



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Maestría en Administración de Negocios – MBA**

**Trabajo Final de Graduación**

***DÖMA***

**Autora: Dominique Poirrier**

**DNI: 93953411**

**Mentor del Trabajo de Graduación: Leonardo Gargiulo**

**Buenos Aires, Argentina (marzo, 2021)**



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Administración y Negocios MBA**



**DÖMA**

**Autora: Dominique Poirrier**

**DNI: 93953411**

**Mentor del Trabajo de Graduación: Leonardo Gargiulo**

**Buenos Aires, Argentina (marzo, 2021)**

## Resumen Ejecutivo

DÖMA surge a raíz de la necesidad a nivel global de sustituir productos descartables de uso diario en productos amigables con el medioambiente, y la escasez de plataformas que permitan comparar precio y obtener variedad de estos productos.

Para resolver esto pensamos en crear un Marketplace de productos sustentables que permita que pequeños y medianos productores puedan vender sus productos. A su vez, generando que el consumidor obtenga una mayor variedad de productos donde pueda comparar precios y elegir en base a calidad y/o precio al realizar la compra.

El tamaño de esta oportunidad de negocio es cada vez más grande, ya que es una temática en expansión. Actualmente en Argentina no existe ningún Marketplace con un modelo de negocios por suscripción que se especialice únicamente en este tipo de productos englobando las categorías que ofrece DÖMA (moda sustentable, productos de uso diario y alimentos, entre otros).

La ventaja competitiva está en el modelo de negocios, ya que no impone comisiones a los productores, sino que fomenta el ecosistema emprendedor, eso nos posiciona en un lugar estratégico para atraer tanto a productores como a usuarios.

El equipo emprendedor consta de dos personas Macarena Méndez y Dominique Poirrier, socias fundadoras y emprendedoras.

Finalmente, creemos que DÖMA es una oportunidad de negocio interesante que viene de la mano con la tendencia mundial de eliminar el plástico de un solo uso y concientizar a las personas en la variedad de productos disponibles, así como conectar a los usuarios con emprendedores.

# Tabla de Contenido

<b>Resumen Ejecutivo</b>	2
<b>Agradecimientos</b>	5
<b>Introducción y Antecedentes</b>	6
<b>Marcos Conceptuales y herramientas de Management utilizadas</b>	7
<b>I. Descripción de la Necesidad</b>	9
<b>II. Idea de Negocio</b>	10
<b>III. Oportunidad de Negocio</b>	12
a. Industria	12
b. Análisis PESTEL	13
c. Tamaño de la oportunidad	16
d. Análisis de Competidores - Porter	20
e. Análisis FODA	23
<b>IV. Proceso de Validación</b>	24
<b>V. El Cliente</b>	29
a. Mapa de Empatía	29
b. Arquetipo de cliente	30
<b>VI. Modelo de Negocios</b>	33
a. Segmento de Clientes	33
b. Propuesta de Valor	34
c. Canal	35
d. Relación con el cliente	37
e. Fuentes de Ingreso	37
f. Recursos Clave	39
g. Socios Clave	39
h. Estructura de Costos	40
i. Pricing	40
<b>VII. Go to Market Plan</b>	41
a. Modelo de las 4P's – Marketing Mix	41
b. Customer Acquisition Cost (CAC)	43
c. Customer Lifetime Value (CLV)	45

<b>VIII. Implementación del negocio</b>	45
<b>IX. Plan Financiero, Resultados y requerimientos de inversion</b>	47
a. Contexto Macro y Microeconómico	47
b. Requerimientos de inversión y financiamiento	48
<b>X. Equipo emprendedor</b>	51
<b>Anexos</b>	52
<b>Anexo 1 – Accesos a Internet totales por Provincia. Tercer Trimestre de 2020</b>	52
<b>Anexo 2 – Población Total según escala de ingreso individual. Primer Trimestre 2020.</b>	53
<b>Anexo 3 – Encuesta de interés</b>	53
<b>Anexo 4 – Business Model Canvas</b>	57
<b>Anexo 5 – Validación de la idea de negocios</b>	57
<b>Anexo 6 – Preguntas a emprendedores</b>	59
<b>Anexo 7 – Costos de Ingenio Market</b>	60
<b>Referencias</b>	61



## Agradecimientos

Dos años de MBA que culminan en esta tesis.

Como olvidar dos años de esfuerzo, cuarentena, clases virtuales, cenas a medianoche, nada hubiese sido posible sin el aguante, en primer lugar, de mi esposo. ¡Gracias, gracias y más gracias! El sacrificio fue GIGANTE.

También agradecerle a mi gran compañera de tesis Macarena Méndez, socia y cofundadora de DÖMA, por tener un corazón de oro.

Sumo también a Mercedes Zarich y Gaston Mendez Crespi, dos personas que me acompañaron en esta trayectoria con gestos únicos de solidaridad en momentos caóticos.

Gracias a mi tutor Leo por el empuje y el trabajo que nos hiciste recorrer, por la paciencia en las entregas y el tiempo dedicado a pulir un proyecto que nace desde el corazón.

También quisiera agradecer a mis compañeros de la facultad, por hacer estos dos años increíbles.

Finalmente, agradecerle a toto por este grandioso embarazo, por permitirme escribir esta tesis mientras crece lentamente y por ser luz e inspiración.

## Introducción y Antecedentes

Caminando por las góndolas del supermercado, ¿cuántos envases de plástico descartable pueden enumerar dando una vuelta rápida con la mirada? Probablemente la respuesta sea MUCHOS, porque efectivamente es así. Si bien las grandes marcas se están adhiriendo a políticas de sustentabilidad en su packaging, sigue siendo muy evidente que los envases de carne, de comida preparada y de los productos de higiene son absolutamente descartables. Alguna vez se preguntaron ¿Cuánta basura de este tipo generamos en un mes? ¿Y en un año?

Según estadísticas del Banco Mundial publicadas en mayo de 2018, en América Latina se generan diariamente al menos 430,000 toneladas de basura. Es decir, cada latinoamericano produce en promedio entre 1-14 kilogramos de basura al día. Asimismo, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) muestra que en la región no se recicla más del 2% del total de residuos. Si la basura se separara adecuadamente antes de llegar al cesto, se podría reciclar casi el 92%. Sin embargo, si los desechos se mezclan, solamente es posible reciclar el 30%<sup>1</sup>.

Estas son las preguntas y algunas de las estadísticas que nos motivaron a pensar que es necesario fomentar un cambio de hábito.

Las redes sociales nos permitieron acercarnos cada vez más al mundo de la sustentabilidad, donde emprendedores argentinos constantemente buscan competir de una manera más fuerte, y donde aún persisten los problemas de visibilidad para dar a conocer marcas y variedad de productos.

La conexión entre ambas aristas nos llevó a pensar en esta idea de negocios.

---

<sup>1</sup> [Día del Reciclaje: ¿Qué tanto se recicla en América Latina?](#)

## Marcos Conceptuales y herramientas de Management utilizadas

El siguiente plan de negocios busca evaluar la rentabilidad y viabilidad de una propuesta de negocios en el contexto actual de la Argentina y el mundo. De esta manera, se identificó en primera instancia una oportunidad de negocios en el comercio online de productos sustentables. Una vez identificada la oportunidad de negocios se procedió a analizar la propuesta de negocios mediante las herramientas adquiridas de Management:

### I. La Industria y el Mercado

Se realizó un análisis según las siguientes herramientas:

*Las 5 fuerzas de Porter*<sup>2</sup> (Porter, 1979): Se busca analizar el atractivo de una industria según el análisis extenso de 5 fuerzas – Competidores actuales, Proveedores, Competidores Potenciales, Clientes y Sustitutos.

*Análisis PESTEL*<sup>3</sup> (Aguilar, 1967): Analiza el contexto general más allá de la industria en particular, estudiando en detalle los siguientes componentes del contexto – Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico y Legal.

### II. La Propuesta de Valor

Se realizó el análisis de la propuesta de valor según el modelo de *Business Canvas* de Osterwalder (Osterwalder, 2005)<sup>4</sup> es un formato práctico para analizar la creación, entrega y captación de valor de una propuesta de negocios, considerando 9 elementos clave: Segmento, Propuesta, Canales, Relaciones, Recursos Clave, Actividades Clave, Asociaciones Clave, Costos e Ingresos.

---

<sup>2</sup> Porter, M.E (2008). "The five competitive forces that shape strategy". Harvard Business Review

<sup>3</sup> Aguilar, F (1967). Scanning the Business Environment

<sup>4</sup> Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept



### **III. Estrategia de Marketing**

*Marketing Mix – Las 4 P's:* Se analizan 4 variables – Producto, Precio, Punto de Venta y Promoción. Estas 4 variables conocidas como las “4 P del marketing”, tienen la capacidad de explicar de una manera adecuada cómo funciona la estrategia de marketing de una forma integral y completa.

### **IV. Rentabilidad del Negocio**

Para analizar la propuesta de una manera financiera, se utilizó el *modelo de valuación de flujos de fondos descontados* (DCF). Considera el valor presente de los flujos futuros descontados a una tasa de descuento.



## I. Descripción de la Necesidad

Una encuesta para comprender las necesidades de los consumidores en toda la región realizada por Mercado Libre reveló la influencia del impacto ambiental de los productos al momento de comprar online. Esta encuesta, realizada en 2019 a más de 18.000 compradores en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Uruguay reveló nuevas tendencias a la hora de elegir qué productos consumir online. Principalmente, evidenció que los consumidores están preocupados por la situación ambiental y social de la región. Esto se acentúa en la franja de los millennials (20% de los encuestados) y resulta más notorio en aquellas personas que tienen hijos (73% de la muestra).

En términos de compra, en Argentina el 60% considera que el impacto ambiental está presente a la hora de comprar. Incluso, un 84% de este grupo, suele estar dispuesto a pagar más por un producto sustentable que por un producto tradicional. Alimentos orgánicos e iluminación led encabezan el ranking de productos ecológicos más elegidos por los consumidores.

De manera de seguir investigando acerca del potencial mercado de la sustentabilidad, lanzamos una encuesta que nos permitió identificar dónde estaban los puntos de dolor de estos potenciales consumidores. Esto nos llevó a identificar que este mismo 60% de personas interesadas en comprar productos sustentables con frecuencia se encuentran en el dilema de dónde buscar estos productos y qué precio pagar por ellos.

Identificamos los siguientes problemas que dan lugar a este plan de negocios: “*asequibilidad*”, “*variedad*”, y “*fuerza de hábito*”. En definitiva, detectamos que las personas terminan consumiendo productos que dañan el medioambiente porque asumen que los productos sustentables están fuera de su alcance económico, y/o que no hay variedad de marcas para poder elegir o consideran que cambiar a productos sustentables podría poner en riesgo la calidad del mismo (fuerza de hábito).

## II. Idea de Negocio

De estos tres problemas que identificamos, encontramos que podíamos brindar una solución a dos de ellos creando **DÖMA** – una plataforma donde se pueda visualizar los productos ordenados por categorías y donde el usuario pueda comparar precios a la hora de realizar su compra.

Mediante entrevistas que realizamos a productores, detectamos que el productor hoy en día necesita mayor acceso a canales de comercialización donde puedan mostrar la elaboración de sus productos. En este sentido, si bien el canal predominante de visibilidad de productos es **Instagram** (porque gracias a las “*stories*” les permite video-fidelizar a sus clientes, mostrando el “*product journey*” o recorrido de elaboración del producto) este canal es insuficiente para generar visibilidad en los productos sustentables. Es decir, el usuario de Instagram puede usar una “*search*” para buscar específicamente estos productos en la aplicación, pero en término de publicidades que le aparecen, no tiene forma de distinguir si el producto es sustentable o no.

