos básicos: poder de los proveedores, poder de los clientes, competidores, amenaza de nuevas entradas en el sector y la amenaza de un producto sustitutivo.

#### *1.1. Competidores*

Los competidores son organizaciones con productos o servicios similares dirigidos al mismo grupo de clientes<sup>9</sup>. Esto permite comprender mejor el entorno competitivo en que se encuentra la empresa y revelar oportunidades en el sector<sup>10</sup>. El caso de RRDOS es novedoso, **no existe en la actualidad ninguna empresa que fabrique**

---

<sup>9</sup> Porter, M.E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86,1, 2008, pp.78-93. Consultado el 16 de enero de 2020.

<sup>10</sup> Porter, M. E. The Structure Within Industries And Companie´s Performance. *The Review of Economics And Statistics*. 61, 2, 1979. pp. 214-227. Consultado el 16 de enero de 2020.

**contenedores reductores como tal. El único caso con el que guarda cierta similitud es el de la empresa británica InSinkErator<sup>11</sup>.** Dicha empresa se dedica exclusivamente a la pulverización de desperdicios de comida. Además, su producto no se considera un contenedor como tal, sino un triturador que se inserta paralelamente al fregadero, dentro de la estructura de la encimera, requiriendo de una instalación sofisticada dentro del mobiliario de cocina.

InSinkErator se ha erigido como un estandarte de la elegancia y comodidad. Destaca por su discreción, pues si bien su instalación es compleja, se encuentra oculto bajo la encimera, por lo que no estaría a la vista, reduciendo espacio y ganando amplitud. Además, explica claramente que sus productos no incluyen cuchillas, lo cual evita con ello cualquier problema de seguridad.

Por otro lado, las principales desventajas del triturador de InSinkErator son las siguientes. En primer lugar, dada su ubicación bajo la encimera y pegada al fregadero, las dimensiones del triturador son demasiado reducidas para lo que demanda el cliente, lo que no termina de reducir la incómoda labor de tener que sacar la basura prácticamente a diario. En segundo lugar, únicamente trata desperdicios de comida, dejando de lado el resto de residuos; en otras palabras, además del triturador, sigue siendo necesaria la presencia de uno o varios contenedores de basura en la vivienda. Por último, la gran desventaja de este producto es su precio, oscilando desde los 195 a los 700 euros, por lo que es percibido como un producto de lujo que no está al alcance de cualquier bolsillo.

Existen ciertas similitudes con el producto de RRDOS, **aunque la realidad es que se trata de productos con un mismo objetivo, pero con bastantes diferencias. El principal objetivo de RRDOS es la reducción tanto de residuos orgánicos (en los que se incluye la comida) como los residuos plásticos en el corto plazo.** La comodidad del cliente es un aspecto muy tenido en cuenta en el seno de la empresa por lo que el producto

---

<sup>11</sup> Página web de InSinkErator. Disponible en: <https://www.insinkerator.es/>. Consultado el 16 de enero de 2020.

es de un tamaño adecuado para disminuir al máximo posible la frecuencia con la que se baja la basura. Existe una oferta amplia en función de las necesidades del cliente, pudiendo optar por contenedores con un solo compartimento, bien para residuos orgánicos o para plásticos, o bien por un contenedor con dos compartimentos, uno para cada tipo de residuos. El producto de RRDOS, al igual que el de InSinkErator, no emplea aspas en el tratamiento de residuos con el objetivo de aumentar su seguridad.

### *1.2. Proveedores*

Los proveedores son los encargados de suministrar a la empresa todos los materiales que necesita para confeccionar su producto<sup>12</sup>. Los proveedores poderosos y de gran tamaño e importancia para la empresa pueden ejercer presión sobre la misma si los resultados del producto son exitosos, aumentando el coste de las materias primas o aumentando sus exigencias en cuanto a suministros, aunque dicha presión será relativa en la mayoría de los casos ya que, si el producto goza de una buena rentabilidad y aceptación en el mercado, siempre habrá proveedores dispuestos a ofrecer mejores condiciones que aquellos que ejercen demasiada presión.

En el caso del producto de RRDOS, para lograr un bajo precio de venta, los materiales son muy específicos, empleando **materiales biodegradables** tanto para la confección del contenedor como para las bolsas de basura, por tanto, la empresa deberá encontrarse muy ligada a sus proveedores, estableciendo cercanas alianzas.

Al tratarse de una actividad que por su labor ecológica puede ser subvencionada por la autoridad en sus diferentes procesos, cumple con los requisitos de adhesión al plan de Procedimiento de Adjudicación de Materiales procedentes de plantas de selección de

---

<sup>12</sup> The Five Competitive Forces That Shape Strategy. "cit." pp. 78-93. Consultado el 16 de enero de 2020.

envases ligeros y de la fracción del resto<sup>13</sup> de **Ecoembes**. Además, dado su carácter ecológico y como se ha mencionado anteriormente, se ve favorecida por las subvenciones de la **red Emprendeverde** del Ministerio de Transición Ecológica. Uno de los pilares de la empresa es que los contenedores serán fabricados con materiales reciclados o biodegradables. Mediante este procedimiento, la empresa puede tener acceso a materiales plásticos reciclados lo cual nos provee la principal materia prima para la fabricación de los contenedores reductores, el plástico sólido y compacto para los contenedores y el material biodegradable para las bolsas de basura.

El otro material fundamental para el desarrollo del producto es el mecanismo tecnológico que reduzca los residuos. Para aumentar los requisitos de seguridad se prescindirá del empleo de cuchillas. Las anillas giratorias estarán protegidas por la estructura compacta de plástico propia del contenedor, confiriendo una mayor seguridad. Dichas anillas estarán en constante desarrollo por parte de nuestro departamento de I+D para mejorar la eficiencia del proceso de reciclaje, proveer un mejor servicio al cliente y evitar, con la menor generación de residuos, la proliferación de olores, bacterias e insectos. Para un mayor abaratamiento de costes, sería ideal que el proveedor de los materiales para las anillas sea europeo por dos razones principales: menores costes de transporte y la empresa será una mayor conocedora de la normativa europea, lo que previene de posibles problemas legales.

Por último, el proveedor de etiquetado. El etiquetado es fundamental ya que define el producto, de tal manera que solo con verlo sea diferenciado por el consumidor. Dicho etiquetado debe ser claro y que permita distinguirse perfectamente los residuos que trata dicho contenedor además de la capacidad que tiene expresada en litros.

### *1.3. Clientes*

---

<sup>13</sup> Procedimiento de adjudicación de subvenciones para negocios sostenibles de Ecoembes. Disponible en: <https://www.ecoembes.com/es/recicladores/adjudicaciones/proceso-de-adjudicacion>. Consultado el 17 de enero de 2020.

Los clientes tienen una gran influencia en la estrategia de la empresa, ya que son los destinatarios del producto y sobre el que se han empleado todos los esfuerzos y recursos para satisfacer su necesidad. Tienen una gran influencia en otros factores como el precio, ya que, si descubren un producto sustitutivo, obligaría a una reestructuración de costes y del precio final por parte de la empresa<sup>14</sup>.

Los clientes se contemplan como el pilar fundamental de RRDOS ya que la principal diferencia de nuestro producto es la adaptación al uso doméstico de los contenedores reductores de residuos. Su poder de negociación va a ser más alto que en otros modelos de negocio, es fundamental escucharlos, atender a sus sugerencias para poder evolucionar el producto en la dirección que este grupo demanda. Para ello, vamos a contar con distintos métodos de recabar datos y experiencias con nuestros productos, de tal manera que la evolución del mismo consiga una experiencia plenamente satisfactoria por parte del cliente.

En un primer lugar, RRDOS llevará a cabo la estrategia del descreme. Dado que el precio del producto es superior al de un cubo de basura corriente, el producto va a estar enfocado principalmente a hogares unifamiliares y de clase acomodada, la cual puede afrontar este desembolso sin aparente problema, y con concienciación ecológica, que aprecien en nuestro producto un verdadero avance en la gestión de residuos, un producto que vale la pena tener en casa, que permite contribuir con el medio ambiente y, además, mejorar la calidad de vida de las familias. Una vez asentado el producto dentro de las familias con mayores recursos, y a medida que avance el ciclo de vida del producto, se llevarán a cabo todas las estrategias para ampliar el público objetivo, de tal manera que todo el mundo pueda tener acceso al producto mediante una reestructuración del precio y una implementación de la gama de producto para que queden satisfechas todas las necesidades.

---

<sup>14</sup> The Five Competitive Forces That Shape Strategy. "cit." pp. 78-93. Consultado el 16 de enero de 2020.

#### *1.4. Amenaza de nuevas entradas*

Las nuevas entradas en el mercado las constituyen aquellas empresas que diseñan productos que satisfacen la misma necesidad que el ofrecido por nuestra empresa. Esta amenaza se convertirá en realidad si el nuevo competidor consigue mejorar los estándares de calidad y el precio del producto. La entrada de nuevos competidores limita la obtención de beneficio puesto que reduce la cuota de mercado. De la misma forma, limita la obtención de beneficio en la industria ya que existe una constante pugna por abarcar un mayor mercado mediante un descenso del precio, lo que conlleva una reducción de los márgenes puesto que los costes se mantienen constantes. Según el modelo de Porter, a las empresas que componen la industria, no les queda más remedio que mantener unos precios bajos con el fin de seguir manteniendo el atractivo a los consumidores y disuadir la posible entrada de nuevos competidores ya que no podrían hacer frente a una estructura de costes con un margen de beneficios tan limitado por parte de los competidores existentes en el mercado.

En concreto, el mercado de reductores de residuos adaptados al uso doméstico es un mercado nuevo, que todavía no ha sido explorado, siendo RRDOS pionera, lo que le permite un mayor y mejor poder de negociación con los proveedores, estableciendo condiciones ventajosas que permitan obtener una estructura de costes menor que posibles nuevos competidores, lo que incrementaría su margen de beneficio, además de poder contar con ventajas en el posicionamiento del producto. **El hecho de ser la empresa pionera en el sector nos permite obtener un mejor posicionamiento**, pudiendo elegir donde posicionarnos, estableciendo alianzas clave con grandes superficies para poder realizar una distribución exclusiva, además de ser la marca de confianza de los consumidores. Todo ello es fruto del gran trabajo de promoción a través de demostraciones, talleres y una correcta promoción en el punto de venta.

Otra de las **ventajas** de ser la empresa pionera del sector es que la empresa no se va a ver afectada por las barreras de entrada del mismo. Las principales barreras de entrada son las siguientes:

- Economías de **escala en la oferta**.
- Economías de **escala de la demanda**: Al no haber apenas competencia, no existen gigantes en el sector puesto que se encuentra en pleno desarrollo.
- **Inversiones de capital**: Para entrar en el sector se requiere una gran inversión de capital, acuerdos cercanos con los proveedores, instalaciones, accesorios, equipo y personal experimentado.
- **Coste de cambio**: el cliente puede elegir entre las diferentes empresas del sector, sin tener que asumir ningún coste por cambiar de una empresa a otra.

#### *1.5. Amenaza de un producto sustitutivo*

La amenaza de productos sustitutivos se refiere a la satisfacción de una misma necesidad para el cliente por parte de una industria distinta a la que pertenece la empresa, en otras palabras, ofertas distintas que redundan en un mismo beneficio para el cliente. RRDOS compite en el sector de tratamiento de residuos, más concretamente en la reducción de residuos. Otros sustitutos posibles pueden ser **productos similares a los que ofrece InSinkErator**, donde el triturador se instala en el mobiliario del hogar. Otro sustituto sería un cambio en los hábitos de reciclaje como por ejemplo reutilizar los envases, lo que conllevaría un ahorro para los potenciales clientes, aunque esta acción se reduce a un solo tipo de residuos, los residuos plásticos, y además no puede perpetuarse en el tiempo ya que un mismo envase no puede ser reutilizable eternamente. La variedad de sustitutos y el poder de los mismos afectará a la demanda de RRDOS, en especial los factores económicos, ya que, en épocas de crisis económica, la sociedad optará por alternativas más económicas.



## 5. Descripción de la empresa y principales líneas estratégicas

### a. Desarrollo del servicio

RRDOS es una **empresa de fabricación, distribución y comercialización** de contenedores reductores de residuos adaptados al uso doméstico, de iniciativa 100% privada, la cual permite a sus clientes un mayor reciclaje al reducir la emisión de residuos al medio ambiente amén de un incremento en su calidad de vida, ya que la suciedad y la obligación de sacar la basura a diario se minoran gracias a la reducción de los residuos que se vierten sobre el contenedor. Todo ello con las máximas garantías de seguridad, tecnología avanzada y precio asequible para todas las familias. El principal objetivo es la satisfacción del cliente y su involucración con la conservación del medio ambiente, la creación de concienciación ecológica en la sociedad que consiga una menor emisión de residuos.

A través de la Cadena de Valor de Porter<sup>15</sup>, describiremos las actividades de la empresa que van a redundar en un beneficio para el consumidor final, le van a añadir valor al producto final.

#### 1. Marca y gama de producto

El nombre de la marca es una reducción de su función principal, Reductor de Residuos DOMésticoS (RRDOS), lo cual está íntimamente involucrado con el producto. La clave es un nombre y un logotipo que sean cortos, fáciles de recordar y que nada más verlo sea posible asociarlo a un producto ecológico. Tanto el nombre como el logo han sido patentados en el Registro de la Oficina Española de Patentes y Marcas.

---

<sup>15</sup> Porter, M. E. *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press. 1989. pp. 33-163. Consultado el 28 de enero de 2020.

El **logotipo**, como se puede apreciar en la Imagen 1, es sencillo, pero a la vez identificativo. El fondo verde nos recuerda que se trata de un producto ecológico y el hecho de que las letras sean blancas, resaltan aún más el fondo, con la intención de que esté siempre presente, ya que es la idea fundamental de la empresa. Resalta también la segunda r, que corresponde a residuos, pretendiendo dar a entender con la r roja y el fondo verde que RRDOS es una empresa que, mediante una efectiva gestión de residuos, pretende generar un beneficio al medio ambiente.

### **IMAGEN 1: Logo**



*Fuente: Elaboración propia*

Todos los productos de la empresa contarán con el logotipo de la misma. Los contenedores llevarán el logotipo en el recipiente, bajo el mecanismo de reducción y las bolsas biodegradables llevarán incorporado el anagrama de la empresa por toda ella. Se tratará de un etiquetado sencillo, pero situado estratégicamente en el producto para que sea vistoso y marque la diferencia.