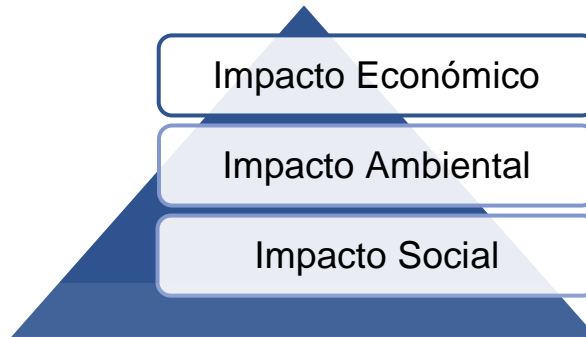
Identificamos que para el productor contar con una plataforma como DÖMA, donde pueda mostrar la historia/recorrido de sus productos, es algo fundamental, y por este motivo, creemos que es necesario que el Marketplace cuente con este “*feature*”. De esta manera cultivaremos y fomentaremos la cultura emprendedora.

El segmento potencial de usuario de DÖMA es toda persona, mayor de 15 años con un ingreso disponible. Por otro lado, identificamos como productor a toda persona que tenga una marca de productos sustentables que ofrezcan productos en las siguientes categorías:

- |                               |                         |
|-------------------------------|-------------------------|
| a) Alimentación               | c) Hogar                |
| b) Belleza y cuidado personal | d) Moda sustentable     |
|                               | e) Artículos personales |

Estos segmentos son los que identificamos más relevantes al momento en que una persona busca productos, básicamente debido a su cotidianidad y/o necesidad básica.

Cabe remarcar que DÖMA es una plataforma de triple impacto:



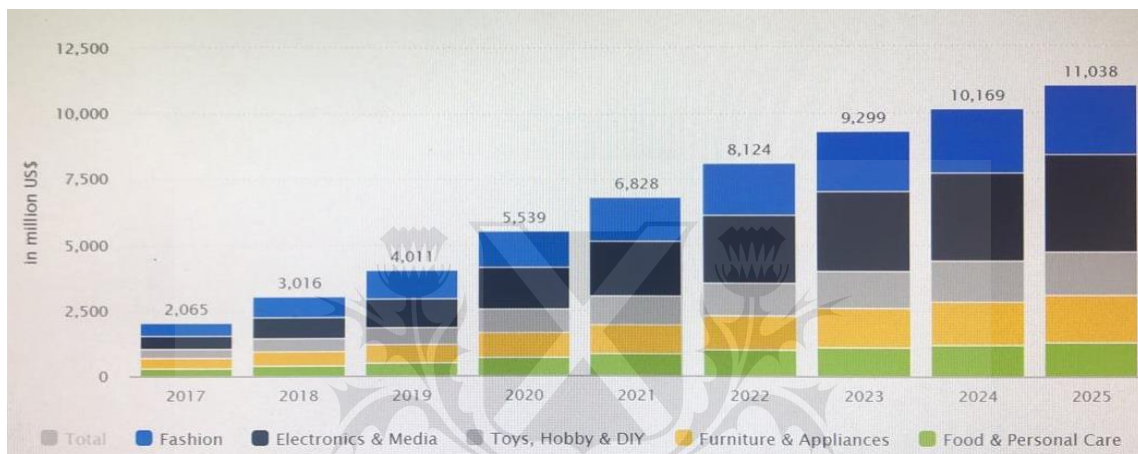
Mediante el impacto económico, lo que se busca es fomentar el emprendedurismo y el ecosistema emprendedor en la Argentina. De esta manera, el impacto está dado no solo por el intercambio de productos sustentables, sino ayudando a los distintos emprendedores y/o cooperativas que trabajan en este sector. El impacto ambiental viene por la razón de ser de la empresa, que es generar un cambio positivo en la situación global. Finalmente, el impacto social viene por fomentar la concientización en la variedad y precios de productos sustentables.

La propuesta de valor es una propuesta diferencial porque busca no solo generar un impacto ambiental, reduciendo la huella de carbono, y buscando que la gente haga un cambio en los productos que consume habitualmente. Sino que además busca fomentar que las personas consuman productos 100% Argentinos, hechos por emprendedores locales y que esto, en definitiva, fomente el ecosistema de pequeñas y medianas empresas.

### III. Oportunidad de Negocio

#### a. Industria

Según Statista, la facturación que recibieron las empresas de comercio electrónico en Argentina durante el año 2020 fue de \$5,539 millones de dólares y se prevé que para el 2025 al menos se duplique.



Fuente: Statista

Lo que permite ver este potencial crecimiento es que la industria de comercio en línea aún no se encuentra consolidada, aún hay espacio para que nuevas empresas entren a competir, especialmente cuando nos referimos al mercado de productos sustentables.

Cabe destacar que en el contexto 2020, donde impactó fuertemente la pandemia en todo lo que es compra digital, se vio una aceleración y un vuelco muy fuerte hacia el modelo de oferta digital.

Entendemos que este cambio en el comportamiento del consumidor llegó para quedarse. En este sentido, la inversión más grande no está en desarrollar las empresas de comercio a través de sucursales sino, poner el foco 100% en el cliente y en la experiencia tanto de compra, de principio a fin.

## b. Análisis PESTEL

- PESTEL

El análisis del contexto/entorno se efectuará a través del análisis PESTEL. Este análisis nos permite identificar diferentes factores que pueden incidir en el negocio. A su vez, analiza el entorno macroeconómico y ayuda a identificar las oportunidades y amenazas de la empresa.

### 1. Entorno político

El entorno político de la Argentina se caracteriza por su inestabilidad e incertidumbre. Los cambios bruscos de política o gestión pueden impactar en DÖMA de diferentes maneras. No obstante, el mercado del comercio electrónico ha llevado consigo el repunte de numerosos sectores de la economía, con lo cual las políticas han acompañado el crecimiento y fortalecimiento del sector.

Particularmente durante el periodo de confinamiento en 2020, se puso en marcha diversas iniciativas propias del gobierno para generar más alternativas tanto en materia de logística como medios de pago. Esto no solo confirma el apoyo político a estos nuevos sectores, sino que aplanan el camino para que más empresas como DÖMA puedan tener menores barreras de entrada a la hora de competir en línea.

### 2. Entorno Económico

Argentina es una de las economías más grandes de América Latina, con un Producto Bruto Interno de aproximadamente \$450 Billones de dólares norteamericanos<sup>5</sup>. No obstante, la volatilidad histórica del crecimiento económico y la acumulación de obstáculos institucionales han impedido el desarrollo del país a los márgenes de crecimiento esperados.

El banco BBVA en su informe de 4º Trimestre de 2020<sup>6</sup> calcula una caída de 13% de PIB en 2020 y anticipa que, aunque la actividad está mejorando, los datos de

---

<sup>5</sup> <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

<sup>6</sup> BBVA: Situación Argentina. Cuarto trimestre 2020. Publicada el 26 octubre 2020

alta frecuencia muestran una recuperación poco robusta. En 2021, la actividad crecería un 5,5%. El éxito de la negociación de la deuda con el FMI abre una oportunidad para realizar reformas necesarias para un crecimiento sustentable.

Si bien el sector del comercio electrónico se vio beneficiado por el confinamiento durante la pandemia, un engranaje para que este sector pueda seguir fortaleciéndose en los años venideros tiene que ver principalmente con el poder adquisitivo de las personas. En este sentido, la recuperación del crecimiento previsto para la Argentina durante 2021 permite ver un panorama alentador hacia el consumo.

### **3. Entorno Social**

Desde hace algunos años hemos visto una marcada valorización por los oficios, (ejemplo: el textil, la gastronomía, la restauración de muebles, entre otros) que han permitido que el trabajo manual vuelva a tener reconocimiento sobre lo industrial. Este vuelco en el consumo de productos manuales ha convertido en los oficios en una fuente de ingreso viable para pequeños emprendedores locales. También ha servido como una fuente de ingreso a un segmento de la población que, muchas veces, ha dedicado su vida a un oficio, en algún momento olvidado, y que hoy vuelve concretamente a la mente del consumidor en forma de productos únicos, con estampa y sello local.

A su vez, han surgido workshops en línea (Crehana, Udemy, Etsy, Domestika, Youtube, Pinterest) que permiten que más personas puedan aprender oficios y crear sus propias empresas, fomentando el espíritu emprendedor a través del diseño y de la creatividad.

Cabe destacar que en Argentina, hay un ambiente mucho más colaborativo que antes. Los productores hoy en día no trabajan más aislados en sus talleres, si no que trabajan de manera colectiva. Es usual ver a 2 o más productores alquilando un espacio común y realizando workshops.

#### 4. Entorno Tecnológico

La Transformación Digital (TD) se venía dando rápido en la región. Sin embargo, ante el inicio de la pandemia y de los confinamientos obligatorios, ha avanzado a una velocidad exponencial.

Desde el ángulo del productor, se destaca la digitalización de numerosos aspectos de su negocio, por ejemplo: la venta en línea, el marketing tercerizado para fortalecer su presencia en redes, contratando medios de pago para facilitar la experiencia del usuario y/o mediante proveedores logísticos.

Por otro lado, el consumidor, ha transformado su rutina de consumo incorporando en su cotidianidad los pagos virtuales a través del teléfono celular y las compras virtuales. En este sentido, Según estadísticas de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), 1 de cada 10 argentinos hizo compras online por primera vez durante el contexto de aislamiento social. Entre las categorías más buscadas aparece el delivery de comida seguido por alimentos y bebidas. En total, se estima que la facturación del segundo semestre creció un 106% con respecto al mismo período de 2019.

La digitalización de los negocios y el efecto derrame en otros sectores logísticos “*Last Mile*” y “*Pick up stores*” al igual que las billeteras virtuales han generado que sea más fácil y confiable realizar una compra online, lo que en definitiva proporciona un camino sólido al establecimiento y futura consolidación de DÖMA.

#### 5. Entorno Ecológico

La tendencia hacia un consumo más consciente ha ido creciendo al menos durante la última década. Las empresas son cada vez más conscientes acerca de la importancia de introducir medidas ecológicas y sostenibles en sus negocios.

Hasta ahora muchas empresas veían la sustentabilidad como parte de su estrategia de marketing. Sin embargo, el cambio más grande lo impuso el consumidor, obligando a grandes empresas a cambiar el *packaging* u ofreciendo alternativas



sustentables entre la gama de productos con el fin de mejorar la aceptación en el mercado y métricas como Net Promoter Score (NPS).

Este paso a la sustentabilidad por parte de las empresas se debe en gran medida a la necesidad de las personas en buscar alternativas de consumo saludables, que cuiden el medioambiente y que tengan mayor durabilidad.

Este cambio en la percepción de los consumidores y productores es algo que ha ido creciendo en proporción a lo largo de los años, hoy, creando una nueva cultura de consumo que le da un efecto propulsor a DÖMA.

## **6. Entorno Legal**

En relación con el entorno legal cuando hablamos de un Marketplace, es todo muy nuevo. La reglamentación hoy en día se encuentra determinada por dos factores, el cumplimiento en la entrega del producto conforme a las especificaciones y, por otro lado, la portación de datos de los usuarios y el riesgo de fraude y obtención ilegítima de datos de los usuarios. En este sentido, las regulaciones están alineadas con los derechos del consumidor.

Cabe destacar que, considerando estos focos de regulaciones, esto sería un aspecto positivo para nuestra propuesta de negocio, ya que le ofrecería a DÖMA un marco legal a través del cual brindar sus servicios.

### **c. Tamaño de la oportunidad**

Considerando que la propuesta de negocio se basa principalmente en personas que cuenten con acceso a internet, es fundamental mencionar que según el INDEC (1Q2020) en Argentina se estima que el 82,9% de los hogares tienen acceso a internet<sup>7</sup>. De este porcentaje, se desprende que, en total, 20.359.623 personas en CABA y Provincia de Buenos Aires tienen acceso a internet por red fija y red móvil (ver **Anexo 1**).

---

<sup>7</sup> Datos correspondientes a “Accesos a internet totales por provincia. Primer trimestre de 2020”

Sumado a lo anterior, se entiende que nuestro target de consumidores son las personas mayores de 15 años, sin límite de edad.

Actualmente la única información oficial disponible corresponde al CENSO 2010 desde donde se obtiene que la proporción de residentes entre 15 y 64 años en CABA y Provincia de Buenos Aires es de 66% y que la proporción de gente sobre 65 años es de 14%.

Estos porcentajes de representatividad aplicados al total de población con acceso de internet nos permite llegar al siguiente cuadro:

Población con acceso a internet a Septiembre 2020	Población 15-64 años	Población + 65 años	Total Población
Total País 39.245.765	25.308.776	4.469.958	29.778.734
CABA y Provincia de Bs.as 20.359.623	13.411.110	2.758.624	16.169.733

Esto nos da un total de población objetivo en Ciudad de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires correspondiente a 16.169.733.

No obstante, entendemos que nuestros clientes van a estar restringidos por el poder adquisitivo y es por eso que esta variable se integra en el cálculo del tamaño del mercado potencial (ver **Anexo 2**). De esta manera, entendemos que un 47.6% de las personas de la población objetivo contaría con un ingreso superior a \$65.000 pesos argentinos. Esto nos lleva a un total poblacional de 14.293.792 a nivel nacional y 7.761.472 considerando solo CABA y Provincia de Buenos Aires.

Sumado a lo anterior, según la encuesta realizada por Mercado Libre en 2019 mencionada anteriormente, un 60% de las personas estarían interesadas en adquirir productos sustentables. De esta manera, aplicando el siguiente dato en nuestra población objetivo, obtenemos que 8.576.275 personas a nivel nacional estarían interesadas en nuestra plataforma, y que, por otro lado, 4.656.883 personas en CABA y Provincia de Buenos Aires estarían interesadas en la plataforma.

A continuación, un resumen de los datos explicados:

Total Población	Población con sueldo > \$65.000	Población con sueldo >\$65.000	60% compraría productos amigables con el medioambiente <sup>8</sup>
29.778.734	48%	14.293.792	8.576.275
16.169.733	48%	7.761.472	4.656.883

Finalmente, considerando que el modelo de negocios es por suscripción, donde la persona paga mensualmente \$250 pesos para tener acceso a los productos de la plataforma, la suma anual corresponde a \$3.000.

De esta manera, considerando el tamaño poblacional de 8.576.256 (abarcando toda la Argentina) y la suscripción anual de \$3.000 y un tipo de cambio de \$160 \$/USD, nos da un TAM de USD \$160 Millones de dólares norteamericanos.

Suscripción anual Plataforma	TAM en Pesos	USD	TAM en USD
\$ 3.000	\$ 25.728.825.799	\$ 160	\$ 160.805.161

Por otro lado, si consideramos únicamente la población en Ciudad de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires 4.656.883 y asumimos que la suscripción anual es de \$3000, nos lleva al siguiente SAM:

Suscripción anual Plataforma	TAM en Pesos	USD	SAM en USD
\$ 3.000	\$ 13.970.649.659	\$ 160	\$ 87.316.560


Finalmente, asumiendo que potencialmente podemos acaparar un 10% del mercado, es decir, **465,688** usuarios en Capital Federal y Provincia de Buenos

<sup>8</sup> Validado con encuesta de Mercado Libre mencionada anteriormente

Aires, mediante redes sociales, publicidades en ferias y a través de los mismos productores, calculamos que el mercado obtenible (SOM) es de:

Suscripción anual Plataforma	TAM en Pesos	USD	SOM en USD
\$ 3.000	\$ 1.397.064.966	\$ 160	\$ 8.731.656

**En resumen:**



TAM	\$160.8M
SAM	\$87.3M
SOM	\$8.7M

Universidad de San Andrés

## d. Análisis de Competidores - Porter

Del análisis efectuado de mercado, se han identificado, en principio, cuatro competidores a partir de los cuales se efectúa el análisis de Porter:



a) **Fair Changes** es un Marketplace español que tiene como propósito mejorar el posicionamiento de las marcas locales. Es una empresa que se dedica a fomentar la producción local textil en fábricas que se preocupan por el bienestar de sus empleados, y la protección del medio ambiente, la integración de personas vulnerables y la preservación de la biodiversidad. A su vez, es un espacio donde se comercializan solo productos responsables con el medioambiente (sin trabajo infantil y/o esclavitud). La participación en el mercado argentino es nula en este caso, los productos se comercializan particularmente en Europa con foco en España.



b) **Denda** es un Marketplace de origen chileno que opera actualmente en México. Es una empresa que busca comercializar productos innovadores y útiles para mejorar la calidad de vida y ahorro de dinero. La empresa tiene como foco productos que permitan disminuir el consumo de energía, fomentar la alimentación saludable y el reciclaje, reduciendo así el impacto en el medio ambiente.



c) **Consuma Conciencia** es un Marketplace de origen mexicano que busca brindar alternativas artesanales de buenas prácticas, consumo responsable, consciente, saludable y con huella ecológica. Este Marketplace se concentra en proporcionar productos según las siguientes categorías: indumentaria, hogar, bebidas, belleza y cuidado personal y alimentos.



**d) Mercado Libre – Sustentable** es una extensión del Marketplace de Mercado Libre. Actualmente cuenta con una selección de más de 14.000 artículos de impacto social y ambiental, entre esos energías renovables, productos de materiales reciclados o reacondicionados.

- Análisis según las 5 fuerzas de Porter:

Para analizar la estructura de la industria en función de la dinámica competitiva del mercado se utilizó la herramienta de análisis estratégico introducida por Michael Porter. A través de este análisis, podemos analizar el atractivo de la industria según el análisis extenso de cinco componentes claves:

- 1. Amenaza de nuevos competidores entrantes (moderada):**

Identificamos a Denda como un Marketplace que podría ser una amenaza de competidor entrante ya que en la actualidad opera en dos países de la región (Chile y México). El riesgo lo identificamos como moderado ya que si bien Argentina es un gran mercado, no están dadas las condiciones políticas y económicas para que sea un mercado atractivo respecto a otros países de la región.

- 2. Amenaza de productos o servicios sustitutos (alta):**

En la actualidad, existen tiendas virtuales más parecidas a lo que sería un supermercado virtual, que ofrecen categorías limitadas a alimentación saludable y productos relacionados a la belleza y cuidado personal. Identificamos que las empresas que compiten en este vertical actualmente buscan expandir más las categorías que comercializan. No obstante, ninguna de estas empresas comparte el modelo de negocios de DÖMA, por lo cual son competidores en materia de categorías de productos, pero se diferencian a DÖMA en cuanto al modelo de negocios.

### **3. Poder de negociación con proveedores (bajo):**

Al tratarse de un Marketplace, nuestro principal proveedor es Ingenio Market, una empresa de creación y mantenimiento de plataformas virtuales que se encargará de desarrollar el Marketplace. Si bien el poder de negociación de DÖMA es bajo, se encuentra asegurado contractualmente. DÖMA debe contar con el “*know how*” y “*expertise*” en este campo y considera que Ingenio Market es un socio estratégico clave para poner en marcha este proyecto y mantener la plataforma durante al menos los primeros 5 años.

Cabe destacar que también entendemos a proveedores a aquellos emprendedores que depositan su confianza en la plataforma y desean abrir su canal de ventas a DÖMA. En este sentido es necesario reconocer que el Marketplace necesita proveedores para generar tracción.

### **4. Poder de negociación del consumidor (moderado):**

El poder de negociación del consumidor es moderado. Si bien el consumidor no tiene en la actualidad otros espacios donde poder encontrar todos los productos sustentables en un mismo lugar. Aun así, existen alternativas a través de las cuales el consumidor puede llegar a estos productos, por ejemplo, a través de las redes sociales, ferias barriales, dietéticas y mercados en línea especializados. No obstante, cabe destacar que al no existir un competidor directo de DÖMA, el consumidor debe hacer un recorrido más largo para llegar al producto que busca, esto hace que cuando encuentre todo en un mismo lugar, el poder de negociación baje considerablemente.

### **5. Rivalidad entre competidores (moderado):**

Cuántos menos competidores se encuentren en nuestro sector, normalmente seremos más rentables económicamente y viceversa.

Hoy por hoy DÖMA cuenta con la competencia directa de Mercado Libre en su versión sustentable. No obstante, la diferenciación con Mercado Libre es grande, ya que DÖMA ofrece una plataforma que permite visualizar al emprendedor desde otro

ángulo, recorriendo junto con el emprendedor su historia y productos. A su vez, mientras que Mercado Libre le cobra al emprendedor una comisión por venta, nosotros estamos planteando un modelo de negocios absolutamente diferente, donde el foco no es castigar al productor.

Por otro lado, la expansión de Denda o la creación de una nueva plataforma como la nuestra es el riesgo más alto que corre DÖMA.

A modo de conclusión se desprende que el sector posee barreras de entrada moderadas para participantes que pretendan competir con el mercado de productos sustentables a través de un Marketplace.

En este sentido, la amenaza de nuevos competidores es probable a corto y mediano plazo. Sin embargo, al ser un sector relativamente joven y no haber soluciones a los problemas que nosotros planteamos, entendemos que la oportunidad es grande y la diferenciación también.

### e. Análisis FODA

El Análisis FODA es un proceso que busca identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización para alcanzar objetivos, modificarlos o estudiar los posibles desvíos respecto a los planes estratégicos que se habían implementado anteriormente.

#### 1. Fortalezas

- Modelo de negocios único en la región
- Sello de calidad DÖMA<sup>9</sup>, representa una garantía para el consumidor

#### 2. Oportunidades

- Es un mercado en crecimiento con amplio espectro de consumidores
- Dirigido a la comercialización de productos cada vez más valorados
- Cambios culturales apoyan este tipo de empresas

---

<sup>9</sup> Mediante una declaración jurada que realizará el productor previo a registrar sus productos en la plataforma



- Demanda creciente de productos sustentables
- Impacto positivo en la opinión pública

### **3. Debilidades**

- Dependencia con Ingenio Market para el desarrollo y mantenimiento de la plataforma

### **4. Amenazas**

- Posibilidad de nuevos competidores
- Emprendedores (productores que utilicen nuestra plataforma) se mueven de manera informal
- Falta de desarrollo del mercado en Argentina
- Caída en la economía, recortes salariales, la población está buscando reducir sus costos

## **IV. Proceso de Validación**

El proceso de validación consta de tres etapas:

- 1) Encuesta de interés
- 2) Validación de idea de negocios
- 3) Entrevista a emprendedores

### **Etapa 1 – Encuesta de interés**

Se realizó una encuesta en enero de 2019 a través de SurveyMonkey (ver **Anexo 3**) para entender el universo de potenciales consumidores de la plataforma sus pains a la hora de comprar o buscar productos. La encuesta tuvo una respuesta de 111 personas en un rango etario de entre 15 y 80 años que fue dirigida a conocidos de la facultad, familiares y amigos de amigos.