## **2. Tienda**

RRDOS contará, inicialmente, con una tienda propia donde comercializará todos sus productos, y establecerá, a su vez, **alianzas con las principales grandes superficies** de la geografía española, donde dispondrá de stands atendidos por personal especializado de la compañía.

Dichos **stands** tendrán entre 12 y 15 metros cuadrados de superficie, donde estarán expuestos como muestra un modelo de cada reductor de residuos de la empresa. De la misma manera, en el mostrador de caja estará expuesto un modelo de bolsas biodegradables. Dadas las características del producto, más que su exposición, que también es importante, es capital saber explicarlo bien, resolver todos los interrogantes que plantee el cliente y exponer con claridad el mecanismo de funcionamiento, especialmente su seguridad, las ventajas respecto de un cubo de basura normal y los beneficios que aporta a la economía familiar y al medio ambiente.

La tienda tendrá una decoración cálida y fresca, con una iluminación adecuada que haga resaltar el producto. A ello va a ayudar el hecho de establecerse en grandes superficies que, por lo general, cuentan con una gran iluminación. El espacio será diáfano, propiciando que el producto acapare toda la atención.

### 3. Servicios postventa

Este apartado **será desarrollado con mayor profundidad en un epígrafe posterior** (*Vid.:* principales líneas de contacto con el cliente). RRDOS **pretende un servicio integral con sus clientes, que la relación no finalice tras la compra del producto, ofreciéndole un canal para reclamaciones, donde los clientes puedan formular sus quejas.** De la misma forma, existe un canal de **mantenimiento**, donde se puede contactar con nuestros técnicos en caso de avería del producto. Todo ello es accesible muy fácilmente **desde la aplicación gratuita de la empresa, donde el usuario que ha realizado una compra puede registrarse y acumular puntos con el que poder acceder a ventajas y descuentos** además de, como ya se ha mencionado, poder comunicarse con la empresa de una manera más directa y sencilla.

#### **b. Desarrollo de la estrategia**

Para tratar de obtener una ventaja competitiva, RRDOS seguirá una estrategia de *cost-leadership*, es decir, una estrategia basada en el **precio** con el claro objetivo de ofrecer el precio más bajo del sector, que sea asequible para todas las familias. Paralelamente, también sigue una estrategia de **diferenciación** al adentrarse en un sector completamente novedoso en el que ninguna empresa ha sido capaz de diseñar un producto **rentable**. RRDOS no solo se adentra en este sector, sino que lo hace a un precio muy **competitivo**, generando un beneficio para las familias. Aunque la inversión inicial de comprar un contenedor reductor sea algo más elevada que la de un cubo de basura normal, finalmente se traducirá en un mayor ahorro, pues existe una gran reducción del gasto en bolsas de basura, aumenta la calidad de vida de las familias ya que reduce olores, suciedad y la incomodidad de tener que bajar la basura con frecuencia, además del ya mencionado beneficio para el medio ambiente.

La *cost differentiation strategy* que se ha definido en el párrafo anterior será exitosa en tanto que contará con los siguientes recursos para llevarse a cabo:

- **Precio asequible:** la gran novedad de nuestro producto es su precio asequible para cualquier familia. Pese al empleo de una tecnología específica para garantizar la seguridad y ser lo más eficiente posible en la reducción de residuos, es un *must* para RRDOS ofrecer un precio asequible y competitivo, con el objetivo de llegar a la totalidad de hogares considerados como viviendas habituales en España. Como se ha explicado anteriormente, aunque la inversión inicial por parte del cliente sea superior a la de un cubo de basura normal, finalmente se traducirá en un mayor ahorro, puesto que se reduce en gran medida otros gastos en la gestión de residuos como, por ejemplo, las bolsas de basura. Este es el gran beneficio económico del producto que ofrecemos. Aunque el producto, en un primer momento, esté más enfocado a familias con mayores recursos, la consolidación del mercado, las mejoras tecnológicas y las subvenciones recibidas permitirán ir

reduciendo paulatinamente el precio, de tal manera que será asequible para cualquier bolsillo.

- **Costes fijos bajos:** para conseguir un precio asequible es necesario una estructura de costes baja **que permita obtener una rentabilidad suficiente que asegure la supervivencia de la empresa.** Para ello, manejaremos una estructura de costes fijos bajos, de tal manera que el producto “básico”, al tener unos costes fijos bajos y pocos costes variables, tenga un precio asequible para cualquier familia. Para ello habrá que maximizar la producción, establecer alianzas con nuestros proveedores y realizar una producción mecánica. La idea es partir de unos costes fijos bajos para obtener el producto básico, y cada mejora introducida en el mismo será la introducción de costes variables que incluirá una serie de añadidos al producto final, por ejemplo, materiales más lujosos y resistentes, mejor tecnología o un mejor diseño.
- **Tecnología específica:** RRDOS se convertirá en una empresa pionera, la primera empresa en introducir contenedores reductores de residuos en los hogares. Para ello, cada contenedor contará con una tecnología específicamente diseñada para garantizar la correcta reducción de los residuos, sin ruido excesivo y garantizando la máxima seguridad para todas las personas.
- **Seguridad:** la seguridad para RRDOS es un aspecto fundamental, puesto que inspira confianza en el cliente y son muchas las dudas que pueden surgir en cuanto a seguridad para los integrantes del hogar referente al proceso de reducción de los residuos. RRDOS no empleará cuchillas para reducir los residuos, empleará un material 100% seguro, y el compartimento reductor de los residuos, es decir, aquel que contiene el mecanismo reductor, no estará fácilmente al alcance de los usuarios, siendo necesario desmontarlo para poder acceder a él. Además, no se estará necesariamente en contacto con esta parte del producto, ni siquiera para vaciar el contenedor una vez se haya llenado y haya que cambiar la bolsa.

Para garantizar el éxito de lo expuesto anteriormente, se llevará a cabo una estrategia de *blue ocean*<sup>16</sup>, consistente en **penetrar en segmentos de mercado que no habían sido explorados con anterioridad por ninguna empresa**. RRDOS presenta un producto novedoso en un sector que ninguna empresa ha abordado, lo que ofrece una gran oportunidad de crecimiento, creación de nuevos espacios y una posibilidad de beneficio mucho mayor. Existen en el mercado empresas (PHS Serkonten, InSinkErator) cuyo objetivo es el tratamiento de residuos o bien en hospitales, en grandes dimensiones, como el primer caso, tratándose de residuos específicos generados únicamente en este tipo de espacios, o bien el tratamiento de restos de comida únicamente, como en el segundo caso. Esta estrategia de *blue ocean* que implantará RRDOS permitirá el tratamiento de varios tipos de residuos, no solo comida, en las viviendas, permitiendo a las familias una mayor colaboración con el medio ambiente, reduciendo la emisión de residuos, además de un incremento de su comodidad, salud y seguridad en el hogar.

En su etapa inicial, RRDOS deberá enfocarse en la **penetración y consolidación del mercado español**. La estrategia inicial tendrá como objetivo principal dar a conocer el producto, mostrar sus beneficios respecto del resto de contenedores y convencer de por qué cada familia debe contar con un reductor de residuos de RRDOS. Para ello será muy importante la promoción. **En esta etapa inicial proliferará la publicidad en medios audiovisuales**, anuncios en redes sociales, y lo más importante, la **demonstración en vivo** de la eficacia del producto a través de dos vías, la primera de ellas es la reserva de espacios para realizar demostraciones del éxito del producto en cuanto a reductor de residuos. El acceso será libre y gratuito y se realizarán demostraciones por toda la geografía nacional para dar a conocer el producto. La segunda de ellas -más específica-, consiste en la **demonstración directa en el domicilio** del funcionamiento y eficacia del producto, previa cita y sin ningún tipo de compromiso. En esta primera fase inicial (primer año) se pretende conseguir una ratio de una vivienda de cada 1000 viviendas potenciales.

---

<sup>16</sup> Blue ocean strategy. Disponible en: <https://hbr.org/2004/10/blue-ocean-strategy>. Consultado el 19 de enero de 2020.

A medio plazo se prevé la consolidación definitiva de la empresa en el mercado español, ampliando su ratio a una vivienda de cada 40 viviendas potenciales, habiendo calado en el cliente la concienciación ecológica y los beneficios no solo para el medio ambiente, sino para su salud y su bolsillo. Con estos datos, en los primeros 4 años se pretende haber vendido alrededor de 500.000 unidades de sus diferentes modelos de reductores.

Una vez asegurado el éxito del producto en el tratamiento de residuos orgánicos y plásticos, las principales líneas a seguir en el largo plazo siguen dos caminos distintos, por un lado, adentrarnos en el mercado europeo, aprovechando la inexistencia de aranceles en la Unión Europea, y más a largo plazo exportar a Asia, Latinoamérica y Estados Unidos. Por otro lado, otra línea estratégica sería introducir reductores para papel y cartón y como gran innovación a muy largo plazo, la reducción de vidrio.

A modo de resumen, RRDOS explotará el *blue ocean* a través de una *cost differentiation strategy*, que permitirá que, una vez que la empresa esté operando en el mercado, cree barreras de entrada muy exigentes que dificulte en gran medida la entrada de nuevos competidores en el mercado.

## 6. Plan de Marketing

El plan de marketing resulta fundamental para el desarrollo de la idea de negocio, especialmente en aquellos que son pioneros o se adentran en segmentos nuevos para el mercado; sin promoción sería imposible dar a conocer el producto al mercado potencial, por lo que no sería rentable. Dicho plan detalla la estrategia global de marketing para explotar la idea de negocio y desarrollar las ventajas competitivas de la propuesta de valor. Con este estudio se sientan las bases para el desarrollo de las estrategias de posicionamiento de marca, así como las políticas de producto, imagen, promoción, distribución y precio. Toda esta información servirá de base para la planificación de ventas y el presupuesto comercial.

### a. Investigación de mercado

Para comenzar el plan de marketing, en primer lugar, hemos de conocer detalladamente cuáles son las necesidades de nuestros clientes potenciales para poder fijar los objetivos.

#### La encuesta

Para recopilar toda esa información, **hemos elaborado una encuesta a través de los formularios de Google<sup>17</sup>, que se difundió a través de correo electrónico y redes sociales**. Se diseñó una encuesta con preguntas breves, sencillas y **respuestas cerradas<sup>18</sup>**, de tal manera que quede claramente definido cuáles son las necesidades de los potenciales clientes para así poder ajustar la estrategia y los objetivos conforme a sus necesidades. La

---

<sup>17</sup> Encuesta acerca de la generación de residuos. Disponible en: <https://docs.google.com/forms/d/1wRonDIAczilh8JO6byJicxHKBOtMbPqSjZPf1FLGio/edit>. Consultado el 20 de enero de 2020.

<sup>18</sup> Guía de orientación para la realización de estudios de análisis de la demanda y de encuestas de satisfacción. Disponible en: [https://www.hacienda.gob.es/Documentacion/Publico/SGT/CATALOGO\\_SEFP/035\\_Guia-analisis-demanda-y-encues.pdf](https://www.hacienda.gob.es/Documentacion/Publico/SGT/CATALOGO_SEFP/035_Guia-analisis-demanda-y-encues.pdf). Consultado el 20 de enero de 2020.



encuesta constaba en un total de **once preguntas**, de las que se obtuvieron datos acerca de las necesidades y hábitos de la población en cuanto a la gestión de residuos. El hecho de tomar partido por preguntas cerradas se justifica para obtener respuestas más fáciles de analizar y aumentar la comodidad del entrevistado al rellenar la encuesta<sup>19</sup>.

Las nueve primeras preguntas estaban relacionadas con la investigación del mercado, preguntando en primer lugar si reciclan, cuántas veces sacan la basura a la semana o si generan muchos residuos y qué tipo de residuos generan, para terminar preguntando si comprarían un producto que redujera la emisión de residuos y fuera ecológico además de qué valoraría más en este producto. Por último, su edad y sexo, dos preguntas cerradas para acotar los resultados de la muestra. La encuesta y los resultados de la misma se acompañan en los Anexos 2 y 3.

### **La muestra**

La muestra se ha realizado a potenciales clientes **mayores de edad residentes en toda la geografía española**, que será el mercado objetivo inicial para la empresa. Como se ha manifestado en apartados anteriores, España cuenta con 47 millones de habitantes, con 19.235.413 viviendas consideradas como habituales, constituyendo de esta manera el mercado objetivo ya que se supone que cada vivienda habitada cuenta con al menos un cubo de basura. El público potencial de la empresa no cuenta con un rango de edad determinado, está enfocado a cualquiera de ellos, es decir, puede ser comprado por un joven de 25 años que vive solo, como por un matrimonio de 40 sin hijos, como por un padre o una madre de 50 años que vive con su familia. Es un producto destinado a los moradores, para el beneficio de todos aquellos que residan en la vivienda para la que se ha comprado, independientemente de la edad y situación familiar del comprador y, prueba de ello, son los resultados de la encuesta que se mostrarán a continuación. **Por razones de tiempo, la encuesta únicamente se ha podido realizar a 91 personas.**

---

<sup>19</sup> Albiol, J. M., Saura R, G. *Preparación, Tabulación y Análisis de Encuestas para Directivos*. ESIC Editorial. Madrid. 1998. pp. 29-34. Consultado el 20 de enero de 2020.

## a. Resultados

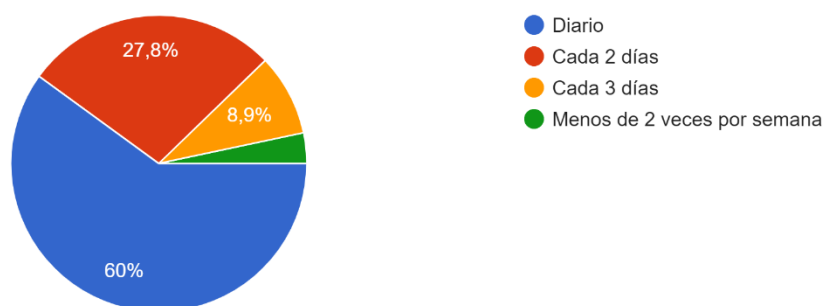
En este apartado se van a explicar con detalle los resultados de la encuesta que se ha realizado (véase Anexo 3).

### 1. Frecuencia de generación de residuos

Este apartado es fundamental ya que nos muestra la percepción de los consumidores acerca de la generación de residuos. Una respuesta mayormente negativa a esta pregunta hubiese provocado el desistimiento de la idea de negocio. **El 54,4% de los encuestados admite generar muchos residuos a diario.** Paralelamente, se preguntaba la frecuencia con la que cada encuestado saca la basura.

#### ILUSTRACIÓN 1: Frecuencia con la que cada encuestado saca la basura

¿Cada cuánto tiempo saca usted la basura?  
90 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Estos resultados son muy positivos para la empresa ya que el hecho de que **el 60% de los encuestados saque la basura a diario** es un reflejo de dos posibilidades, o bien

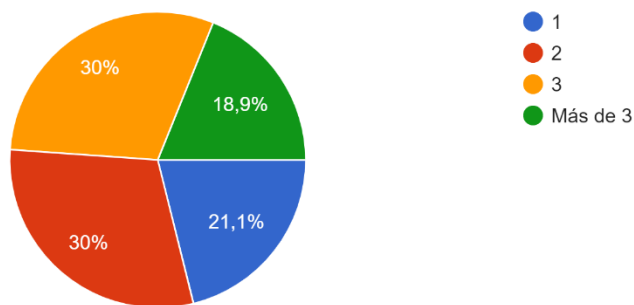
se generan muchos residuos en la vivienda o bien el encuestado prefiere sacar la basura para evitar olores o condiciones insalubres en su vivienda. En ambos casos, el producto de RRDOS es ideal ya que da solución a ambos problemas. Estos datos representan un gran porcentaje y otorga la confianza suficiente para que el producto tenga éxito y aceptación en el mercado. Además, el 92,2% de los encuestados afirma que recicla, lo que confirmaría las expectativas creadas.

## 2. Hábitos de gestión de residuos

En este apartado se nos mostrarán los principales hábitos de gestión de residuos por parte de los encuestados. Partimos del dato obtenido en la gráfica anterior, en el que el 60% de los encuestados saca la basura a diario.

### ILUSTRACIÓN 2: Cantidad de cubos que dispone cada encuestado en su vivienda

¿Cuántos cubos dispone en su vivienda?  
90 respuestas



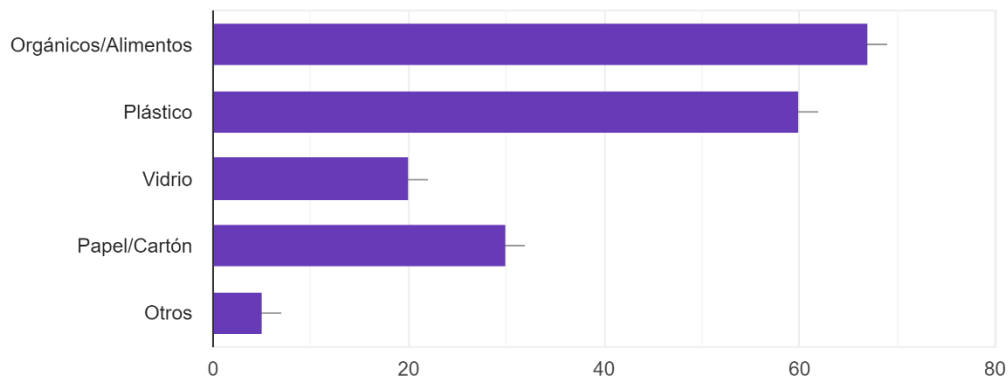
Fuente: Elaboración propia

Estas cifras muestran una actitud positiva de los encuestados hacia el reciclaje, corroborado por la siguiente pregunta, donde **un 92,2% de los encuestados afirma reciclar**. Esta disparidad de resultados refleja que existe una verdadera concienciación

ecológica por parte de los encuestados ya que, el hecho **de contar con más de un cubo en la vivienda**, de por sí marca una tendencia favorable al reciclaje y a la gestión de residuos por parte de los interrogados.

### ILUSTRACIÓN 3: Tipo de residuos generados por los encuestados

¿Qué tipo de residuos genera más? Marque más de una si es necesario  
90 respuestas



Fuente: Elaboración propia

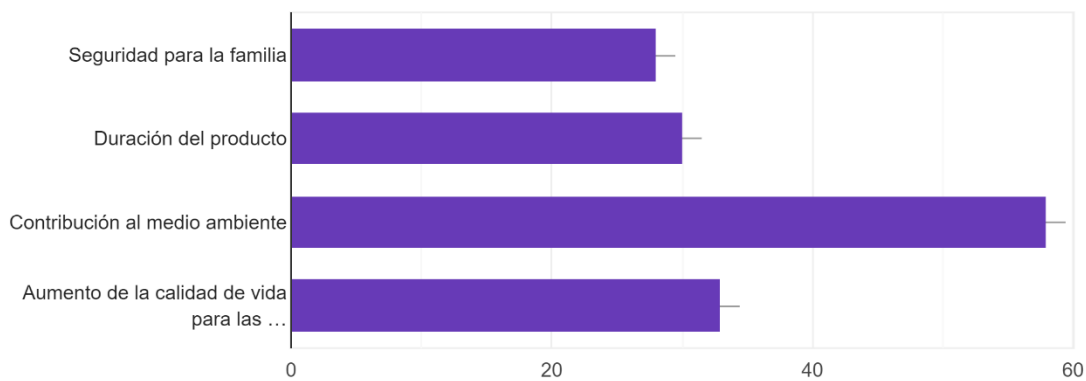
Este gráfico confirma que **los residuos más generados por los participantes en la encuesta, son los residuos en los que RRDOS va a centrar sus esfuerzos a la hora de reducir residuos**; residuos orgánicos y alimentos en primer lugar, como residuo más generado, y residuos plásticos en segundo lugar. Por tanto, al estar el producto enfocado a los residuos más generados por los ciudadanos, los ingresos serán mayores y no se produce un error en la estrategia inicial. La muestra también nos ofrece información acerca de posibles ampliaciones de nuestra gama de productos. RRDOS tenía previsto, si el producto pionero resulta ser un éxito, ampliar la gama de producto a través de la creación de un nuevo modelo de contenedor reductor de papel y de cartón.

### 3. Preferencias de los clientes

En este epígrafe podemos ver la preferencia de los clientes por un producto que redujera las emisiones y fuese ecológico, además de los diversos factores que tomarían en consideración y lo que más valorarían del mismo.

#### **ILUSTRACIÓN 4: Valoración del producto por parte de los encuestados**

¿Qué es lo que más valora de este tipo de producto? Marque más de una opción si es necesario  
88 respuestas



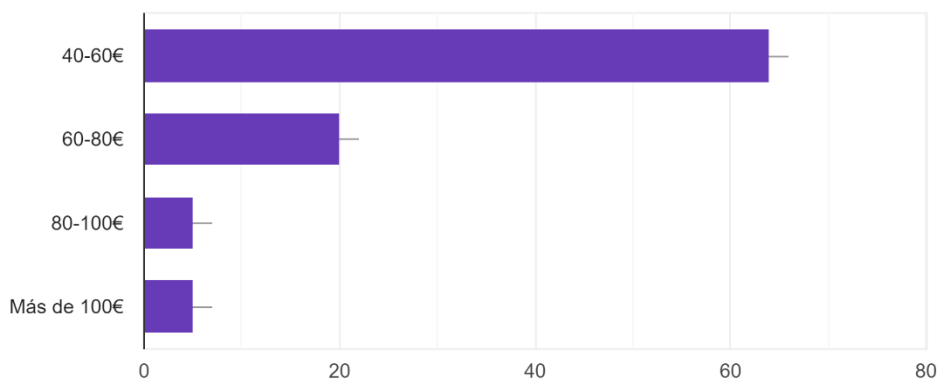
*Fuente: Elaboración propia*

En este gráfico se comprueba qué es lo que más se valoraría del producto ofrecido por RRDOS. De los resultados, se desprende que el mensaje de concienciación ecológica que promueve RRDOS ha calado en la sociedad, así como la promoción del aumento de la calidad de vida de las familias. El mensaje de RRDOS ha calado en la sociedad siendo los dos puntos preferentes, los que más valoran, reforzando nuestra estrategia y reafirmandonos en la buena dirección.

## ILUSTRACIÓN 5: Precio dispuesto a pagar por los clientes

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un producto de estas características? Marque más de una opción si es necesario

84 respuestas



*Fuente: Elaboración propia*

En este gráfico se muestra una de las principales decisiones que ha de tomar la empresa y sobre la que va a girar principalmente la estrategia, el **precio de venta del producto**. Un 76,2% de las respuestas señala que el precio ideal para el producto debería estar entre los 40 y los 60 €. Dicho precio es para el contenedor denominado básico, es decir, para un solo tipo de residuo. A medida que nuestro departamento de I+D mejore la tecnología empleada y se puedan reducir los costes de producción, el precio básico disminuirá. Ese es uno de los objetivos constantes de la compañía, la eficiencia en costes que permita un precio menor a los ciudadanos, abarcando con ello una cuota de mercado mayor.

Los resultados arrojados por la encuesta son muy satisfactorios para RRDOS, puesto que reafirma la estrategia inicial, confirma que se estaba creciendo en la dirección correcta y que el producto diseñado está satisfaciendo las necesidades que demanda la sociedad. Se obtuvo una muestra muy variada, con una distribución adecuada por rango de edad y de género, lo que da una mayor representatividad a la encuesta.

## b. Análisis de la demanda

En este apartado se definirá cuál es el público objetivo de RRDOS. El producto pretende llegar a todas las viviendas de España (entiéndase viviendas habituales), con el objetivo de convertirse en la primera opción elegida para la gestión de residuos en el ámbito doméstico por sus beneficios. A tenor de los resultados del INE, la demanda potencial será las 19.235.413 viviendas habituales, y que, por tanto, tendrán al menos un cubo de basura.

Para RRDOS, es difícil realizar un análisis de la demanda con precisión, ya que se trata de un producto novedoso introducido en un nuevo sector, por lo que todos los datos de referencia se tomarán respecto de un sector con el que guarda cierta similitud, del que se podrían obtener ciertas estimaciones. El objetivo principal en el corto-medio plazo será consolidarse en el mercado nacional. **En un periodo de 5 años, está previsto abarcar el 5% de las viviendas habituales en España, lo que supone aproximadamente un millón de unidades vendidas en ese plazo.**

La demanda real del producto suele basarse en datos históricos de la empresa y del sector, pero aquí, al ser una empresa de nueva creación y un sector nuevo, no podemos contar con este tipo de datos. **En este caso, nos vamos a basar en la empresa española Tatay, con sede en Cataluña, una empresa familiar con una larga historia desde 1919. Se trata de una empresa dedicada a la venta de cubos de basura convencionales entre otra serie de productos.** La facturación anual de la compañía en 2018 fue de 30.827.812 €<sup>20</sup>, representando un 5% las ventas de gestión de residuos (consulta privada) ascendiendo a un total de 1.500.000€, a un precio medio de 15€, se estiman unas ventas anuales de 100.000 cubos de basura al año. Ambas empresas, Tatay y RRDOS, tendrán presencia en toda la geografía española, por lo que la cifra de ventas puede ser tomada en

---

<sup>20</sup> Facturación de la compañía Tatay. Disponible en: <http://www.infocif.es/ficha-empresa/plasticos-ta-tay-sa>. Consultado el 22 de enero de 2020.

consideración para realizar una estimación de las ventas totales. Esta es la estimación de mercado realizada por RRDOS, aunque la estrategia que llevará a cabo la compañía será diferente para obtener una cifra de ventas más elevada.

Si los resultados y el número de ventas es el deseado, los próximos proyectos a largo plazo para el negocio son la expansión geográfica por el resto de Europa, Estados Unidos, Asia y Latinoamérica. Esta estrategia será llevada a cabo en el largo plazo, una vez se haya consolidado en el mercado español, siguiendo la estrategia mencionada en un principio. En primer lugar, abarcar una cuota de mercado suficiente dentro de las familias con mayores ingresos que nos permita, posteriormente, modificar la estrategia y precios para poder llegar al resto de familias. Este proceso, si la cifra de ventas es positiva, puede llevarse a cabo paralelamente en España y otros países de la zona Euro. Una vez consolidado el mercado español y la empresa obtenga beneficios, será posible llevar a cabo la expansión internacional siguiendo el modelo histórico de la compañía.

### c. Política de precios

RRDOS implantará una política de precios que lo diferenciará del resto de marcas, no de este sector concreto en el que no existe un competidor idéntico, sino del sector de tratamiento de residuos, donde se incluyen tanto los fabricantes de cubos de basura normales como InSinkEerator. La estrategia de precios seguida por RRDOS es la de *value based pricing*, la cual consiste en ofrecer un producto de calidad a un precio razonable, asequible para el cliente y que le añada una utilidad.<sup>21</sup>

Partiendo de los datos recogidos en la encuesta (véase Ilustración 5), **la mayoría de encuestados han contestado que estarían dispuestos a pagar entre 40 y 60 euros por nuestro producto.** Dicho precio, como se ha explicado anteriormente, es para el producto básico, es decir, para el tratamiento de un único tipo de residuos, o plástico u

---

<sup>21</sup> Kotler, P. Armstrong, G. *Principles of Marketing*. Harlow: Pearson Education Limited. 17º ed. 2005. p. 309. Consultado el 28 de enero de 2020.



orgánico. Para el caso de los contenedores compuestos, los cuales permiten el tratamiento de más de un tipo de residuos, podemos emplear como referencia, la segunda preferencia de los encuestados, una horquilla de precio entre 60 y 80 euros. Esta política está más relacionada con la *value-based pricing*<sup>22</sup> que, a raíz de los datos arrojados en la muestra, se obtiene el precio dispuesto a pagar por el cliente y con ello, tratar de crear un producto con unos estándares de calidad equivalentes a dicho precio. Al ser una marca completamente desconocida para el público, para hacerse un hueco en el mercado resultará indispensable una buena promoción y un precio recibido con gran aceptación por el mercado.

Como modelo, RRDOS puede fijarse en las estrategias de IKEA, la cual consolida su liderato en el sector con su atractiva oferta y precio económico, y ZARA, que lidera el sector textil con unos precios más bajos que las grandes marcas de moda y una calidad aceptable<sup>23</sup>. RRDOS puede emplear esta estrategia en comparación con InSinkErator, especialmente en el precio, si bien los productos de ambas empresas tienen diferencias. El precio de RRDOS para determinados productos es hasta diez veces menor. Tomando como punto de partida esta estrategia, y siguiendo estos modelos junto con una adecuada política de promoción, explotando los beneficios de nuestro producto, RRDOS revolucionará el mercado de gestión de residuos en el ámbito doméstico, introduciendo un producto beneficioso para el medio ambiente y que genera, además, ahorro y bienestar para las familias.