Lo que pudimos extraer de esta encuesta fue que un 100% de nuestros encuestados se interesa por el medioambiente. A su vez, un 95% estaría dispuesto a cambiar el

uso de productos que dañan el medioambiente por productos sustentables. Con respecto a la pregunta que se formuló respecto a tres de los productos más consumidos, como son el cepillo de dientes de bambú, shampoo en barra y pañales de tela, muchos de los encuestados no estaban familiarizados con los precios promedio, algunos creían que los precios son mucho más altos de lo que en realidad son. Cabe remarcar que los precios de referencia que se consideraron para medir esta sección de la encuesta fueron relevados en marzo de 2019 a través de Mercado Libre y pueden haberse modificado en el transcurso de esta investigación.

Finalmente, esta encuesta también tuvo como objetivo entender cuáles son las categorías de interés para considerar en DÖMA. Según los resultados de la encuesta, entendemos que belleza y cuidado personal (*cremas corporales*), hogar (*packaging*) y artículos personales (*cepillo de dientes*) serían las principales categorías de interés.

## **Etapa 2 – Validación de idea de negocio**

A diferencia de la primera etapa que tenía como objetivo entender el potencial interés de las personas en productos sustentables, se diseñó una landing website a través de WIX que derivaba en una encuesta para validar la idea de negocio. Como puede verse a continuación, la landing tenía como objetivo presentar a nuestra plataforma y los tres pilares de la propuesta de negocio. A su vez, derivaba en una encuesta (ver **Anexo 4**) que tenía como objetivo validar la idea del Marketplace con el consumidor.

# DÖMA.

Bienvenido a Döma.

Hoy en día las personas quieren ser más responsables con el medio ambiente, pero no saben dónde encontrar productos o servicios que ayuden a cumplir con este propósito en un sólo lugar.

Nosotros identificamos este problema y creamos DÖMA, un mercado virtual que te conecta a vos con nuestros mas cercanos productores para mejorar tu calidad y vida y ayudar al planeta.

Los pilares de nuestra propuesta de valor socio-ambiental son los siguientes:

1. Fomentar el consumo de productos sustentables
2. Fomentar el emprendurismo
3. Compartir el product journey

Haz click para entrar

Fuente: Elaboración propia

El link a esta landing fue distribuido a amigos y conocidos, a quienes les pedimos que nos ayudaran a difundir. Este experimento nos permitió investigar si las personas efectivamente estaban interesadas en saber un poco más acerca de la idea de negocios. Esto lo probamos mediante el “click”, es decir, 53 personas hicieron click para derivar a la encuesta, de un total de 70 personas a las que se le mandó el link (equivalente a un 76%).

Por otro lado, analizando las respuestas, un 94% de las personas que hicieron click se interesaron en ingresar a DÖMA. De este porcentaje, un 55% querría conocer el recorrido del producto antes de comprarlo. A su vez, un 45% de estas personas les interesaría conectar con el productor.

En definitiva, este proceso no solo validó nuestra propuesta de valor, sino que valida que el consumidor se siente atraído por la propuesta de conocer el “*product journey*” y conectar con el productor.

Finalmente, las personas que respondieron la encuesta se interesaron en un 57% ante la posibilidad de completar talleres sustentables virtuales. La información extraída a partir de esta encuesta nos permite validar la idea de negocios fuertemente desde el lado del usuario.

### Etapa 3 – Entrevistas a emprendedores

Para el desarrollo de esta propuesta de negocios se realizaron diversas entrevistas de manera de entender en una mayor escala, las necesidades, y los recursos necesarios para llevar a cabo el emprendimiento. Con este fin realizamos entrevistas en línea con tres marcas de productos sustentables: “*Leaf Social*”, “*Bio Packaging*” y “*Mhu Minihuellas*”.

Cabe destacar que las preguntas realizadas a estas tres empresas se pueden observar en el **anexo 6** de este documento.

Compañía	Descripción	Link
<b>Leaf Social</b>	Elaboran ropa y calzado con materiales reciclados. Es una empresa 100% argentina. Es una propuesta social y medioambiental.	<a href="https://leaf.social/">https://leaf.social/</a>
<b>Bio Packaging</b>	Desarrollan contenedores y envases para la industria gastronómica cuya misión es llevar un compromiso de concientización a los usuarios de productos descartables tradicionales para tomar conciencia sobre su reciclaje y dar conocimiento de estos nuevos productos.	<a href="https://biopackaging.com.ar/">https://biopackaging.com.ar/</a>
<b>Mhu Minihuellas</b>	Elaboran muebles y objetos con el propósito de generar un máximo impacto social con un mínimo impacto ambiental. Dentro de su taller “Escuela de Oficios” forman a jóvenes entre 16 y 18 años en carpintería, entelado, encuadernación y alfarería, generando oportunidades de desarrollo en caso de que no puedan continuar sus estudios.	<a href="https://www.minimahuella.com/">https://www.minimahuella.com/</a>

Fuente: Elaboración propia

Lo que se puede extraer a partir de las entrevistas realizadas a estos tres emprendedores de diferente escala, es que en todos los casos el principal punto de dolor viene a partir de la visibilidad de la marca y la inversión en publicidad que

tienen que hacer para darse a conocer. Si bien trabajan con distintos canales de venta, uno de ellos Mercado Libre, una gran debilidad que tienen con mercado libre es que sus productos se venden en las mismas categorías que productos manufacturados en china, con lo cual, hace difícil justificar los precios y salvo algunas ventas, no es el canal de venta principal. En todos los casos, tienen páginas creadas en Instagram a través del cual tienen una suscripción que les permite integrar la plataforma con sus propios sitios de internet o tiendas virtuales donde tienen catalogados sus productos, siendo esta la principal vía de promoción y venta.



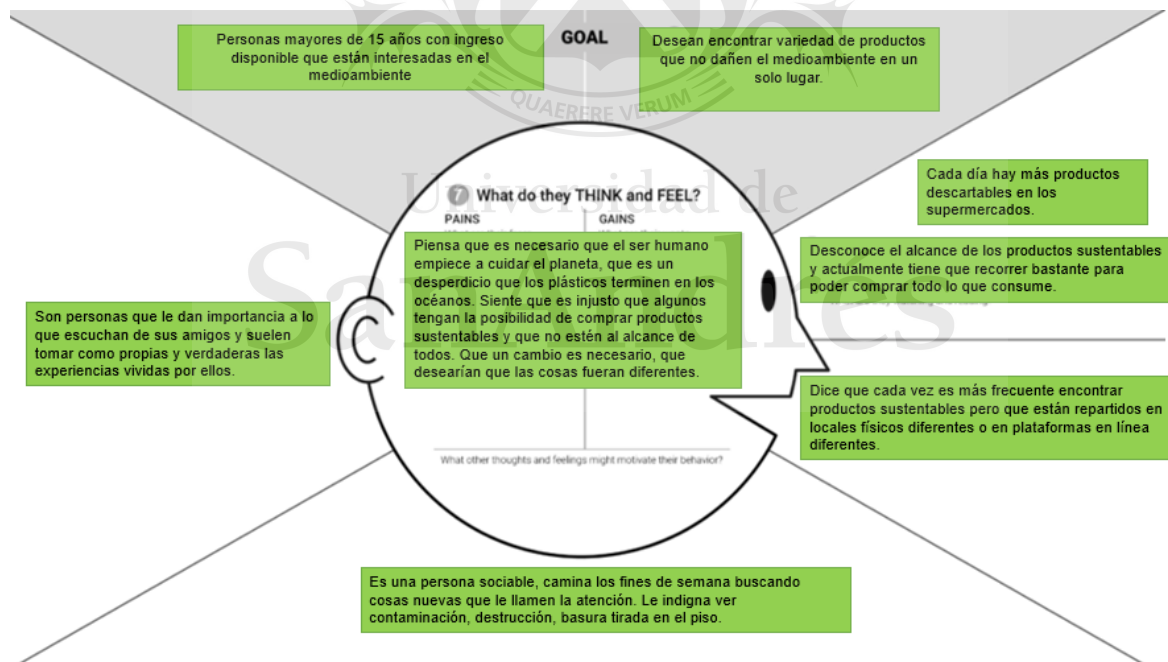
## V. El Cliente

El siguiente análisis se confeccionó en base a las observaciones realizadas en la encuesta de interés realizada a través de SurveyMonkey (ver **Anexo 3**) teniendo en cuenta las opiniones de más de 100 potenciales clientes de la plataforma. Asimismo, se tuvo en cuenta las entrevistas realizadas a tres PYMES provenientes del ecosistema sustentable.

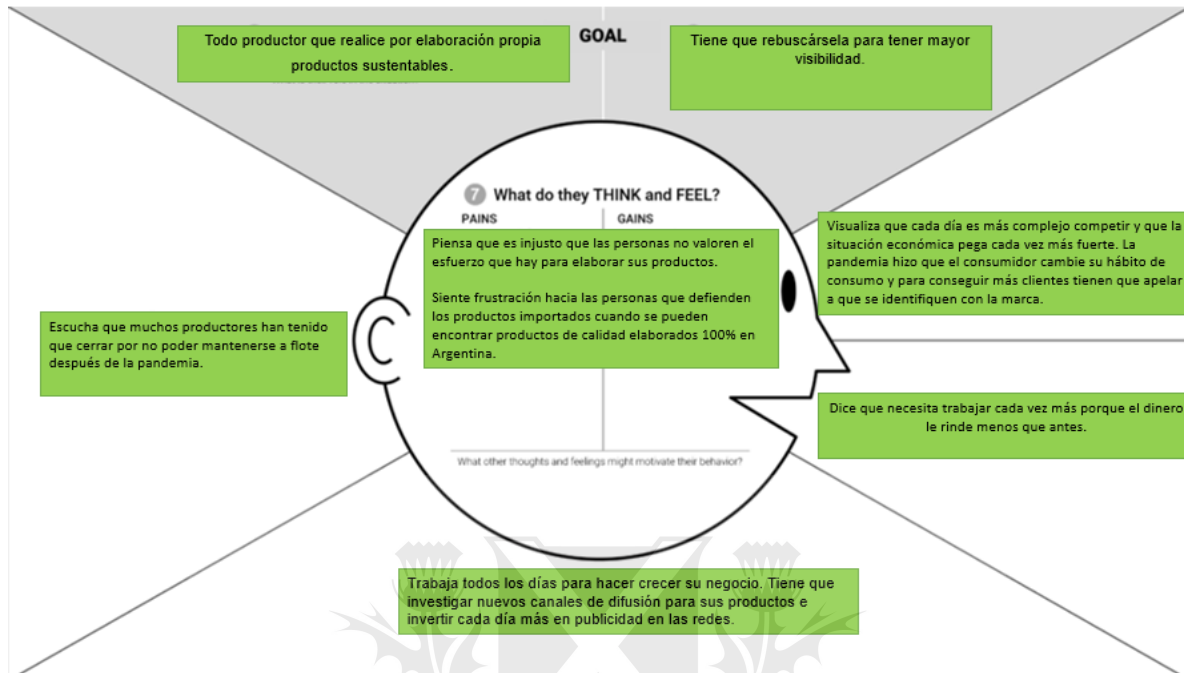
Cabe destacar que DÖMA es un Marketplace, y por este motivo se procedió a analizar al cliente desde ambas aristas, como consumidores de la plataforma y como proveedores de productos.