**Al ser una empresa innovadora y pionera en el sector, los precios se tomarán en función de los costes y del precio percibido por el cliente, tratando de orientar y ajustar los primeros para ceñirnos en la medida de lo posible a éstos últimos.** El índice de referencia será siempre el precio percibido por el cliente, manteniendo los estándares de calidad. En el Anexo 1 se reflejan los distintos modelos de producto y sus

---

<sup>22</sup> Kellman, S. K. *Plan de negocio en el sector cosmético de Noruega: Adora*. 2011. p. 35

<sup>23</sup> *Plan de negocio en el sector cosmético de Noruega: Adora*. “cit.” p. 36.

respectivos precios, justificados con los datos obtenidos del análisis financiero que se realizará en el apartado g de este capítulo, así como en el plan financiero.

#### **d. Canales de distribución**

Los productos de RRDOS, como ya se ha adelantado anteriormente, se venderán a través de **diversos canales de distribución: la tienda propia de la empresa y los distintos espacios habilitados en grandes superficies**. También, y como ocasión excepcional, se pueden llevar a cabo ventas en ferias y demostraciones públicas que se hagan del producto en espacios arrendados, además de las demostraciones que se hagan vivienda por vivienda. Por tanto, existen dos tipos de estrategia bien definidas: la venta directa y la venta a través del detallista.

En cuanto a la venta directa, la misma se realizará en la tienda que la empresa tendrá inicialmente en Madrid, además de los productos vendidos en las demostraciones que se hagan del producto en los espacios habilitados al efecto y en el lugar de consumo (viviendas), y en menor medida, en las ferias del sector donde RRDOS tenga la oportunidad de estar presente. A través de la venta directa, la empresa tendrá el total control en la presentación, promoción y estrategia de venta del producto. La empresa toma la totalidad de las decisiones en el punto de venta: promoción del producto (colocación en tienda), personal, etc. La venta directa permite un contacto más cercano con los clientes, conocer sus hábitos de consumo, sus necesidades y sus preferencias y, a través de las demostraciones, dar voz a los clientes para conocer aspectos a mejorar del producto, así como nuestros puntos fuertes, obteniendo ventajas competitivas.

Respecto de la venta a través de minoristas, se realizarán alianzas clave con los grandes almacenes más importantes de España: El Corte Inglés principalmente, MediaMarkt y Carrefour y otros centros comerciales. **Esta alianza nos permitirá incrementar nuestro posicionamiento, contando con stands propios dentro de esas grandes superficies**, con trabajadores de la empresa, que tienen el conocimiento

suficiente para informar y convencer a los potenciales clientes de que el producto de RRDOS es el más adecuado para satisfacer sus necesidades. Con todo ello, debido a la gran importancia de estos grandes almacenes, podemos obtener apoyo financiero de los mismos a cambio de una pequeña comisión por venta, además de una reducción de los costes de almacenamiento. No hay tanta pérdida de control ya que en dichos establecimientos los trabajadores son propios, por lo que queda garantizada la correcta descripción y explicación del producto porque nuestro personal cuenta con una formación integral que permite un asesoramiento total al cliente.

#### **e. Política de promoción**

Dado que se trata de un producto nuevo, que pretende ser una revolución en el sector de la gestión de residuos y que se está adentrando en un sector inédito, en el que ninguna otra empresa había decidido explorar previamente, la estrategia de promoción se antoja fundamental para que el producto sea exitoso. Para ello, se van a desarrollar las ideas de Kotler<sup>24</sup>, además de la estrategia de promoción de Nespresso -una marca referente- cuya estrategia de promoción será nuestro plan a seguir. Las dos líneas estratégicas a desarrollar y que son fundamentales por la novedad del producto son: la publicidad y las promociones de ventas. La publicidad se realizará principalmente a través de **internet: nuestra propia página web, páginas web de los centros comerciales con los que tenemos alianzas clave, páginas web de diarios y revistas y redes sociales. En cuanto a las promociones de ventas, comenzaremos por ofertas especiales de lanzamiento, promociones y descuentos por fechas señaladas, aunque nuestro principal enfoque será premiar la fidelidad del cliente.**

En primer lugar, la inicial estrategia de promoción a realizar por la empresa será la publicidad, con el fin de darse a conocer, ya que se trata de una completa novedad, una nueva empresa, que ofrece un producto novedoso en un sector completamente inexplorado. El objetivo principal de la publicidad es dar a conocer el producto

---

<sup>24</sup> *Principles of Marketing*. "cit." pp. 496-503. Consultado el 29 de enero de 2020.

paralelamente con el de la marca; que el público objetivo pueda conocer perfectamente nuestro producto, sus beneficios y asociarlos con nuestra marca. Una vez conseguido esto, tanto en la página web como en anuncios en Madrid, se promocionará la apertura de la tienda, para que el público objetivo pueda conocer presencialmente el producto, informarse con nuestro personal y obtener detallada descripción del mismo. De la misma forma, se realizará publicidad en las grandes superficies colaboradoras, tanto en los locales, como en su página web, en la que en los primeros meses irá acompañada de la etiqueta “novedad” para atraer la atención del consumidor. Con este primer paso, se empieza la **fidelización con el mercado objetivo**. Una vez la empresa es conocida por su público objetivo, los mensajes publicitarios irían encaminados a informar a los clientes del lanzamiento de nuevos productos o tiendas, novedades de los ya existentes, así como de promociones especiales. Paralelamente a estos mensajes, la publicidad estará enfocada a difundir los valores de la compañía, pretendiendo fomentar la concienciación ecológica y los beneficios que suponen para las familias el uso de nuestro producto.

Internet va a ser la principal fuente de publicidad de la empresa. Las redes sociales juegan un papel fundamental en la sociedad actual y son el medio que tiene mayor visibilidad. En las que nuestro producto tendrá mayor visibilidad serán Twitter y Facebook, que son las redes sociales con mayor uso entre mayores de 25 años según un estudio de Mediaclick.es<sup>25</sup>, que es el rango de edad que, presumiblemente, compre más nuestro producto. Una gran presencia en estas redes sociales implica un mayor conocimiento del producto y un mayor acercamiento a su público objetivo, además de promocionar los valores de la compañía.

Las promociones de venta son incentivos a corto plazo que fomentan la venta de los productos, además de los beneficios que ya ofrece el producto<sup>26</sup>. Las primeras promociones que realizará RRDOS serán descuentos en el precio de los productos del 20% como oferta de lanzamiento, además de un 2x1 en bolsas de basura biodegradables.

---

<sup>25</sup> Estudio sobre la edad de los usuarios de las redes sociales. Disponible en: <https://www.mediaclick.es/blog/cual-es-la-edad-de-los-usuarios-de-las-redes-sociales/>. Consultado el 25 de enero de 2020.

<sup>26</sup> *Principles of Marketing*. “cit.” p. 496. Consultado el 29 de enero de 2020.

Como se ha mencionado anteriormente, RRDOS va a premiar la fidelidad de sus clientes, asemejándose, en parte, al modelo de Nespresso. Una vez comprado el contenedor reductor, el cliente podrá registrarlo en la aplicación de la empresa. Para ello, deberá registrarse inicialmente, creándose un perfil, pudiendo registrar de inmediato el producto. A partir de ese momento, cada compra que realice, bien sea contenedor, bolsas o accesorios, quedará registrado en su usuario acumulando puntos, los cuales podrán ser canjeados por artículos, limpiezas gratuitas, o sustituciones por un producto más moderno. RRDOS también premiará la fidelidad de sus clientes que, una vez alcanzado los tres años, obtendrá una revisión y limpieza completamente gratuita del producto, y alcanzados los seis años, podrá solicitar el cambio al último modelo del contenedor del que disponga en ese momento. Para poder acceder a estas ventajas, será necesario acumular una determinada cantidad de compras como requisito fundamental.

#### **f. Imagen y posicionamiento de marca**

La imagen permite diferenciar a una marca respecto de otras. En ocasiones es el factor diferencial que hace al cliente decantarse por una opción frente a las demás. El principal objetivo es que la marca se diferencie del resto, obteniendo una posición única y ventajosa en el mercado, de tal manera que sea percibida por el consumidor como una referencia en el mercado, y que instintivamente la asocien a nuestro producto y su rendimiento<sup>27</sup>. Para transmitir una buena imagen de marca, se han de explotar los **factores diferenciales** de RRDOS, los cuales son aprobados, a su vez, por sus clientes, y son los siguientes:

- Concienciación ecológica
- Salud y seguridad
- Ahorro
- Alta tecnología
- Comodidad
- Buen servicio y atención al cliente

---

<sup>27</sup> *Principles of Marketing*. "cit." p. 264. Consultado el 30 de enero de 2020.

- Precios bajos

Según expertos de marketing, estos atributos pueden ser fácilmente copiados por potenciales competidores<sup>28</sup> por ello, será fundamental para RRDOS asociar la marca a estos atributos, para que el mercado inmediatamente los asocie a la marca y al verlos en otras marcas competidoras aprecie que se trata de una imitación. Por este mismo motivo, RRDOS ha de explotar el hecho de ser la empresa pionera en este mercado; ha de aprovechar esta ventaja competitiva. Estos atributos son un activo intangible para la empresa, no tienen valor económico, pero pueden ser un factor diferencial para el cliente a la hora de tomar la decisión final.

Especial énfasis se pondrá en la seguridad del producto. Es lógico que el consumidor mire con cierto recelo este aspecto. ¿Es el producto de RRDOS seguro para todos los miembros de la familia? La respuesta es rotundamente afirmativa. El producto de RRDOS no emplea cuchillas para reducir los residuos, empleará anillas reductoras. Su mecanismo es completamente seguro para todos los usuarios y cumple con todos los estándares de seguridad marcados por la Comunidad Europea (como se ha mencionado en un principio, cuenta con la etiqueta acreditativa de producto seguro recogido en la Directiva 2001/95<sup>29</sup>). El cliente no tiene ningún tipo de contacto con el mecanismo reductor, ni siquiera al vaciar el contenedor, puesto que se trata de compartimentos independientes. Únicamente se produce contacto a la hora de limpiar el contenedor, si bien es cierto que el producto está diseñado para que el cliente entre en contacto con dicho mecanismo lo mínimo posible para incrementar su seguridad, y con ello la de su familia. Además, si el consumidor lo desea, la limpieza puede llevarla a cabo personal de la empresa. Desde otro enfoque, también se muestra seguro para los más pequeños de la casa o para prevenir cualquier descuido; el mecanismo reductor está protegido con una tapa como los contenedores de basura corrientes, la cual tiene que ser accionada con el

---

<sup>28</sup> Facturación de la empresa Tatay. Disponible en:

<http://www.infocif.es/ficha-empresa/plasticos-ta-tay-sa>. Consultado el 22 de enero de 2020.

<sup>29</sup> Directiva 2001/95/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 3 de diciembre de 2001, relativa a la seguridad general de los productos.

pie para poder arrojar los residuos, y de esa forma no poder acceder al mecanismo reductor, de tal manera que el mismo se encuentra aislado mientras no se esté usando para aumentar la seguridad del producto. En caso de error, descuido, o una prenda haya quedado atrapada en el mecanismo reductor (por ejemplo, corbatas), el producto cuenta con un botón anexo al mecanismo reductor que detiene inmediatamente su función, y otro para expulsar lo que ha succionado accidentalmente, minorando los riesgos para la salud que dicho descuido haya podido producir.

#### **g. Planificación de ventas**

La planificación de ventas se va a basar en el análisis de la demanda, ajustado por las características de los diferentes productos que la empresa va a comercializar y de la novedad del sector. Se espera un nivel bajo de ventas durante los primeros meses, y que éstas se vayan incrementando exponencialmente hasta convertir a la empresa en un referente en la gestión de residuos.

Para ello, vamos a comenzar con una exposición de los productos que la empresa va a comercializar. A grandes rasgos, habrá dos tipos de productos, con diferentes categorías dentro de ellos. Un producto para el tratamiento de un solo tipo de residuos, o bien orgánico, o bien plástico; o un producto para el tratamiento de los dos tipos de residuos con compartimentos independientes. Dentro de estos dos productos básicos, habrá diferentes modelos en función de los materiales y el tamaño del depósito.

**El producto inicial que la empresa va a comercializar es el reductor de residuos orgánicos. Este producto cuenta con la tecnología básica para la reducción de los residuos y un depósito de 20 litros. Su precio inicial será de 45€. El mismo producto, pero con un depósito de 30 litros, tendrá un precio de 55€.**

**El segundo tipo de producto que la empresa comercializará será el reductor de residuos plásticos.** Este producto cuenta con la tecnología básica para la reducción de este tipo de residuos. El precio para el modelo con depósito de 20 litros será de 50€ y, con depósito de 30 litros, de 60€.

**El tercer tipo de producto que la empresa introducirá en el mercado será un contenedor que contendrá la posibilidad de reciclar los dos tipos de residuos anteriormente mencionados.** El contenedor contará con dos compartimentos independientes para el tratamiento de cada tipo de residuo, ya que cada uno tiene un mecanismo tecnológico diferente y, además, facilita la labor de reciclaje. Dicho producto tendrá un precio inicial de 80€ para el depósito de 20 litros para cada tipo de producto y de 100€ para el depósito de 30 litros.

**Un último producto que la empresa va a comercializar, serán las bolsas biodegradables.** Dichas bolsas están fabricadas con materiales 100% biodegradables. Se venderán en paquetes de 15 unidades y existirán dos modelos de bolsa. Un primer modelo para los contenedores de 20 litros, cuyo precio es de 1,40€ cada paquete, y un segundo modelo para los contenedores de 30 litros, cuyo paquete tiene un precio de 1,50€.



## 7. Plan de operaciones y Recursos Humanos

El plan de operaciones resume todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de productos. En una *start up*, como es el caso, el plan de operaciones tiene que planificar todas aquellas que sean necesarias para la puesta en marcha del negocio, estableciendo un orden riguroso de acción, un calendario de ejecución y un listado de prioridades. **RRDOS es una empresa pequeña y con recursos limitados, por lo que, en un primer momento, la empresa contará con pocos empleados, desempeñando los directivos funciones adicionales como, por ejemplo, realizar las demostraciones del producto.** Esta no discriminación entre empleados y directivos **permitirá una mayor transmisión del conocimiento** en un primer lugar, para poder crecer y expandirse en un futuro. El hecho de ver los empleados a los directivos trabajar como ellos, sin diferencia alguna, crea sinergias positivas, incrementando su motivación y su compromiso con la empresa. Una de las premisas fundamentales de la compañía es mantener unos costes fijos bajos que permitan mantener un precio adecuado a lo que demandan los clientes potenciales. Este aspecto es fundamental en el inicio del negocio ya que se requiere una gran inversión inicial, y unos costes bajos permitirá mantener el precio deseado que atraiga a los clientes e incremente el beneficio.

### 1. Estructura organizativa

Como RRDOS es una empresa pequeña, su dirección la compondrán inicialmente sus fundadores, que realizarán todas las labores de dirección, poniendo su dedicación y conocimiento al servicio del proyecto. La estructura funcional se basa en las actividades primarias que tienen que ser llevadas a cabo por la organización<sup>30</sup>. Dado el pequeño tamaño de la empresa, desde RRDOS consideramos que una **estructura de organización funcional** es la que más se ajusta a las necesidades de la misma, donde exista una gran **coordinación** entre departamentos y una permanente **comunicación** entre todos que nos permita avanzar como equipo y donde todos los empleados se sientan involucrados en la

---

<sup>30</sup> Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R, *Fundamentos de estrategia*. Pearson, Madrid, 2010. Consultado el 3 de febrero de 2020.

toma de decisiones, fomentando su **participación**, y aumentando su sentimiento de pertenencia a la empresa.

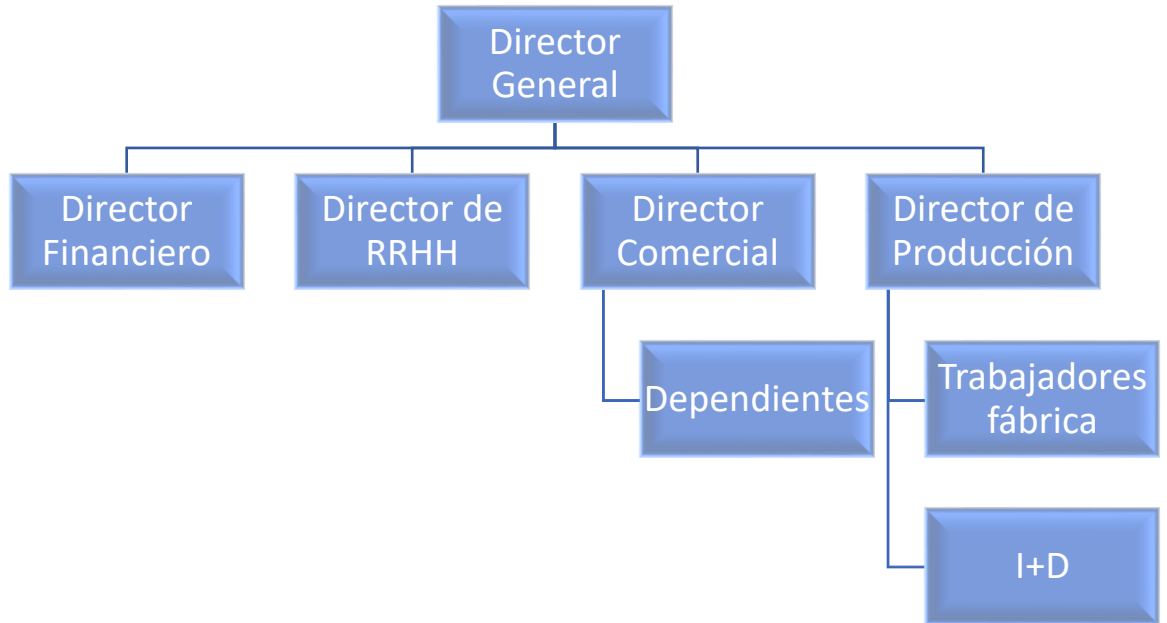
Como hemos podido demostrar, en esta estructura de organización funcional, las actividades integradas permiten una mayor coordinación, y que el trabajo sea eficiente y fácil, redundando en beneficios tanto para la propia empresa como para los empleados<sup>31</sup>.

El organigrama se compondrá en un principio de los siguientes cargos directivos: director general, director financiero, director de recursos humanos, director comercial y director de producción. En un primer momento -debido a la escasez de recursos, trabajadores y demanda- con el fin de reducir costes, el director financiero asumirá también las funciones de recursos humanos y ciertas funciones de producción. **Una vez se hayan obtenido suficientes beneficios, se producirá una diversificación de las funciones, asignándole un director específico a cada área.**

---

<sup>31</sup> *Fundamentos de estrategia*. "cit." Consultado el 3 de febrero de 2020.

**FIGURA 1: Organigrama**



*Fuente: Elaboración propia*

## **2. Política de Recursos Humanos**

RRDOS es como una gran familia y, desde el momento en que se entra a formar parte de la misma, se participa en un proceso de formación y aprendizaje constante para mejorar día a día. Para RRDOS es fundamental la **formación y enriquecimiento de sus trabajadores alrededor del producto**, de tal manera que lo sientan como suyo, lo cual les ayudará a desarrollarlo, promocionarlo y comercializarlo. Para la política de recursos humanos, la empresa se ha servido de las recomendaciones del Manual del empresario autónomo de la Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid<sup>32</sup>, en lo referente a políticas de reclutamiento y selección, contratación y retribución. Además, estas políticas se han complementado con el modelo seguido por Puchol en cuanto a políticas de empleo,

---

<sup>32</sup> Manual del empresario autónomo de la Comunidad de Madrid. Disponible en: <http://www.promocion.camaramadrid.es/documentos/manualautonomo.pdf>. Consultado el 27 de enero de 2020.

es decir, selección de personal y su perfil y políticas de formación en cuanto a conocimientos y preparación adquirida por los trabajadores<sup>33</sup>.

#### a. Reclutamiento, selección y contratación

El proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal se llevará a cabo por el procedimiento designado por el Director de Recursos Humanos. Según el Manual, el proceso de contratación parte de la identificación de los puestos de trabajo necesarios, continuando con el reclutamiento y formación del personal, y terminando con la contratación del mismo. En un primer instante, se parte del proceso de selección, por el que se acabará eligiendo al candidato idóneo para desempeñar cada puesto de trabajo; aquel que reúna las actitudes y aptitudes necesarias para cada puesto. El proceso de selección constará de diversas fases. En primer lugar, se producirá el reclutamiento, posteriormente se analizará minuciosamente el *Curriculum Vitae* de cada candidato y, en tercer lugar, y en función de cada puesto, se realizará una prueba de conocimientos. **Existirán dos pruebas, una para trabajadores de fábrica y otra para comerciales.** Por último, se realizará una **entrevista personal** con cada candidato. Este procedimiento será realizado por el Director de Recursos Humanos con la colaboración del Director General en la redacción de la prueba.

El objetivo del proceso de reclutamiento es, según el Manual, seleccionar una cantidad suficiente de candidatos que cumplan con el perfil que desea la empresa para el puesto ofrecido. Para ello, buscaremos **dos perfiles de candidatos. Primeramente, ingenieros especializados en procesos de fabricación y tecnología, y, por otro lado, graduados en ingeniería que aporten a la empresa savia nueva, energía y ganas de aprender.** Según esta fuente, las fuentes de empleo que tienen potencial para atraer candidatos dentro del sector son:

- Bolsas de trabajo de asociaciones empresariales.
- Internet.

---

<sup>33</sup> Puchol, L. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. *Díaz de Santos*, 7ª ed, Madrid, 2007, p. 45.

- Centros de estudios superiores: Universidades (ICAI, Politécnica), colegio de estudios superiores.
- Ferias de empleo en las instituciones anteriormente mencionadas.

Una vez obtenidos los CV's de los candidatos para el puesto ofrecido, se comienza con la selección de los mismos, analizando sus aptitudes para el puesto. Se realiza una primera criba entre aquellos que no cumplen con los requisitos de conocimientos y disposición. Las candidaturas aprobadas pasan a la siguiente fase que consistirá en la realización de una prueba para corroborar que, efectivamente, cumplen con los conocimientos y habilidades necesarias para el puesto al cual se han presentado. **A los candidatos les será comunicado si han superado la prueba o no, y, en este último caso, se les agradecerá la participación animándolos a participar en futuros procesos de reclutamiento.** El último paso del proceso es la **entrevista** personal con cada candidato. Para ello, se seguirá el **modelo mixto** planteado por Puchol<sup>34</sup>, que combinará preguntas preparadas que sirvan de guía para la entrevista con preguntas libres, que permitan una cierta libertad de adaptación al director de Recursos Humanos durante la entrevista, en función de la organización surgida durante la misma.

Finalizadas las entrevistas, se contratarán a los candidatos que reúnan los requisitos exigidos por la empresa.

#### **b. Política de retribución, compensación e incentivos**

El sistema de retribución **variará en función del empleo**. Para los empleados de fábrica constará de un componente fijo más unos beneficios extras, mientras que para los dependientes y comerciales constará de un componente fijo, un componente variable en forma de comisión por ventas y unos beneficios extras. El componente fijo lo formará el salario base del empleado, determinado por la legislación laboral vigente (SMI y

---

<sup>34</sup> Dirección y Gestión de Recursos Humanos. "cit." p. 86.

Convenio Colectivo), la experiencia y la formación del empleado. El salario base se calculará por horas, sin establecer en este punto diferencias entre los trabajadores de fábrica y los dependientes. **Dicho salario base será revisado al finalizar el año y se tendrá en cuenta el desempeño y la antigüedad del trabajo en la empresa**, además de tener en cuenta las modificaciones que han de hacerse por modificación del SMI o de las condiciones del Convenio Colectivo.

**El componente variable** se aplicará únicamente a los dependientes y comerciales de la empresa, y consistirá en un plus por unidades vendidas en las demostraciones que se hagan en casas y en los lugares habilitados al efecto. El hecho de establecer una comisión por venta en este tipo de eventos, supone una mayor motivación para el empleado, exponiendo con verdadera pasión el producto, remarcando más si cabe los beneficios del mismo y con mayor poder de persuasión.

Los beneficios extras serán los siguientes:

- Descuento del 30% en contenedores y 50% en bolsas biodegradables a partir del año de contratación.
- Cursos de formación totalmente gratuitos

Contar con estos beneficios extras aumenta el sentimiento de pertenencia hacia la empresa. Una mayor formación permite un mayor conocimiento de la tecnología y de los materiales que componen el producto, pudiendo explicarlos de mejor manera a los clientes, tanto en la tienda como en las demostraciones. Poder acceder a los productos de la empresa con descuento, supone un incentivo para el empleado de poder ser partícipe de lo que produce o de lo que vende. **Gracias a ello, obtiene un conocimiento fundamental del producto** que le otorga el poder usarlo en su propio domicilio, incorporando su opinión personal a las explicaciones y demostraciones del mismo, ofreciendo un mejor servicio al cliente y aumentando la sinceridad, lo que otorga

confianza al comprador ya que no piensa que les están intentando vender un producto, sino que le está aportando una experiencia personal que añade credibilidad a la relación entre vendedor y cliente. El requisito temporal es una garantía de la empresa consigo misma y con el trabajador, pudiendo ser usado también como incentivo.

### **c. Evaluación del desempeño**

Una vez finalizado el ejercicio se llevará a cabo la evaluación del desempeño de cada trabajador por parte del director de Recursos Humanos. En él, se analizará la actividad a lo largo del **año** por parte del trabajador, haciendo hincapié especialmente en la **productividad**. La entrevista se realizará siguiendo el modelo propuesto por Puchol<sup>35</sup>, es decir, será llevada a cabo por el jefe directo del empleado, que será el director comercial para los dependientes y el director de producción para los trabajadores de la fábrica. En dicha entrevista estará presente también el director de recursos humanos, que realizará una evaluación conjunta junto con el otro director y propondrán, si el empleado ha cumplido con los requisitos necesarios para ello, la subida salarial correspondiente, que ha de ser aprobada por el director general. Esta evaluación, sirve además como *feedback*, en el que se pretenden analizar con objetividad los resultados, así como posibles vías para perfeccionarlos, fijando los objetivos para el próximo ejercicio. Esta valoración cercana y sincera incrementa la confianza del trabajador y le involucra de mejor manera en el proyecto de la empresa.

### **d. Formación y capacitación**

La empresa, en un primer momento, contará con una plantilla reducida, asumiendo, como se ha dicho anteriormente, los directores, las funciones de comerciales. A medida que la empresa aumente sus ventas, se contratará mayor personal tanto para fábrica como para la tienda, o tiendas si se decide abrir nuevas, además de los *stands* en grandes almacenes. Existirá un denominador común dentro de la empresa; se procurará

---

<sup>35</sup> Dirección y Gestión de Recursos Humanos. "cit." pp. 289-305.

que las fuentes de captación de los empleados sean las mejores posibles, combinando empleados con experiencia con recién licenciados de prestigiosas universidades. Para ello, es importante un buen posicionamiento en las ferias de empleo de dichos centros universitarios, planteando una oferta atractiva que seduzca a los recién graduados para ser parte de la familia de RRDOS una vez terminados sus estudios. Como afirma Puchol, *“aunque se hayan seleccionado a los mejores candidatos, siempre es necesario proveerles formación para que puedan desempeñar mejor su trabajo”*.

La formación en RRDOS es fundamental, y más tratándose de un nuevo producto que se pretende hacer hueco en un sector completamente novedoso. Por ello, **RRDOS ofrecerá siempre a sus empleados cursos de formación, para, en un primer lugar, conocer los aspectos técnicos del producto, de tal manera que sea su conocimiento base, para después profundizar en procesos más técnicos como la eficiencia energética en los procesos de producción o el empleo de la tecnología en el producto, así como cursos comerciales de técnicas de venta.** Estos cursos forman parte de la jornada laboral y se realizarán entre dos y cuatro cursos anuales.

Existirán dos cursos diferentes, en función del puesto, tienda o fábrica. Los empleados de fábrica recibirán cursos acerca de los materiales que componen cada uno de los productos, la mejora de los mismos, el correcto tratamiento durante el proceso de producción, información de todos los proveedores, así como información de todo el proceso tecnológico, en especial, las innovaciones tecnológicas que se introduzcan en el producto y supongan un gran desarrollo del mismo. Por otra parte, los dependientes y comerciales recibirán cursos de formación de trato con el público, comunicación oral, fundamental para explicar y vender correctamente el producto. Además, recibirán constantemente información acerca de los cambios y novedades que se pueden dar en los productos. Todos los cursos de formación los impartirá el director general con la colaboración del director de producción o el director comercial, según el caso.



### 3. Descripciones de puestos

Seguidamente, se procede a realizar una descripción de las funciones de cada puesto de trabajo de la empresa.

#### a. Director general

Jornada completa en **horario flexible**.