### a. Mapa de Empatía

#### Consumidor



## Proveedor



### b. Arquetipo de cliente

## Consumidor



Isabel tiene 33 años, está en pareja con Alejandro hace tres años. Si bien no están casados, desde hace unos meses conviven en un departamento

Estudió medicina y se especializó en psiquiatría en la Universidad de Buenos Aires (UBA), atiende a sus pacientes en diferentes hospitales de la provincia, así como en su propio consultorio al que va 3 veces por semana.

Es una persona muy segura de sí misma. Genera empatía y es carismática con las demás personas. Su autoestima y su apertura hacia los demás le ha permitido generar vínculos y consolidar la relación con sus “pacientes” y también con su grupo de amigas, las cuales ve con regularidad y comparte todo lo que hace.

Es sincera y le gusta expresar sus sentimientos por las personas que quiere.

Es responsable con su trabajo, pero sabe que lo más importante es su familia. Le gusta ayudar a las personas. Si bien no participa en ninguna organización social, le preocupa que los jóvenes no tengan un futuro. Le interesa cuidar el planeta, es consciente de los océanos contaminados con residuos y tiene una preferencia por productos que sean sanos, de buena calidad y que no dañen el planeta.

Realiza sus compras en un supermercado que le queda cerca de su casa, no obstante, está cansada de los productos que encuentra en el supermercado. Cada vez que entra y camina por los pasillos, ve todo el plástico abarcando las góndolas y le da bronca. Últimamente estuvo comprando algunos productos en dietéticas y ferias de barrio, pero no es una rutina que pueda mantener durante todo el año. Quiere encontrar todo en un mismo lugar y no tener que ir de un lado para otro para encontrar lo que consume.



## Proveedor



Teresa tiene 30 años, y junto con su amiga y socia Marta, arrancaron un negocio de muros verdes y jardines verticales hace dos años. Iniciaron su negocio con una van que se recalentaba cada 40 minutos. Ambas tenían el sueño de ser trabajadoras independientes y para lograr esto, juntaron sus ahorros provenientes de su experiencia en grandes empresas.

Hicieron crecer su negocio a pulso, yendo a ferias donde repartían flyers y exponiendo a través de videos en Instagram el día a día para captar más clientes. Gran parte de su clientela fue gracias al boca en boca, mostrando trabajos terminados y clientes satisfechos.

Actualmente, Teresa se encarga del marketing en las redes y manejar los pedidos, mientras que Marta, habiendo estudiado paisajismo, busca nuevas ideas sustentables y soluciones para espacios pequeños y grandes.

Hoy en día tienen a dos asistentes y cambiaron la van destartalada por una Hilux que les permite transportar los materiales con mayor facilidad. Han sufrido los altos y bajos de la economía y saben que es el riesgo de llevar un negocio propio en la Argentina, pero apuestan al país a pesar de los vaivenes y apuestan a su idea de negocio, ecológica y moderna.

Sueñan con llenar los balcones de jardines verticales, crear huertas y espacios verdes en todas las terrazas de Buenos Aires, les gustaría ampliar su base de clientes, pero saben que solo lograrán esto con mayor visibilidad.

## VI. Modelo de Negocios

El Modelo de negocios lo analizamos mediante el *Business Model Canvas*, el cual como se mencionó anteriormente, fue desarrollado en 2011 por Alexander Osterwalder. El Modelo Canvas es una herramienta para definir y crear modelos de negocio innovadores que simplifica 4 grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica en un recuadro con 9 divisiones. (Ver lienzo en **anexo 4**)

### a. Segmento de Clientes

Considerando que DÖMA es una plataforma B2B2C, es decir, provee servicios a empresas y también a usuarios, hemos analizado ambos como segmentos en sí mismos. No obstante, reconocemos que hay dos tipos de usuarios diferentes, uno de ellos es el consumidor habitual de productos sustentables, aquel que conoce y quiere encontrar todo lo que consume en un mismo lugar, y aquel consumidor nuevo que sabe que quiere hacer cambios en su hábito de consumo pero que prefiere ver lo que hay y luego decidir si está dispuesto a cambiar o no.

Nuestro usuario es una persona (hombre o mujer), de más de 15 años, con ingreso disponible sobre \$65,000 pesos que le permita tener un residual para gastar en una suscripción mensual, una plataforma que puede finalmente utilizar para consumir con cierta frecuencia o no. Esta persona reside en Argentina, particularmente porque es donde radica el objeto de negocio.

- **Segmento 1 – Usuario (consumidor habitual)**

Definimos a este usuario como una persona exigente, con gran interés en el medioambiente, sabe lo que existe en el mercado y busca que todo se encuentre en un mismo lugar, está cansado de buscar en diferentes lugares lo que consume a diario. Esta persona conoce los precios y la variedad de productos y es capaz de captar rápidamente si nuestra plataforma es completa, si se encuentra a precio de mercado y si es funcional a sus necesidades.

Este es el consumidor que va a realizar compras habitualmente, y que va a sentir una movilización interna por promover que otras personas también se suscriban a la plataforma.

- **Segmento 2 – Usuario (consumidor nuevo)**

Definimos a este usuario como una persona curiosa que no se conforma con lo que ve en el supermercado, sino que quiere indagar un poco más en alternativas, que le interesa ser responsable con el medioambiente. Considera que encontrar productos sustentables buenos que superen la calidad del supermercado, es complicado, y cuando se encuentra, es caro.

Este es el consumidor que buscamos convertir a usuario frecuente de la plataforma. Es la persona que sabe que existen productos sustentables y quisiera probarlos, pero no sabe dónde buscarlos ni cuánto pagar por ellos.

- **Segmento 3 – Productor**

Todo aquel que fabrica productos relacionados a la alimentación, belleza y cuidado personal, hogar, moda sustentable y artículos personales. Definimos a nuestro productor prototipo como un emprendedor local, que busca crear un producto elaborado 100% localmente y que no dañe el medioambiente tanto en el proceso de fabricación como en el consumo. Nuestro productor hace productos con sello propio que lo hace 100% auténtico. Vemos que lucha todos los días con la visibilidad, que busca ser conocido a través de Instagram pero que necesita otros canales por los cuales hacerse visible. Quiere contar su historia, ser emprendedor en un país con los vaivenes como Argentina no es fácil, quiere tener ese espacio para mostrar su oficio y que el consumidor se identifique con la marca, con el proceso de elaboración y que compre sabiendo el origen del producto.

### **b. Propuesta de Valor**

La propuesta de valor de DÖMA es crear una plataforma de triple impacto donde los usuarios puedan encontrar una variedad de productos sustentables que les

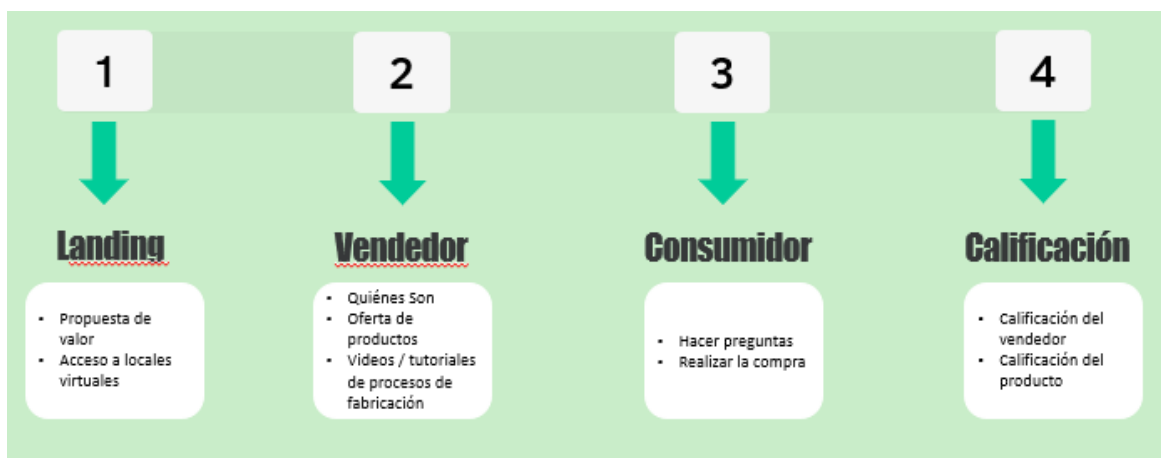
permita comparar precio y encontrar alternativas reales para sustituir productos descartables, que dañan el medioambiente, en alternativas ecológicas y duraderas. Es una propuesta de triple impacto porque tiene un impacto social, ambiental y económico.

DÖMA es una plataforma que le permite a los usuarios ver, a través de videos, quienes son las personas detrás del proceso de elaboración de los productos que desean adquirir, y de esta manera, conectar con el productor. Lo que buscamos lograr es que los usuarios conozcan el “*product journey*” o recorrido del producto y puedan identificarse con el mismo.

Por su parte, los productores tienen un problema grande de visibilidad, hoy en día Instagram es su principal herramienta para darse a conocer, pero no es suficiente. El equipo de DÖMA entiende que muchas veces los procesos de elaboración son largos y hay una necesidad grande de parte de los productores de mostrarle a las personas quienes son, a que se dedican, cómo se elabora su producto y darse a conocer. Este es el principal compromiso de DÖMA, ayudar al ecosistema emprendedor y radica ahí nuestro impacto económico. Este finalmente, es nuestro principal diferenciador, y lo que nos hace únicos en el mercado.

### c. Canal

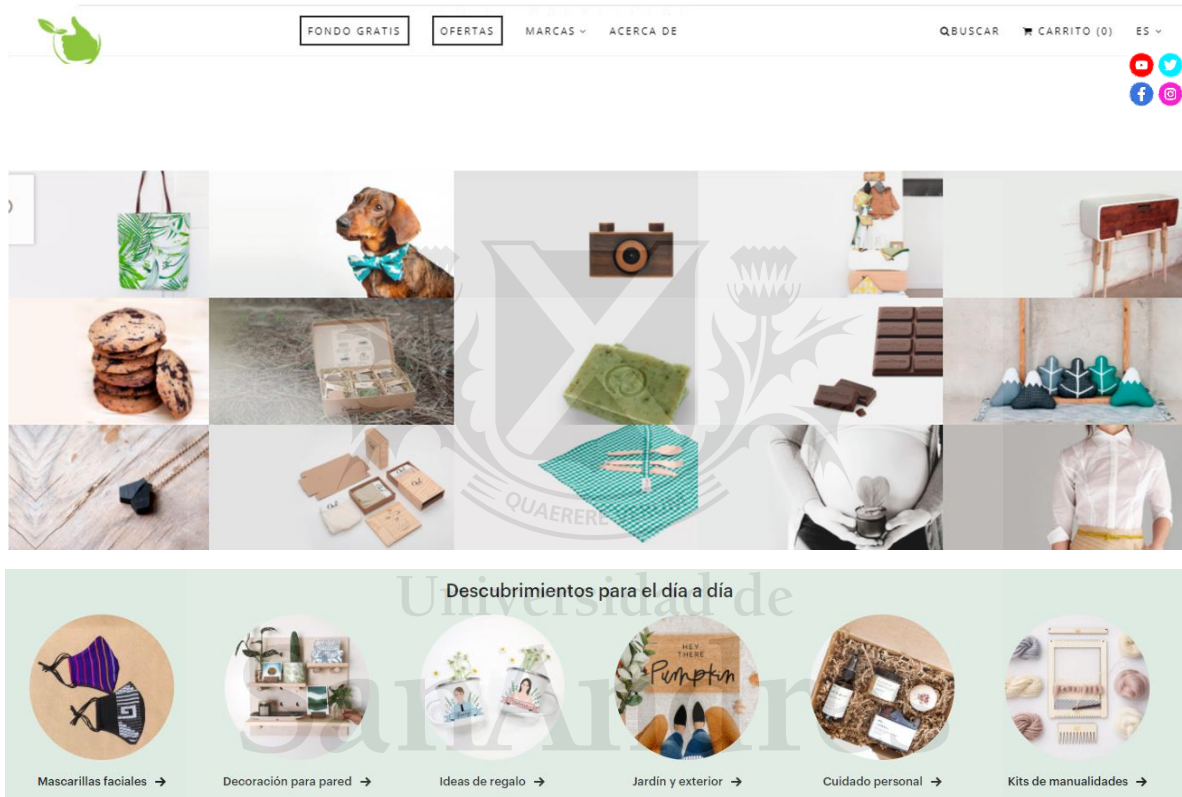
El canal de venta de estos productos va a ser en línea. El roadmap es el siguiente:



Fuente: Elaboración propia

En el paso a paso del sitio de DÖMA los usuarios podrán entrar a la página inicial (“*landing*”) y ver quiénes son los emprendedores adheridos al Marketplace. Posteriormente, podrán acceder a los productos de dos maneras, entrando directamente al banner del emprendedor (en caso de que ya conozca su marca) o buscando a través de categorías de productos.

### Landing:



Si entra directamente al banner del emprendedor podrá acceder a toda la gama de productos que ofrece, conocer su historia, ver videos o tutoriales explicando cómo son fabricados sus productos.

Si, por otro lado, el usuario busca un producto a través de las categorías, podrá acceder a un catálogo virtual donde se encuentran listados los productos. Una vez que elige ver un producto, automáticamente derivará en la sección del productor.

El consumidor podrá realizar preguntas relacionadas a los productos que desea adquirir, y podrá efectuar la compra en el momento o seleccionar el producto y moverlo a un carrito mientras selecciona otros para comprar.

Concretada la compra, el consumidor podrá evaluar al vendedor otorgándole una calificación de 1 a 5 en base a rapidez a la hora de responder sus preguntas y calidad del producto.

#### **d. Relación con el cliente**

DÖMA va a tener como foco al cliente ya que entiende que es el principal catalizador del sitio. No obstante, el flujo de clientes que esperamos tener hace que sea imposible tener una relación personal y exclusiva con cada uno de ellos. La relación será transaccional. El cliente tendrá la posibilidad de registrarse en la plataforma, de esta manera podremos seguir al cliente, sus gustos y preferencias. No obstante, cabe destacar que el foco principal de DÖMA va a estar en que el sitio genere una buena experiencia para el usuario logrando que el cliente pueda llevarse lo que está buscando.

Vamos a estar constantemente monitoreando a nuestro usuario gracias a las métricas que nos va a proveer nuestro socio estratégico Ingenio Market y gracias a las referencias que vamos a tener por parte de nuestros compradores.

#### **e. Fuentes de Ingreso**

- Consumidor: La fuente principal de ingreso de nuestra plataforma va a ser a través de la suscripción del consumidor, la cual tendrá un valor de \$250 pesos mensuales (USD \$18 anuales). A cambio, el consumidor podrá formar parte de una comunidad DÖMA recibiendo descuentos sobre algunos productos e invitación a eventos sustentables donde podrán interactuar con los productores y conocer más profundamente la red de productos que hay a disposición.

Esto le permitiría al suscriptor entrar a una comunidad virtual que lo va a conocer, podrá tener descuentos de sus marcas preferidas y recibir alertas

de cuando su productor favorito lanza un nuevo producto, teniendo ventaja en la preventa del producto.

	Suscripciones por año	Valor de la Suscripción anual (USD \$) <sup>10</sup>	Total Ingreso Clientes (USD \$)
Año 1	200	18	\$ 3.600
Año 2	800	18	\$ 14.400
Año 3	1.200	18	\$ 21.600
Año 4	3.000	18	\$ 54.000
Año 5	4.500	18	\$ 81.000

Fuente: Elaboración propia

- **Productor:** El productor podrá incorporarse a la plataforma realizando una declaración jurada por producto, donde deje asentado que su producto cumple con los estándares de DÖMA. No se le cargarán tasas por venta ni comisión por el uso de la plataforma. Sin embargo, se ofrecerá un servicio adicional en caso de querer promover sus productos.

**Agregar publicidad dentro del DÖMA** – Tendrá un costo mensual de USD \$10. Estimamos que un 30% de los productores van a contratar estos servicios a lo largo de los próximos 5 años de DÖMA, a medida que se sumen suscriptores y que haya una mayor competencia entre los productores.

	Base Productores	30% productores contratan servicio de publicidad	Servicio de publicidad	Ingreso por Publicidad
Año 1	800	240	\$ 10	\$ 2.400
Año 2	1.500	450	\$ 10	\$ 4.500
Año 3	3.000	900	\$ 10	\$ 9.000
Año 4	5.000	1500	\$ 10	\$ 15.000
Año 5	8.000	2400	\$ 10	\$ 24.000

Fuente: Elaboración propia

<sup>10</sup> Corresponde a \$250 pesos mensuales

## f. Recursos Clave

Los recursos claves más importantes son humanos y financieros.

El recurso humano tiene dos dimensiones, en primer lugar, las fundadoras deberán iniciar todos los contactos, tanto con emprendedores, como con los primeros clientes mediante la publicidad in situ. En este sentido, el networking es central y llevará al menos un año. En segundo lugar, se necesitará mantener fuerte la alianza con Ingenio Market para el desarrollo y mantención de la plataforma. En este sentido, resulta importante destacar que se deberá tener como tarea el cumplimiento de las funciones de Ingenio Market que se encontrarán regladas bajo contrato de prestación.

El recurso financiero es clave para lanzar esta plataforma, es decir como inversión inicial y obtener registros legales, sino también para el capital de trabajo hasta llegar a cubrir costos mediante el flujo cotidiano del negocio. Finalmente, este es un recurso indispensable cuando hablamos en la promoción del Marketplace con el objetivo de conseguir una sólida base de clientes y de productores que se adhieran a nuestra plataforma.

## g. Socios Clave

Un socio estratégico clave para el establecimiento y posterior funcionamiento de DÖMA es Ingenio Market.



Esta es una empresa que se dedica a crear Marketplaces y proveer el servicio de soporte como seguimiento del producto. Su trabajo constaría de la creación del Frontend y Backend, proveer analytics y métricas del sitio para ver la evolución del mismo, proveer herramientas de marketing para identificar productos más vendidos, dónde hacer foco, integración con redes sociales, soporte para uso de la plataforma vía móvil, Web Hosting y mantención de la página.



La relación con Ingenio Market es absolutamente contractual. Ellos nos brindan diversos servicios para los cuales existen especificidades escritas a cuenta de servicio brindado de parte de la empresa a DÖMA.

#### **h. Estructura de Costos**

Los costos fijos serán los de mayor incidencia durante los primeros años del negocio, principalmente en Recursos Humanos, y mantenimiento de la plataforma. También habrá costos fijos de otras actividades de marketing y ventas.

#### **i. Pricing**

El modelo de negocio propuesto para DÖMA es por suscripción, donde el cliente puede pagar una cuota mensual para acceder a descuentos por los productos expuestos en la plataforma.

Elegimos este modelo ya que veíamos que todos los modelos actuales cobran una comisión al vendedor o al consumidor, obligando al vendedor a tener que bajar los precios para ser competitivos en el mercado. En este sentido, DÖMA tiene como valor fundamental apoyar el ecosistema emprendedor y por eso elegimos un modelo donde el vendedor no tiene que pagar por participar.

Con respecto al precio, otros modelos de suscripción como Rappi, Spotify, Amazon Prime, iCloud y Netflix, cobran a los usuarios valores de entre USD \$1 a USD \$4 sin impuestos incluidos. En ambos casos entendemos que el valor de DÖMA se encontraría en el rango intermedio de precios que los usuarios pagan por otras plataformas con el mismo modelo de negocios ya que el costo de suscribirse al Marketplace tendría un valor de USD \$1.6 mensual.

## VII. Go to Market Plan

### a. Modelo de las 4P's – Marketing Mix

Para explicar el Go to Market plan, utilizamos el modelo de las 4P's de Marketing Mix. Este modelo se utiliza para evaluar los detalles del posicionamiento de la oferta de DÖMA.

#### Producto

El producto en sí mismo es un mercado o *Marketplace* que conecta a emprendedores con consumidores. En este sentido, los aspectos que sobresalen de la plataforma son los siguientes:

- **Agilidad:** El usuario tiene la posibilidad de entrar directamente a la tienda del productor y ver todos sus productos. Asimismo, podrá comparar por categorías de productos en base a precio y/o funcionalidad (*Ej. Categoría: Artículos personales; cepillos de diente*). De esta manera la plataforma cumple las dos principales funciones que es:
  - 1) Permitirle al usuario conocer al productor e interiorizarse acerca del producto que está adquiriendo;
  - 2) Comparar los productos según el precio, pudiendo acceder a la compra del que considera más adecuado según el presupuesto del consumidor.
  
- **Personalización:** La plataforma va conociendo al usuario gracias a la suscripción, va recomendando productos según la canasta habitual de compra y reconoce si hubo conexión con algún productor en particular para informarle al usuario de nuevos productos publicados por ese productor.

#### Estrategia de Precio

Como se mencionó anteriormente la estrategia de precio es la diferenciación con otros Marketplace dado el modelo de negocios de DÖMA.

La estrategia que elegimos es que el usuario se suscriba a la plataforma pagando mensualmente una suma de USD \$1.6. La suscripción no es obligatoria para poder recorrer el Marketplace, no obstante, le permite un ahorro a largo plazo en la compra de canastas de productos habitualmente ya que le permitiría obtener descuentos.

Por otro lado, el productor tiene la opción de vender sus productos sin pagar costos adicionales a los fijos que tiene por producirlos. No obstante, DÖMA les da la posibilidad de construir su marca dentro de la plataforma, pudiendo lanzar sus productos con publicidad adicional pagando USD \$10 mensuales, esto les podría generar un incremento en las ventas gracias a mayor visibilidad.

### **Plaza**

Al tratarse de un Marketplace electrónico, la distribución es a través de canales digitales. En este sentido DÖMA se encarga de intermediar entre el usuario y el emprendedor, otorgándoles una plataforma donde poder visibilizar productos y conocer el recorrido del producto a través de videos subidos por los emprendedores.

De esta manera, para el usuario la distribución estará dada por la agilidad de la plataforma y la personalización de la misma en cuanto a la facilidad para manejar la plataforma y en cuanto a qué productos y productores DÖMA le va a recomendar a sus suscriptores.

Con respecto al emprendedor, se puede decir que la distribución también es remota y digital. Aun así, el proceso de captación de productores tendrá un gran componente presencial y de contacto directo a través de ejecutivos de DÖMA que proveerán asesoramiento y perfeccionamiento de la presentación de productos en la plataforma.

### **Promoción**

Durante los primeros años, la promoción de DÖMA tendrá un fuerte foco en la captación de productores y suscriptores.