Al ser RRDOS una empresa de nueva creación y, por lo tanto, de un tamaño pequeño, en un principio, la eficiencia en costes es fundamental para el crecimiento de la empresa, fundamentalmente por los recursos limitados de ésta. El director general, por ello, será responsable de la totalidad de la dirección de la empresa; será quien tome la decisión final en cada parcela trabajando conjuntamente con los directores de producción, financiero, comercial y recursos humanos.

- Funciones:

- Coordinación de los recursos de la empresa.
- Liderar el capital humano.
- Desarrollo de planes estratégicos y de la marca.
- Ejecutar las decisiones de la junta directiva y socios.
- Control de las finanzas de la empresa.
- Negociación con los proveedores y clientes.
- Atención al cliente.
- Coordinación de los cursos de formación.

- Requisitos para el puesto

- Alto nivel de inglés.
- Habilidades de comunicación oral y escrita.
- Liderazgo y motivación.
- Compromiso con el proyecto.
- Cercanía con los trabajadores.

- Requisitos académicos

- Estudios universitarios en Administración y Dirección de Empresas, Ciencias Empresariales o Economía.

## **b. Director financiero**

Media jornada

- Funciones:

- Elaboración de estrategias financieras, gestionando y supervisando los recursos económicos y financieros de la compañía para trabajar con las mejores condiciones de coste, liquidez, rentabilidad y seguridad.
- Control de la contabilidad general y costes, coordinando contabilidad, tesorería, auditoría interna y análisis financiero.
- Definir y dirigir las inversiones.
- Gestión y pago de impuestos.
- Gestión de los presupuestos.
- Elaboración de las cuentas anuales.
- Financiación bancaria.
- Colaboración estrecha con el director general.

- Requisitos académicos
- Titulación universitaria. Graduado en Administración y Dirección de Empresas, Ciencias Empresariales o Economía.
- Idiomas.
- Gestión y liderazgo.

### **c. Director de Recursos Humanos**

Media jornada

- Funciones:
- Realización de los procesos de selección de empleados y su despido.
- Gestión de nóminas.
- Organización y desarrollo de la plantilla. Horarios de los empleados y conciliación laboral.
- Responsable del Plan de Recursos Humanos y su presupuesto de ejecución.
- Diseñar Plan de Seguridad y prevención de Riesgos Laborales.
- Coordinación con el director comercial y de producción en lo referente al trato con el empleado y la fijación de la fecha y lugar de los cursos de formación junto con el director general.
- Negociación del Convenio colectivo.

- Requisitos académicos
- Formación universitaria. Graduado en Psicología, Recursos Humanos o Administración y Dirección de Empresas con conocimientos de Marketing o graduado en Marketing.

#### **d. Director comercial**

Jornada completa

- Funciones:

- Diseñar y dirigir los objetivos comerciales y estrategias de ventas.
- Establecer políticas de productos, precios, mercados y canales de distribución.
- Realización de las demostraciones al comienzo de la empresa.
- Realización de los cursos junto con el director general.
- Coordinación del personal de tienda, comerciales y stands en grandes almacenes.
- Motivación y formación del personal a su cargo.
- Realización de las campañas de marketing.
- Atención al cliente.

- Requisitos

- Graduado en Administración y Dirección de Empresas con conocimientos de Marketing o graduado en Marketing.
- Comunicación y motivación.

#### **e. Director de producción**

Jornada completa

- Funciones:

- Gestión de los recursos disponibles, determinando los procedimientos y niveles de calidad para garantizar un producto competitivo.
- Planificar, dirigir y coordinar las actividades de producción, diseñando planes a corto, medio y largo plazo.
- Dirigir la política de compras y logística de materias primas.
- Comprobación del buen estado de los materiales y que hayan llegado en buenas condiciones de las dependencias de los productores.
- Coordinador del transporte del producto de la fábrica a la tienda.
- Coordinar con el departamento comercial para adaptar la producción a las necesidades del cliente.
- Supervisar el diseño, construcción y montaje de instalaciones productivas y su mantenimiento.

- Requisitos:

- Titulación universitaria superior en Ingeniería.
- Estudios de especialización sobre planificación y gestión de producción, análisis de procesos y outsourcing.

Todos estos puestos no cubren por completo todas las necesidades de la empresa. En los primeros momentos de vida de la empresa, dado su reducido tamaño, dichas funciones pueden ser llevadas a cabo por la propia empresa, pero a medida que pasen los años, la empresa tiene grandes expectativas de crecimiento, lo que requerirá grandes campañas de publicidad que deberán ser llevadas a cabo por empresas expertas, externas. Lo mismo sucede con la contabilidad, dado su mayor tamaño, será más conveniente que la contabilidad la supervise una auditoría externa, delegando en el director financiero, principalmente, todo el poder negociador con los proveedores. Toda esta labor de búsqueda de servicios será llevada a cabo por el director financiero junto con el director general y el director comercial para el caso de las campañas de publicidad, buscando

siempre la mejor relación calidad precio, lo que se traduce en un gran servicio a una ratio precio-valor aceptable por la compañía.

## 8. Plan financiero

Este apartado presentará las cuentas estimadas de la empresa, que será un reflejo de la salud financiera de la misma. **Las cuentas han sido desarrolladas según las plantillas proporcionadas por la Cámara de Madrid (2011).** Las cifras, expresadas en euros, están basadas en las estimaciones de ventas y de costes que se han explicado en apartados anteriores y, en estimaciones basadas en el contacto directo con proveedores.

El plan financiero comenzará con las necesidades que forman la inversión inicial y las fuentes de financiación, para continuar con la presentación de resultados, presupuesto de tesorería, balance de situación y cuenta de pérdidas y ganancias.

### a. Inversión inicial

La inversión inicial es el conjunto de las estimaciones de costes en los que la empresa incurrirá para llevar a cabo la actividad principal. **Estos costes se centran principalmente en conseguir una fábrica, alianzas clave con grandes almacenes y la inversión en materias primas.** Todas estas inversiones se realizarán con anterioridad al comienzo del negocio o, en el caso de las materias primas, también se realizará durante el primer año.

**TABLA 1: Inversión inicial**

Concepto	Inicial
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	
<b>Inmovilizado Inmaterial</b>	
Patentes, licencias y marcas	4000
Aplicaciones informáticas	5000
<b>Inmovilizado Material</b>	
Maquinaria	100000
Mobiliario	20000
Equipos informáticos	5000
<b>Inmovilizado Financiero</b>	
Fianza alquiler	300000
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	
Mercaderías	60000
<b>Efectivo</b>	
Tesorería	25000
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>519000</b>

*Fuente: Elaboración propia*

**b. Fuentes de financiación**

Este apartado refleja las aportaciones realizadas para llevar a cabo el negocio, es decir, **cubrir los costes y financiar el proyecto empresarial. La financiación de la empresa combinará, las aportaciones de los socios con un préstamo bancario, además de las subvenciones estatales que pudieran conseguirse, al tratarse de un negocio sostenible**, tanto por la creación de una empresa de este tipo (150.000 €) como por la contratación de trabajadores que reúnan las características exigidas por el Ministerio de Transición Ecológica para el desarrollo del fin empresarial.



**TABLA 2: Fuentes de financiación**

Concepto	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Recursos propios</b>				
Capital social	3000	3000	3000	3000
PPYGG		(406835,09)	208271,135	1545047,02
Rdo. ejercicio				
Subvenciones	150000	401100	175500	270000
<b>Exigible a largo plazo</b>				
Préstamo a lp socios	120666,67	120666,67	60333,33	0,00
Préstamo a lp banco	66666,67	66666,67	33333,33	0,00
<b>Exigible a corto plazo</b>				
Proveedores	12307,69	3076,92	15384,61	61538,45
Préstamo a cp socios	60333,33	60333,33	60333,33	60333,33
Préstamo a cp banco	33333,33	33333,33	33333,33	33333,33
<b>TOTAL</b>	<b>412974,357</b>	<b>248008,501</b>	<b>556155,747</b>	<b>1939918,8</b>

*Fuente: Elaboración propia*

### c. Previsión de la cuenta de resultados

La cuenta de pérdidas y ganancias previsional es el documento financiero de mayor importancia dentro de la empresa ya que muestra el resultado de la actividad empresarial, y la que determina, por tanto, si el negocio es rentable. En ella se representan, clasifican y resumen los ingresos, gastos y pérdidas patrimoniales de un ejercicio, y nos indica el resultado de la gestión económica de la empresa. **Como se muestra en la Tabla 3, RRDOS obtiene pérdidas en su primer año debido a la gran inversión que se ha de realizar por el comienzo de un negocio de tal tamaño desde cero, pero obtiene beneficio a partir del segundo año, compensando las pérdidas del primero, debido a su meteórico ascenso gracias a la gran aceptación de su producto en el mercado.**

**TABLA 3: Cuenta de pérdidas y ganancias**

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>Importe neto de la cifra de negocios</b>			
Ventas (sin IVA)	1115480	3122475	7499075
Ventas bolsas (sin IVA)	136654,2	376356	890409
<b>Aprovisionamientos</b>			
Compra productos	(446192)	(1248990)	(2999630)
Compra bolsas	(54661,68)	(150542,4)	(356163,6)
Transporte productos	(8654)	(12534)	(18670)
<b>Gastos de personal</b>			
Sueldos y salarios	(499200)	(610510)	(769012)
Seguridad Social	(164736)	(201468,3)	(253773,96)
<b>Otros gastos de explotación</b>			
Alquiler fábrica y stands	(378000)	(978000)	(1938000)
Seguro fábrica	(1200)	(1200)	(1200)
Suministros	(7200)	(7380)	(7564,5)
Amortizaciones	(2000)	(2000)	(2000)
Mantenimiento app y web	(1800)	(1800)	(1800)
Agencia de publicidad	(15000)	(10000)	(8000)
Publicidad marquesinas	(4350)	(3132)	(3480)
<b>Resultado de explotación</b>	<b>(330859,48)</b>	<b>271274,3</b>	<b>2030189,94</b>
Gastos financieros	2766,66667	2766,66667	2766,66667
<b>Beneficio antes de impuestos</b>	<b>(328092,81)</b>	<b>274040,967</b>	<b>2032956,61</b>
Impuestos	(82023,203)	(68510,242)	(508239,15)
<b>BENEFICIO DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>	<b>(410116,02)</b>	<b>205530,725</b>	<b>1524717,46</b>

*Fuente: Elaboración propia*

#### d. Proyecciones de cash-flow

Las proyecciones de cash-flow representan una predicción de los ingresos y pagos que la compañía va a afrontar y en qué periodo se van a producir.

**TABLA 4: Cash-flow año 1**

Concepto	Inicio	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Cobros							
Saldo inicial	25000						
Ventas	0	27385	39465	51620	78635	95750	141145
Ventas bolsas		11387,85	11387,85	11387,85	11387,85	11387,85	11387,85
<b>TOTAL COBROS</b>	<b>25000</b>	<b>38772,85</b>	<b>50852,85</b>	<b>63007,85</b>	<b>90022,85</b>	<b>107137,9</b>	<b>152532,9</b>
Pagos							
Patentes y marcas	4000						
Aplicaciones informáticas	5000						
Equipos informáticos	25000						
Maquinaria	100000						
Mobiliario	90000						
Fianza alquiler	3000						
Garantía	9000						
Compras	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000
Compras bolsas		4555,14	4555,14	4555,14	4555,14	4555,14	4555,14
Alquiler fábrica		1500	1500	1500	1500	1500	1500
Alquiler stands		2000	2000	6000	6000	12000	12000
Costes de personal		41600	41600	41600	41600	41600	41600
Seguridad Social		13728	13728	13728	13728	13728	13728
Suministros		600	600	600	600	600	600
Seguro fábrica		1200	0	0	0	0	0
Amortizaciones		166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67
Mantenimiento app y web		0	0	0	0	0	0
Agencia de publicidad		1250	1250	1250	1250	1250	1250
Publicidad marquesinas		0	0	725	725	725	725
Cuotas préstamos		0	0	691,66	0	0	691,67
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>256000</b>	<b>86599,81</b>	<b>85399,81</b>	<b>90816,47</b>	<b>90124,81</b>	<b>96124,81</b>	<b>96816,48</b>
Saldo mes	(231000)	(47827)	(34546,96)	(27808,6)	(101,96)	11013,04	55716,37
Saldo anterior	0	(231000)	183173	13280	6738,34	27706,66	11115
<b>Saldo acumulado</b>	<b>(231000)</b>	<b>(278827)</b>	<b>148626,1</b>	<b>(14528,6)</b>	<b>6636,38</b>	<b>38719,7</b>	<b>66831,37</b>

Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
						25000
165790	189230	208540	222730	85380	106330	1412000
11387,85	11387,85	11387,85	11387,85	11387,85	11387,85	136654,2
177177,85	200617,85	219927,85	234117,85	96767,85	117717,85	1573654,2
						4000
						5000
						25000
						100000
						90000
						3000
						9000
20000	20000	20000	20000	20000	20000	260000
4555,14	4555,14	4555,14	4555,14	4555,14	4555,14	54661,68
1500	1500	1500	1500	1500	1500	18000
18000	18000	24000	24000	30000	30000	184000
41600	41600	41600	41600	41600	41600	499200
13728	13728	13728	13728	13728	13728	164736
600	600	600	600	600	600	7200
0	0	0	0	0	0	1200
166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	2000
0	0	0	0	0	1800	1800
1250	1250	1250	1250	1250	1250	15000
725	725	0	0	0	0	4350
0	0	691,67	0	0	691,67	2766,67
102124,81	102124,81	108091,48	107399,81	113399,81	115891,48	1450914,39
75053,04	98493,04	111836,37	126718,04	(16631,96)	1826,37	122739,81
44703,33	19336,67	23440	13343,33	14881,67	(143350)	
119756,37	117829,71	135276,37	140061,37	(1750,29)	(141523,63)	122739,81