Para lograr esto, es fundamental la presencia de DÖMA en las redes sociales a través de “*influencers*” que promocionen la plataforma por Instagram<sup>11</sup>, Facebook y Twitter, así como también a través de publicidad en Instagram que derive en el sitio del Marketplace. Entendemos que esta publicidad no es gratuita, tanto los influencers en su función de testear la plataforma como también la promoción de la marca DÖMA a través de Instagram, generarán costos altos en los primeros años de lanzamiento. Así todo, consideramos que la promoción a través de las redes sociales es una inversión para generar alcance sobre el Marketplace y tener ese “extra”, esencial para que despegue la plataforma.

En la promoción también está considerada la presencia de DÖMA en ferias organizadas por el gobierno de la ciudad, por ejemplo<sup>12</sup>: “Bio Feria”, “Bio Terra”, “Brilla Crespo sustentable”, “Sembrando Conciencia”, “Eco Feria Sustentable”, entre muchas otras que se realizan con una cadencia mensual por distintos lugares de la Ciudad de Buenos Aires. Cabe destacar que la ventaja de contar con la presencia de DÖMA en lugares físicos mediante stands, donde se pueda mostrar la plataforma de forma interactiva y práctica, nos puede llevar a captar el segmento de “consumidor habitual” (identificado previamente), que puede ser el que mayores suscriptores pueda generar porque DÖMA resuelve su principal punto de dolor que es: encontrar todos los productos que consume en un mismo lugar.

#### **b. Customer Acquisition Cost (CAC)**

<b>CAC</b> = Total cost of sales and Marketing / # of customers acquired
--

Para el cálculo de costo de adquisición del cliente se consideraron los siguientes gastos en dólares:

<sup>11</sup> Con una audiencia potencial de más de 928 millones de personas, los anuncios de Instagram son una herramienta clave para potenciar un sitio de internet.

<sup>12</sup> <http://ciudadsustentable.com.ar/ferias-sustentables/>

- **Gasto en Ingenio Market** – es un costo fijo esencial para el funcionamiento de la plataforma, ya que, sin el soporte de esta empresa como socio estratégico, no podríamos implementar este proyecto. Los montos asignados a esta cuenta corresponden a los montos proporcionados por la empresa en una reunión realizada en mayo de 2020. (Ver **Anexo 7 – planes que ofrecen**)
- **Gastos de Marketing** – Los gastos de marketing comprenden: Gastos provenientes de la propagación de DÖMA a través de las redes sociales<sup>13</sup>, arreglos con influencers para mayor difusión del sitio y finalmente, el pago de stands en ferias públicas para campañas al aire libre de la plataforma.
- **Gastos Administrativos** – Estos gastos comprenden el sueldo de una de las fundadoras que estará dedicándose tiempo completa a la operación del negocio y a mediano plazo (año 3 en adelante) un potencial equipo comercial y ventas (a contratar dentro del plan de 5 años).
- **Otros Gastos** - relacionados al pago de una oficina de o “co-working space” para realizar reuniones ocasionales, así como otros gastos relacionados a la actividad de la empresa.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto en Ingenio Market	\$ 1.548	\$ 1.548	\$ 2.748	\$ 2.748	\$ 4.188
Gastos en Marketing	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 3.400	\$ 3.400	\$ 3.160
Gastos Administrativos	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 20.000	\$ 35.000	\$ 45.000
Otros Gastos	\$ 1.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 5.000	\$ 7.000

<b>Total Gastos</b>	\$ 15.448	\$ 16.448	\$ 28.148	\$ 46.148	\$ 59.348
Cientes adquiridos	200	800	1.200	3.000	4.500
<b>CAC</b>	\$ 77,24	\$ 20,56	\$ 23,46	\$ 15,38	\$ 13,19

Fuente: Elaboración propia

Como puede verse a través del cuadro, el costo de adquisición de un cliente en dólares va disminuyendo a medida que transcurren los años.

<sup>13</sup> Tales como anuncios en historias, anuncios con foto y video e IGTV.

### c. Customer Lifetime Value (CLV)

A continuación, se presenta el cálculo del valor adquirido por cliente a lo largo del tiempo en dólares:

<b>LTV</b>	= Avg value of sale x # of Transactions x Retention Rate x Profit Margin
------------	--

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Average Value of Sale	\$ 24	\$ 24	\$ 36	\$ 36	\$ 48
Number of Transactions per customer	2	4	5	6	10
Retention Time Period	0,4	0,6	0,6	0,7	0,8
Profit Margin	-118%	12%	5%	24%	32%
<b>LTV</b>	<b>-\$ 22,68</b>	<b>\$ 6,75</b>	<b>\$ 5,17</b>	<b>\$ 36,74</b>	<b>\$ 123,85</b>

Fuente: Elaboración propia

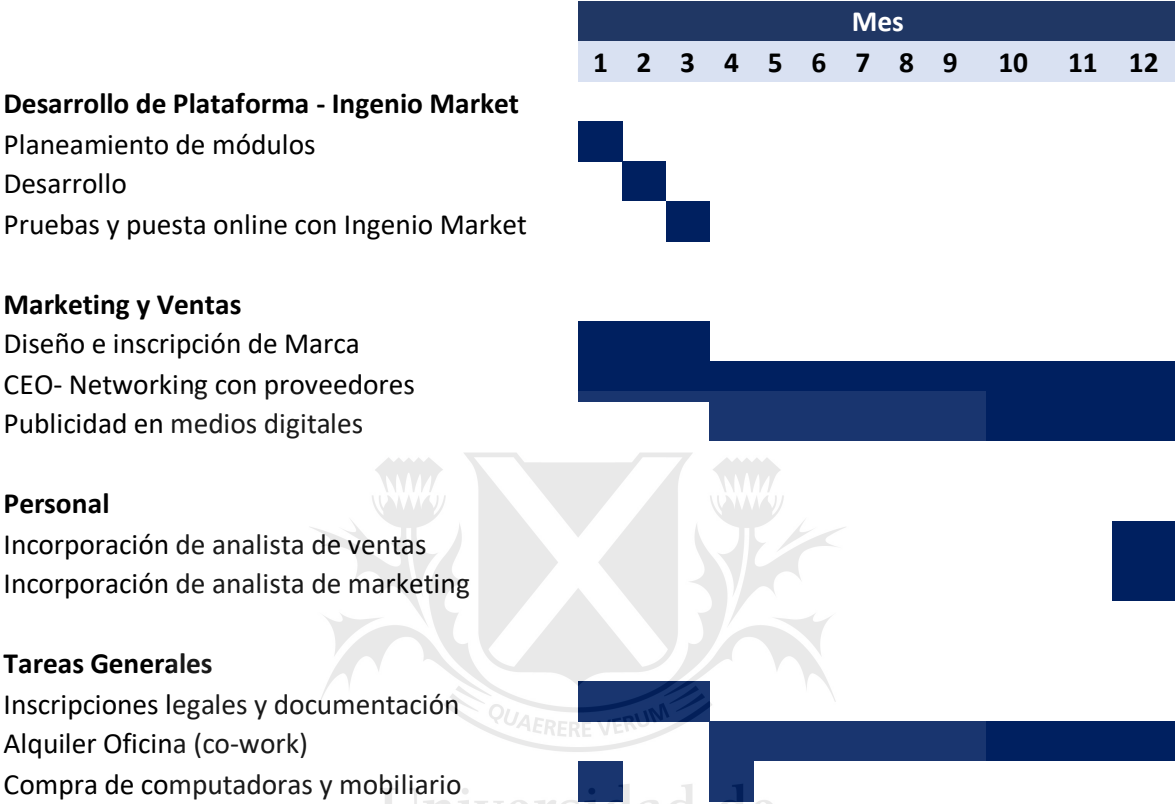
#### Supuestos:

- 1) **Average Value of Sale:** Asumimos que en el año 1 y 2 la canasta de compra del usuario va a estar en aproximadamente dos productos. A partir del año 3 esto se incrementaría a 3 productos por canasta, en promedio, y luego en el año 4 aumentaría a 4 productos por canasta.
- 2) **Number of Transactions per customer:** Asumimos que, a lo largo de los 5 años considerados, el número de transacciones por usuario durante el plazo de un año se va a incrementar gradualmente.
- 3) **Retention Rate:** Asumimos que, durante el primer año, un 40% de los usuarios van a ser retenidos, este porcentaje se incrementará gradualmente a medida que haya una mayor oferta y difusión del Marketplace.
- 4) **Profit Margin:** Corresponde al margen de ganancia del negocio para cada uno de los años considerados.

## VIII. Implementación del negocio

Las tareas previas al lanzamiento están centradas en el desarrollo de la plataforma e inscripciones legales. En siguiente gráfico se pueden observar las principales

actividades de lanzamiento. Cabe destacar que hacia finales del primer año se observa el primer crecimiento de la estructura del negocio, con entrenamiento de un analista de ventas y otro enfocado en las actividades de marketing de la empresa.



**Estrategia de Lanzamiento**

A continuación, presentamos año por año la estrategia de negocios de DÖMA en relación al inicio de operaciones y posterior escalabilidad.



Como estrategia de lanzamiento se planea en el primer año enfocar los esfuerzos a trabajar en conjunto con Ingenio Market para crear una plataforma que permita un front end amigable con los usuarios, tanto los que compran como los que venden y cimentar el negocio para crear una plataforma funcional a los fines que pretendemos, variedad en la selección de productos y comparación de precios rápida.

A partir del segundo año el foco va a estar 100% en la promoción en redes sociales. De esta manera lo que se pretende es conseguir público que se registre en el plataforma y que esto se traduzca en posteriores suscripciones que den mayor sustento al negocio.

El tercer año va a estar enfocado en la posibilidad de escalar el negocio para integrar la provincia de Córdoba y Santa Fe, cuyas localidades según nuestros cálculos, le sumarían a nuestro negocio una base considerable de operaciones. Este proceso de escalabilidad va acompañado de un esfuerzo considerable tanto en la búsqueda sponsors comerciales que ayuden a promocionar el negocio como también en la búsqueda de emprendedores que se adhieran a la plataforma fortaleciendo a la misma.

## **IX. Plan Financiero, Resultados y requerimientos de inversion**

### **a. Contexto Macro y Microeconómico**

El contexto macroeconómico en el cual se va a implementar este negocio es el siguiente:

- Renegociación de la deuda con el FMI
- Cierre de 90.700 locales y 41.200 PYMES en 2020<sup>14</sup>
- Tasa de desempleo: 11%<sup>15</sup>
- Índice de inflación correspondiente a 43% para 2021

---

<sup>14</sup> Dato proveniente de CAME “Confederación Argentina de la Mediana Empresa”.

<sup>15</sup> <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-58>



- Tipo de cambio fijo con manejo discrecional del dólar

A los problemas económicos que azotaban a las pymes en la Argentina desde hace un largo periodo de tiempo, durante el año 2020, se le suma la pandemia del COVID-19 y una cuarentena extendida que provocó un cambio inédito en el consumo.

En este sentido, durante el año 2020 se evidenció un fuerte aumento en el desempleo y un empeoramiento de las variables económicas. Entre los rubros más perjudicados este año se consideran los servicios, la hotelería y el turismo. Sobre los dos últimos, aún no se han recuperado. En cambio, los rubros más beneficiados fueron aquellos que producen alimentos, productos esenciales, los ligados a servicios de salud, y también los sectores de muebles y decoración. Cabe destacar que el consumo de estos rubros se volcó principalmente al canal online especialmente en relación con bienes esenciales como el rubro alimenticio y aquel relacionado a artículos de cuidado personal.