Fuente: Elaboración propia

**TABLA 5: Cash-flow año 2**

Saldo														
Concepto	Inicio	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
<b>Cobros</b>														
Saldo inicial	122739,81													122739,81
Ventas		250712,5	258120	285595	305625	331370	336225	343910	353512,5	364085	373310	373965	376070	3952500
Ventas bolsas		54115	54115	54115	54115	54115	54115	54115	54115	54115	54115	54115	54115	649380
<b>TOTAL COBROS</b>	<b>122739,81</b>	<b>304827,5</b>	<b>312235</b>	<b>339710</b>	<b>359740</b>	<b>385485</b>	<b>390340</b>	<b>398025</b>	<b>407627,5</b>	<b>418200</b>	<b>427425</b>	<b>428080</b>	<b>430185</b>	<b>4724619,81</b>
<b>Pagos</b>														
Compras		40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	480000
Compras bolsas		21646	21646	21646	21646	21646	21646	21646	21646	21646	21646	21646	21646	259752
Alquiler fábrica		1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	18000
Alquiler stands		30000	30000	36000	36000	44000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	596000
Costes de personal		39833,33	39833,33	39833,33	39833,33	39833,33	39833,33	39833,33	39833,33	39833,33	39833,33	39833,33	39833,33	477999,96
Seguridad Social		13145	13145	13145	13145	13145	13145	13145	13145	13145	13145	13145	13145	157740
Suministros		615	615	615	615	615	615	615	615	615	615	615	615	7380
Seguro Fábrica		1200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1200
Amortizaciones		166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	2000
Mantenimiento app y web		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1800	1800
Agencia de publicidad		833,33	833,33	833,33	833,33	833,33	833,33	833,33	833,33	833,33	833,33	833,33	833,33	10000
Publicidad marquesinas		0	0	0	696	696	696	696	348	0	0	0	0	3132
Cuotas préstamos		0	0	691,66	0	0	691,67	0	0	691,67	0	0	691,67	2766,67
Hacienda Pública IVA		0	0	0	0	0	0	966394,8	0	0	0	0	0	966394,8
<b>TOTAL PAGOS</b>		<b>148939,33</b>	<b>147739,33</b>	<b>154430,99</b>	<b>154435,33</b>	<b>162435,33</b>	<b>179127</b>	<b>1144830,13</b>	<b>178087,33</b>	<b>178431</b>	<b>177739,33</b>	<b>177739,33</b>	<b>180231</b>	<b>2984165,43</b>
Saldo mes	122739,81	155888,17	164495,67	185279,01	205304,67	223049,67	211213	(746805,13)	229540,17	239769	249685,67	250340,67	249954	1740454,38
Saldo anterior	122739,81	33148,36	8607,5	20783,34	20025,66	17745	(11836,67)	(958018,13)	976345,3	10228,83	9916,67	655		
Saldo acumulado	122739,81	278627,98	197644,03	193886,51	226088,01	243075,33	228958	(758641,8)	(728477,96)	1216114,3	259914,5	260257,34	250609	<b>1740454,38</b>

Fuente: Elaboración propia

**TABLA 6: Cash-flow año 3**

Concepto	Saldo													TOTAL
	Inicio	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
<b>Cobros</b>														
Saldo inicial	1740454,38													1740454,38
Ventas		397850	480325	547645	683490	793180	820740	865280	885175	915325	956950	1043670	1102870	9492500
Ventas bolsas		148040	148040	148040	148040	148040	148040	148040	148040	148040	148040	148040	148040	1776480
<b>TOTAL COBROS</b>	<b>1740454,38</b>	<b>545890</b>	<b>628365</b>	<b>695685</b>	<b>831530</b>	<b>941220</b>	<b>968780</b>	<b>1013320</b>	<b>1033215</b>	<b>1063365</b>	<b>1104990</b>	<b>1191710</b>	<b>1250910</b>	<b>13009434,38</b>
<b>Pagos</b>														
Compras		94545,45	94545,45	94545,45	94545,45	94545,45	94545,45	94545,45	94545,45	94545,45	94545,45	94545,45	94545,45	1134545,4
Compras bolsas		59216	59216	59216	59216	59216	59216	59216	59216	59216	59216	59216	59216	710592,0
Alquiler fábrica		1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	18000
Alquiler stands		60000	60000	80000	80000	80000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	1060000
Costes de personal		50833,33	50833,33	50833,33	50833,33	50833,33	50833,33	50833,33	50833,33	50833,33	50833,33	50833,33	50833,33	610000
Seguridad Social		16775	16775	16775	16775	16775	16775	16775	16775	16775	16775	16775	16775	201300
Suministros		630,38	630,38	630,38	630,38	630,38	630,38	630,38	630,38	630,38	630,38	630,38	630,38	7564,5
Seguro Fábrica		1200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1200
Amortizaciones		166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	2000
Mantenimiento app y web		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1800	1800
Agencia de publicidad		666,67	666,67	666,67	666,67	666,67	666,67	666,67	666,67	666,67	666,67	666,67	666,67	8000
Publicidad marquesinas		0	0	0	696	696	696	696	696	0	0	0	0	3480
Cuotas préstamos		0	0	691,66	0	0	691,67	0	0	691,67	0	0	691,67	2766,67
Hacienda Pública IVA		0	0	0	0	0	0	2366485,8	0	0	0	0	0	2366485,8
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>0</b>	<b>285533,49</b>	<b>284333,49</b>	<b>305025,15</b>	<b>305029,49</b>	<b>305029,49</b>	<b>325721,16</b>	<b>2691515,29</b>	<b>325029,49</b>	<b>325025,16</b>	<b>324333,49</b>	<b>324333,49</b>	<b>326825,16</b>	<b>6127734,4</b>
Saldo mes	1740454,38	260356,51	344031,51	390659,85	526500,51	636190,51	643058,84	(1678195,29)	708185,51	738339,84	780656,51	867376,51	924084,84	6881699,98
Saldo anterior	1740454,38	(1480097,87)	83675	46628,34	135840,66	109690	6868,33	(2321254,13)	2386380,8	30154,33	42316,67	86720		
<b>Saldo acumulado</b>	<b>1740454,38</b>	<b>2000810,89</b>	<b>(1136066,37)</b>	<b>474334,85</b>	<b>573128,85</b>	<b>772031,17</b>	<b>752748,84</b>	<b>(1671326,96)</b>	<b>(1613068,62)</b>	<b>3124720,64</b>	<b>810810,84</b>	<b>909693,18</b>	<b>1010804,84</b>	<b>6881700</b>

#### **e. Balance de situación**

El balance de situación es un estado financiero que representa una relación valorada de los elementos de activo, pasivo y neto y que permite conocer la situación económica de la empresa a 31 de diciembre de cada año. Basándonos en los datos recopilados en las tablas anteriores, se está en disposición de realizar el correspondiente balance de situación.

**TABLA 7: Balance de situación**

ACTIVO	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
<b>Inmovilizado Intangible</b>				
Propiedad industrial	4000	4000	4000	4000
Aplicaciones informáticas	5000	5000	4500	4050
Amortización aplicaciones informáticas		(500)	(450)	(405)
<b>Inmovilizado Material</b>				
Equipos para procesos de información	25000	25000	22500	20250
Mobiliario	90000	90000	81000	72900
Maquinaria	100000	100000	90000	81000
Amortización inmovilizado material		(21500)	(19350)	(17415)
<b>Inversiones Financieras a largo plazo</b>				
Garantía	9000	9000	9000	9000
Fianza alquiler	3000	3000	3000	3000
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
<b>Existencias</b>				
Existencias	20000	122584	245168	579488
<b>Efectivo</b>				
Tesorería	60000	122739,81	1392363,504	5161274,99
Bancos	132307,69	166582,82	99492,85	196690,4
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>448307,69</b>	<b>625906,63</b>	<b>1931224,35</b>	<b>6113833,39</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>PATRIMONIO NETO</b>				
Capital	3000	3000	3000	3000
Reserva legal		0	0	3000
Reserva voluntaria			348090,876	1720425
Resultado del ejercicio		(410116,02)	205530,725	1524717,46
Administraciones públicas (subvenciones)	150000	401100	175500	270000
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>				
Deudas a largo plazo con socios	120666,67	120666,67	60333,33	0,00
Deudas a largo plazo con entidades de crédito	66666,67	66666,67	33333,33	0,00
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
Proveedores	12307,69	3076,92	15384,61	61538,45
Acreedores	2000	15000	30000	71000
Deudas a corto plazo con socios	60333,33	60333,33	60333,33	60333,33
Deudas a corto plazo con entidades de crédito	33333,33	33333,33	33333,33	33333,33
Hacienda Pública acreedora		332845,8	966384,8	2366485,8
Hacienda Pública acreedora por conceptos fiscales			82023,20333	68510,2417
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>448307,69</b>	<b>625906,71</b>	<b>1931224,35</b>	<b>6113833,37</b>

Fuente: Elaboración propia



## 9. Principales líneas de contacto con el cliente

La relación de RRDOS con sus clientes no se basa únicamente en una relación compra-venta. Para la empresa, fidelizar a sus clientes es un objetivo prioritario, y buscar su satisfacción no solo con el producto sino con su servicio postventa es fundamental.

Cuando el cliente compra por primera vez un producto de RRDOS, puede proceder a registrarse -si así lo desea- en una **aplicación gratuita que la compañía va a tener disponible para los clientes y para cualquier smartphone**. Una vez dado de alta como usuario, puede registrar su producto introduciendo el número de serie situado en el código de barras o escaneando el código QR del mismo. Al estar dado de alta, cada compra que haga le sumará puntos a su cuenta, pudiendo acceder el cliente a ofertas exclusivas y otros beneficios. Dichas ofertas se obtienen por haber conseguido un determinado nivel de puntos a lo largo del año o haber cumplido una determinada antigüedad.

Existen **tres categorías de socios**: socios junior, senior (3 años) y premium (5 años). Cada categoría tiene acceso a una serie de ventajas y beneficios exclusivas. Los socios junior recibirán información y una invitación a cualquier demostración que se realice en un espacio público de su localidad, entrega gratuita en pedidos de más de 150€ y contenedor de sustitución en caso de reparación durante los dos años de garantía del producto. Los socios senior, además de las ventajas de los socios junior, podrán disfrutar de demostraciones gratuitas, regalos de muestras, 50% de descuento en el kit de limpieza del producto y un 25% de descuento en accesorios. Los socios premium, además de las ventajas de los socios junior, contarán con entrega gratuita si han alcanzado los 750 puntos (1 punto = 1 euro de gasto), una limpieza gratuita del contenedor al año, 70% de descuento en el kit de limpieza y un descuento por renovación de la máquina por una nueva.

Por otra parte, el cliente tiene habilitado un mail para reclamaciones y contacto con la empresa.

## **10. Líneas futuras de ampliación del negocio**

Una vez consolidado en el mercado nacional, y establecido como referente en la gestión ecológica de residuos en España, la empresa planea varias estrategias de diversificación. En primer lugar, siguiendo con el mismo producto y como se ha explicado a lo largo de este trabajo, una vez consolidado el mercado español, la empresa planea expandirse por toda la Unión Europea para, posteriormente hacer lo mismo en Asia, Estados Unidos y Latinoamérica.

Por otro lado, la empresa llevará a cabo una estrategia de diversificación, no especializándose solo en el ámbito doméstico donde ha conseguido convertirse en un producto diferencial, sino proveyendo contenedores reductores a hospitales, lo cual requerirá una mayor especialización de la tecnología y un mayor tamaño del contenedor, y en lugares públicos como polideportivos y demás recintos deportivos, para ello, será necesario llegar a un acuerdo de distribución con las administraciones públicas o con las empresas propietarias de los recintos, así como en piscinas municipales.

Por último, como uno de los valores de la empresa es la concienciación ecológica, una vez el producto y la empresa haya alcanzado una cuota de notoriedad, nos planteamos como objetivo colaborar estrechamente con Ecoembes. De esta manera, se podrá mejorar el producto en cuanto a tecnología, materiales, funciones y, lo más importante, hacerlo progresivamente más asequible a todo tipo de familias; asequible para ellos. Gracias a esta colaboración, el mensaje de la compañía se propagará más fácilmente ya que se cuenta con la estrecha colaboración de una institución pública, además de poder emplear el producto en edificios públicos, lo que incrementaría significativamente el volumen de negocio. Además, los patrocinios que realiza en todo tipo de eventos, aumentarían la visibilidad de nuestro producto y permitiría llevar a cabo una campaña de marketing “invisible” que generaría un mayor beneficio para la empresa. Así, el mensaje de concienciación ecológica calará de mejor manera en la ciudadanía, pudiendo ofrecer un producto asequible para cualquier bolsillo, con la garantía de calidad de una empresa que

ha demostrado su verdadero compromiso con el reciclaje y la reducción de emisiones de residuos y el sello de Ecoembes, el cual proporciona calidad y confianza para el consumidor, de tal manera que el producto se acerque lo más posible a todo tipo de familias, fomente los valores ecológicos, su utilidad en el ámbito doméstico, aumentando la calidad de vida de las familias, reduciendo la emisión de residuos, la suciedad y propagación de bacterias además de facilitar la labor de reciclaje, redundando en un beneficio, no solo para el consumidor, sino para el conjunto de la sociedad.

## 11. Bibliografía

### Legislación

Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales.

Directiva 2001/95/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 3 de diciembre de 2001, relativa a la seguridad general de los productos.

Ley 15/2007, de 3 de julio, de Defensa de la Competencia.

### Libros

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R, *Fundamentos de estrategia*. Pearson. Madrid, 2010. Consultado el 3 de febrero de 2020.

Kotler, P. Armstrong, G. *Principles of Marketing*. Harlow: Pearson Education Limited. 17ª ed, 2005. pp. 264, 309, 496-503. Consultado el 28 y 29 de enero de 2020.

Kellman, S. K. *Plan de negocio en el sector cosmético de Noruega: Adora*. 2011. pp. 35-36.

Albiol, J. M., Saura R, G. *Preparación, Tabulación y Análisis de Encuestas para Directivos*. ESIC Editorial. Madrid, 1998, pp. 29-34. Consultado el 20 de enero de 2020.

Porter, M. E. The Structure Within Industries And Companie´s Performance. *The Review of Economics And Statistics*. 61, 2. 1979. pp.214-227. Consultado el 16 de enero de 2020.

Porter, M. E. *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press. 1989. pp. 33-163. Consultado el 28 de enero de 2020.

Porter, M. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86, 1, 2008, pp. 78-93. Consultado el 16 de enero de 2020.

Puchol, L. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. *Díaz de Santos*, 7ªed, Madrid, 2007. pp.45, 86, 289-305. Consultado el 8 de febrero de 2020.

### Recursos de internet

Portal de financiación para empresas sostenibles. Disponible en:

<https://www.redemprenderverde.es/> Consultado el 12 de febrero de 2020.

PIB de España 2019. Disponible en:

<https://www.ine.es/>. Consultado el 14 de enero de 2020.

Encuesta sobre el reciclaje en España. Disponible en:

<https://cecu.es/index.php/comunicacion-cecu/618-el-96-4-de-los-ciudadanos-recicla>

Consultado el 15 de enero de 2020.

Número de viviendas y de viviendas consideradas habituales en España. Disponible en:

<https://www.fomento.gob.es/BE2/?nivel=2&orden=33000000> Consultado el 15 de enero de 2020.

Media de personas por vivienda en España. Disponible en:

[https://www.ine.es/prensa/ech\\_2017.pdf](https://www.ine.es/prensa/ech_2017.pdf) Consultado el 16 de enero de 2020.

Página web de InSinkErator. Disponible en:

<https://www.insinkerator.es/>. Consultado el 16 de enero de 2020.

Procedimiento de adjudicación de subvenciones para negocios sostenibles de Ecoembes.

Disponible en:

<https://www.ecoembes.com/es/recicladores/adjudicaciones/proceso-de-adjudicacion>

Consultado el 17 de enero de 2020.

Blue ocean strategy. Disponible en:

<https://hbr.org/2004/10/blue-ocean-strategy> Consultado el 19 de enero de 2020.

Encuesta acerca de la generación de residuos. Disponible en:

<https://docs.google.com/forms/d/1wRonDIAczilhm8JO6byJicxHKBOtMbPqSjZPf1FLGio/edit> Consultado el 20 de enero de 2020.

Guía de orientación para la realización de estudios de análisis de la demanda y de encuestas de satisfacción. Disponible en:

[https://www.hacienda.gob.es/Documentacion/Publico/SGT/CATALOGO\\_SEFP/035\\_Guia-analisis-demanda-y-encues.pdf](https://www.hacienda.gob.es/Documentacion/Publico/SGT/CATALOGO_SEFP/035_Guia-analisis-demanda-y-encues.pdf) Consultado el 20 de enero de 2020.

Facturación de la compañía Tatay. Disponible en:

<http://www.infocif.es/ficha-empresa/plasticos-ta-tay-sa> Consultado el 22 de enero de 2020.

Estudio sobre la edad de los usuarios de las redes sociales. Disponible en:

<https://www.mediaclick.es/blog/cual-es-la-edad-de-los-usuarios-de-las-redes-sociales/>

Consultado el 25 de enero de 2020.

Manual del empresario autónomo de la Comunidad de Madrid. Disponible en:

<http://www.promocion.camaramadrid.es/documentos/manualautonomo.pdf> Consultado

el 27 de enero de 2020.

## 12. Anexos

### Anexo 1. Listado de productos y precios

Tipo de productos	Coste	Precio
Cubo para envases orgánicos 20 litros	18	45
Cubo para envases orgánicos 30 litros	22	55
Cubo para envases plásticos 20 litros	20	50
Cubo para envases plásticos 30 litros	24	60
Cubo para envases orgánicos y plásticos 20 litros	32	80
Cubo para envases orgánicos y plásticos 30 litros	40	100
Bolsas biodegradables 20 litros (paquete de 15 unidades)	0,56	1,4
Bolsas biodegradables 30 litros (paquete de 15 unidades)	0,6	1,5

Fuente: Elaboración propia



## Anexo 2. Cuestionario

1. ¿Genera usted muchos residuos?
  - Sí
  - No
  
2. ¿Cada cuánto tiempo saca usted la basura?
  - Diario
  - Cada 2 días
  - Cada 3 días
  - Menos de 2 veces por semana
  
3. ¿Usted o algún miembro de su núcleo familiar recicla?
  - Sí
  - No
  
4. ¿Cuántos miembros componen su núcleo familiar?
  - 1
  - 2
  - 3
  - Más de 3
  
5. ¿Cuántos cubos dispone en su vivienda?
  - 1
  - 2
  - 3
  - Más de 3
  
6. ¿Qué tipos de residuos genera más? Marque más de una si es necesario.
  - Orgánico/alimentos
  - Plástico
  - Vidrio

- Papel/cartón
- Otros

7. ¿Compraría un producto que redujera la emisión de residuos y sea ecológico?

- Sí
- No

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un producto de estas características?  
Marque más de una opción si es necesario.

- 40-60€
- 60-80€
- 80-100€
- Más de 100€

9. ¿Qué es lo que más valora de este tipo de producto? Marque más de una si es necesario.

- Seguridad para la familia
- Duración del producto
- Contribución al medio ambiente
- Aumento de la calidad de vida para las familias

10. ¿Es usted hombre o mujer?

- Hombre
- Mujer

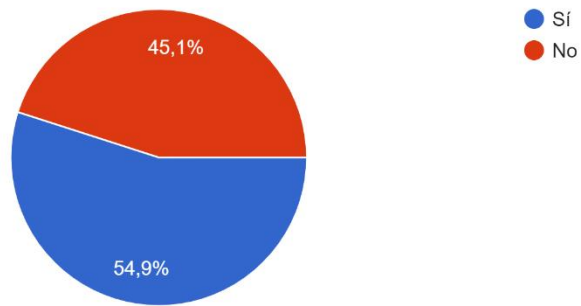
11. ¿Rango de edad?

- 18-30
- 31-45
- 46-60
- Más de 60 años

## Anexo 3. Resultado de la encuesta

### Pregunta 1

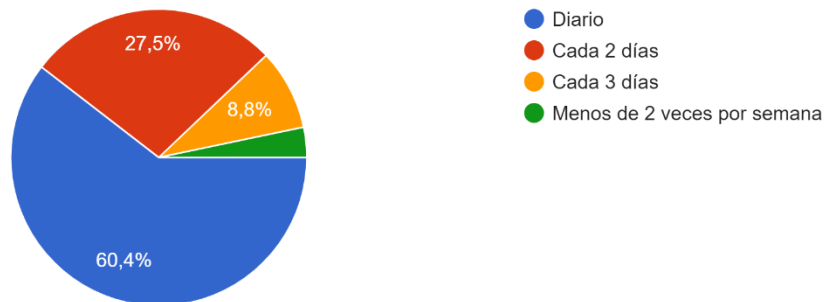
¿Genera usted a diario muchos residuos?  
91 respuestas



Fuente: Elaboración propia

### Pregunta 2

¿Cada cuánto tiempo saca usted la basura?  
91 respuestas

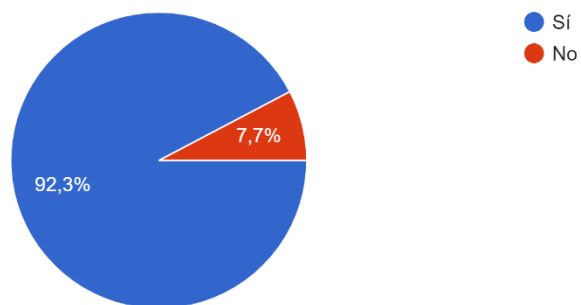


Fuente: Elaboración propia

### Pregunta 3

¿Usted o algún miembro de su núcleo familiar recicla?

91 respuestas

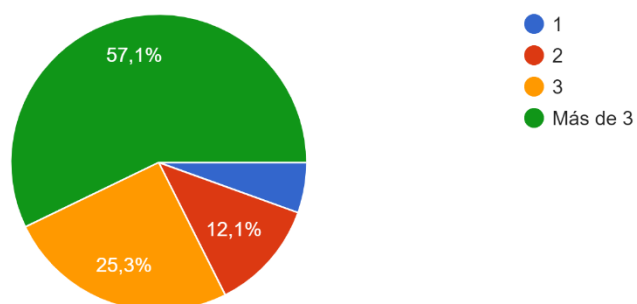


*Fuente: Elaboración propia*

#### **Pregunta 4**

¿Cuántos miembros componen su núcleo familiar?

91 respuestas

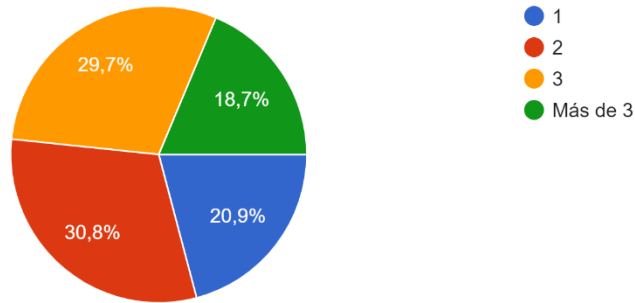


*Fuente: Elaboración propia*

#### **Pregunta 5**

¿Cuántos cubos dispone en su vivienda?

91 respuestas

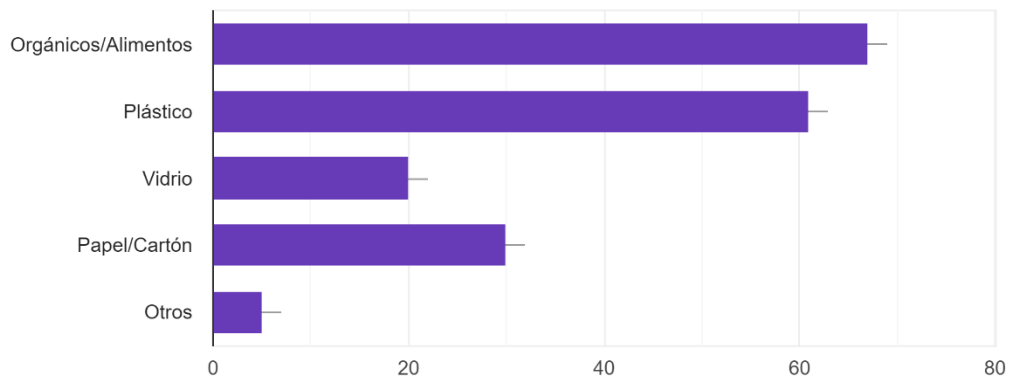


Fuente: Elaboración propia

### Pregunta 6

¿Qué tipo de residuos genera más? Marque más de una si es necesario

91 respuestas

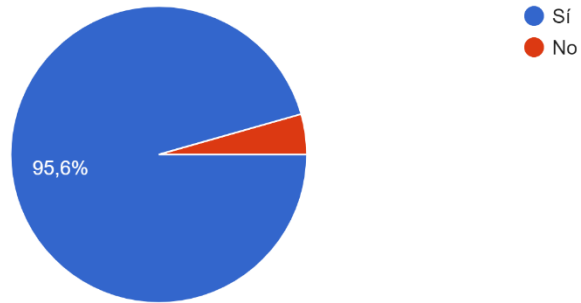


Fuente: Elaboración propia

### Pregunta 7

¿Compraría un producto que redujera la emisión de residuos y sea ecológico?

91 respuestas

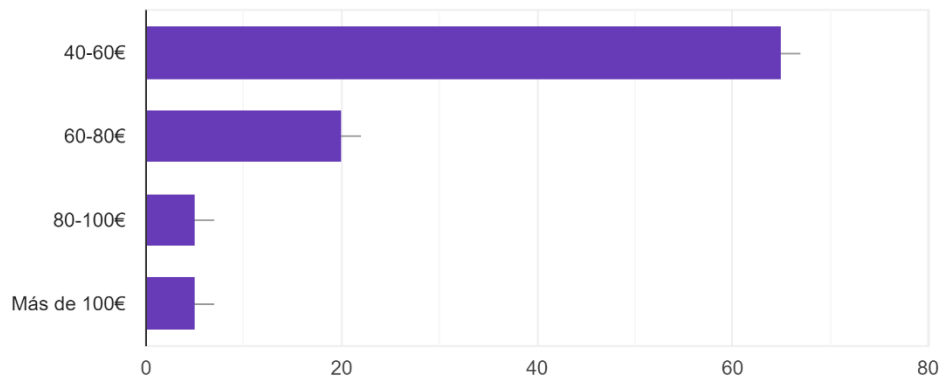


Fuente: Elaboración propia

### Pregunta 8

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un producto de estas características? Marque más de una opción si es necesario

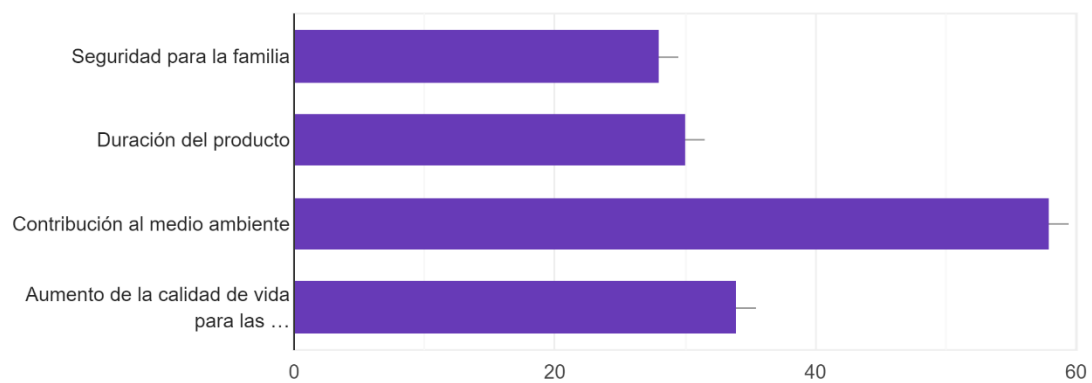
85 respuestas



Fuente: Elaboración propia

### Pregunta 9

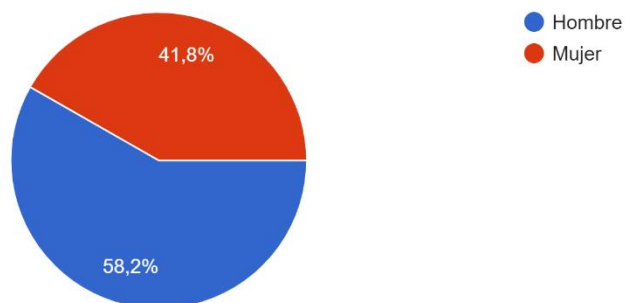
¿Qué es lo que más valora de este tipo de producto? Marque más de una opción si es necesario  
89 respuestas



Fuente: Elaboración propia

## Pregunta 10

¿Es usted hombre o mujer?  
91 respuestas

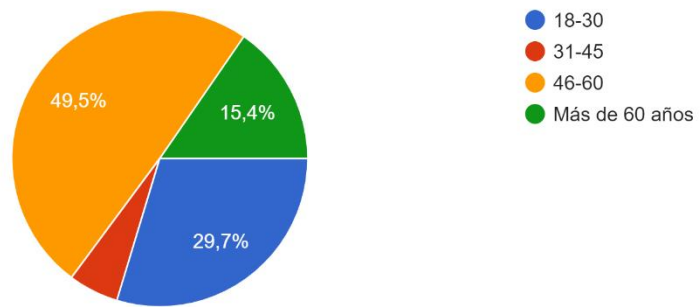


Fuente: Elaboración propia

## Pregunta 11

### ¿Rango de edad?

91 respuestas



*Fuente: Elaboración propia*