Entendemos que, en este contexto, hay ciertos rubros de DÖMA que podrían ganar afluencia dada la revalorización de la venta de alimentos saludables (ej. Harinas, mermeladas, azúcar orgánica, endulzantes naturales, entre otros) y cuidado personal (ej. shampoo en barra, cepillo de diente de bambú, pasta de diente natural, entre otros). Finalmente, el confinamiento llevó a que la tendencia del consumo en los hogares fuera principalmente de alimentos que permitieran cocinar individualmente comidas saludables.

### **b. Requerimientos de inversión y financiamiento**

A continuación, se presentan los beneficios esperados en los próximos 5 años, una vez que se haya realizado el lanzamiento estimado para noviembre de 2021. Cabe destacar que el lanzamiento de nuestra plataforma se realizará únicamente en Provincia de Buenos Aires y Ciudad de Buenos Aires debido al esfuerzo requerido para generar promoción y contar con una base de clientes sólida.

Para entender mejor los ingresos proyectados, hay que tener en cuenta la siguiente explicación:

Para la construcción del modelo, partimos de la base de que los ingresos se componen por **suscripciones por año** (ingreso del lado del cliente) más el **servicio que ofrecemos de adicionar publicidad** (ingreso del lado del productor). Esto nos da que en el año 1 el ingreso sería de USD \$6.000, año 2 USD \$18.900, año 3 USD \$30.600, año 4 USD \$69.000 y finalmente, año 5 USD \$105.000.

Con respecto a los costos, consideramos como principal costo el mantenimiento de la plataforma (que contempla los gastos de actualización y desarrollo). A su vez se adicionan, gastos en marketing que se descompone en gastos en anuncios de Instagram, de Facebook y el costo de tener un puesto en las diferentes ferias al aire de libre como actividad de promoción. Sumamos a esto gastos administrativos como es el sueldo de la CEO (que se dedicará tiempo completo a llevar la operatoria del negocio), así como gastos relacionados a honorarios por servicios recibidos por un estudio independiente de contadores y el alquiler de un espacio de co-work para tener reuniones ocasionales (a partir del año 2). Asimismo, la cuenta “otros costos” es para cubrir costos de movilización a reuniones y material necesario para la operatoria del negocio. Esto llega a que los costos operativos para el año 1 sean de USD \$15.448, año 2 USD \$15.448, año 3 USD \$28.148, año 4 USD \$46.148 y, por último, año 5 USD \$59.348.

De este modo, la ganancia bruta, salvo para el año 1 (que requiere de mayor esfuerzo económico debido al lanzamiento de DÖMA), el resto de los años obtenemos resultados positivos.

En el siguiente cuadro se puede observar el estado de resultados y cash flow proyectados (expresados en dólares norteamericanos:

	Años				
	1	2	3	4	5
<b>INGRESO ANUAL ESTIMADO</b>	\$ 6.000	\$ 18.900	\$ 30.600	\$ 69.000	\$ 105.000
<b>COSTOS OPERATIVOS</b>					
<b>Mantenimiento Plataforma</b>	\$ 1.548	\$ 1.548	\$ 2.748	\$ 2.748	\$ 4.188
Gasto en anuncios de IG	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 960
Gasto en anuncios de FB	\$ 700	\$ 700	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200
Stands en ferias	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
<b>Gastos en Marketing</b>	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 3.400	\$ 3.400	\$ 3.160
<b>Gastos administrativos y otros</b>	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 20.000	\$ 35.000	\$ 45.000
<b>Otros costos</b>	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 2.000	\$ 5.000	\$ 7.000
<b>TOTAL COSTOS OPERATIVOS</b>	\$ 15.448	\$ 15.448	\$ 28.148	\$ 46.148	\$ 59.348
<b>GANANCIA BRUTA</b>	-\$ 9.448	\$ 3.452	\$ 2.452	\$ 22.852	\$ 45.652
<i>Menos: Depreciación del Capital</i>		\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500
<b>Ganancia sin retenciones</b>	-\$ 9.448	\$ 2.952	\$ 1.952	\$ 22.352	\$ 45.152
<i>Menos: impuestos</i>	-\$ 2.362	\$ 738	\$ 488	\$ 5.588	\$ 11.288
<b>GANANCIA NETA</b>	-\$ 7.086	\$ 2.214	\$ 1.464	\$ 16.764	\$ 33.864
<i>Más: depreciación del capital invertido</i>		\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500
<i>Menos: capital de inversión</i>	\$ 3.688				
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	-\$ 10.774	\$ 2.714	\$ 1.964	\$ 17.264	\$ 34.364
<b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO</b>	-\$ 10.774	-\$ 8.060	-\$ 6.096	\$ 11.169	\$ 45.533

Finalmente, el valor actual neto (VAN) del proyecto es de USD \$3.101. De esta manera podemos ver que DÖMA genera valor económico. La tasa de corte se encuentra estimada en un 20% y el periodo de repago se calcula en alrededor de tres años y cuatro meses. Por último, el capital de inversión necesario para arrancar DÖMA es de USD \$2.187,50 que equivale a contratar Ingenio Market para que creen el Marketplace y los costos iniciales de publicitar la plataforma por medio de Instagram mostrando un video corto de qué tipos de productos se van a encontrar.

<b>Período de repago</b>	<b>3,35</b>	La inversión se recupera en 3,35 años
<b>Tasa de Corte</b>	<b>20%</b>	Para el calculo del VAN
<b>VAN</b>	<b>\$ 3.101</b>	Valor Actual Neto

## X. Equipo emprendedor

- *Dominique Poirrier – Licenciada en Economía y MBA de San Andrés.*

Mi experiencia profesional trabajando para un Private Equity en la búsqueda de empresas para invertir en América Latina, me permite contar la experiencia de identificar negocios y pensar en el largo plazo de acuerdo a tendencias. De esta manera considero que en DÖMA, llevaría el cargo de CEO y fundadora pensando en las decisiones estratégicas de la empresa de acuerdo a cómo se mueve el mercado. El rol dentro de DÖMA será completamente operativo, llevar adelante las finanzas, pagos y relación con Ingenio Market, la dedicación será 100% al negocio con foco principalmente a la operatoria de la plataforma y al seguimiento de las métricas.

- *Macarena Mendez – Licenciada en Derecho y MBA de San Andrés*

Cuenta con una experiencia de más de 10 años en grandes corporaciones, especializándose en el área ventas y mercadeo. Esto le permite tener extrema solidez a la hora de concretar convenios, armar un portafolio de clientes y construir una marca. Macarena como co-fundadora de DÖMA, manejaría todo el área de Marketing y Ventas con foco principal en la experiencia del usuario y networking con los emprendedores.

Ambas fundadoras creemos en que este proyecto de empresa tiene dos finalidades, fomentar la cultura emprendedora y ayudar al consumidor a conocer el mundo sustentable mediante la concientización. Esto nos motiva internamente a creer en la posibilidad de hacer este proyecto algo tangible.

## Anexos

### Anexo I – Accesos a Internet totales por Provincia. Tercer Trimestre de 2020

Jurisdicción	Julio 2020	Variación interanual	Agosto 2020	Variación interanual	Septiembre 2020	Variación interanual
		%		%		%
<b>Total del país</b>	<b>38.329.652</b>	<b>-2,9</b>	<b>37.949.097</b>	<b>-3,6</b>	<b>39.245.765</b>	<b>-0,5</b>
CABA y provincia de Bs. As.	19.788.539	-3,7	19.714.201	-3,7	20.359.623	-0,7
Catamarca	286.376	-1,3	285.717	-1,2	297.814	3,0
Chaco	808.948	-2,2	775.562	-6,5	840.861	1,2
Chubut	562.142	-4,2	566.494	-3,0	578.680	-0,8
Córdoba	3.364.127	-1,6	3.349.442	-1,4	3.397.233	-1,4
Corrientes	809.236	-0,5	780.080	-4,2	836.804	2,6
Entre Ríos	1.062.986	-1,8	1.044.449	-3,2	1.016.701	-6,1
Formosa	382.249	-2,9	368.890	-6,4	400.561	1,6
Jujuy	494.985	-6,6	490.100	-7,6	526.216	-1,1
La Pampa	290.231	-2,3	292.285	-1,4	301.880	1,6
La Rioja	316.758	-1,7	314.707	-2,5	332.171	2,8
Mendoza	1.317.423	-3,6	1.313.849	-3,4	1.355.527	-0,3
Misiones	844.570	-0,8	806.042	-5,4	873.932	2,5
Neuquén	675.659	-4,4	680.907	-3,3	692.212	-1,6
Río Negro	494.299	-5,4	497.995	-4,1	505.042	-2,2
Salta	913.496	-2,7	888.048	-5,6	940.219	-0,3
San Juan	463.686	-3,7	463.575	-3,0	475.635	-0,2
San Luis	314.197	-2,1	316.326	-0,9	326.189	2,0
Santa Cruz	162.344	-4,1	162.641	-3,6	167.298	-0,6
Santa Fe	2.990.863	-0,9	2.952.562	-2,2	3.074.627	1,6
Santiago del Estero	574.511	-0,9	541.856	-6,8	593.686	2,2
Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur	155.490	-5,1	155.244	-5,0	158.659	-2,5
Tucumán	1.256.537	0,9	1.188.125	-3,7	1.194.195	-3,5

Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas y Precios de la Producción y el Comercio. Dirección de Estadísticas del Sector Terciario y Precios.

## Anexo 2 – Población Total según escala de ingreso individual. Primer Trimestre 2020.

Población total según escala de ingreso individual. Total aglomerados. Primer trimestre de 2020

Número de decil	Escala de ingreso (en \$)		Población <sup>(2)</sup>		Ingresos individuales (en \$)			
	Desde	Hasta	Población por decil	Porcentaje de personas	Ingreso total por decil (miles)	Porcentaje del ingreso	Ingreso medio por decil	Ingreso medio por estrato
1	135	7.000	1.741.040	10,0	6.940.002	1,2	3.986	
2	7.000	12.000	1.743.268	10,0	17.109.018	3,0	9.814	
3	12.000	16.000	1.736.824	10,0	24.991.373	4,4	14.389	
4	16.000	20.000	1.739.712	10,0	32.056.346	5,7	18.426	11.650
5	20.000	25.000	1.739.966	10,0	38.894.569	6,9	22.354	
6	25.000	30.000	1.740.143	10,0	47.201.825	8,4	27.125	
7	30.000	36.500	1.739.980	10,0	56.475.774	10,0	32.458	
8	36.500	45.000	1.740.068	10,0	71.477.871	12,7	41.078	30.754
9	45.000	65.000	1.740.614	10,0	94.135.229	16,7	54.082	
10	65.000	8.760.000	1.739.554	10,0	174.126.697	30,9	100.099	77.083
Población con ingresos <sup>(1)</sup>			<b>17.401.169</b>	<b>61,0</b>	<b>563.408.704</b>	<b>100,0</b>	<b>32.378</b>	
Población sin ingresos			<b>11.040.269</b>	<b>38,7</b>				
Entrevista no realizada			<b>95.827</b>	<b>0,3</b>				
Población total			<b>28.537.265</b>	<b>100,0</b>				

<sup>(1)</sup> La suma del porcentaje de población por decil corresponde al total de población con ingreso.

<sup>(2)</sup> A partir del primer trimestre de 2019 se incorporan a la medición las áreas faltantes en un conjunto de aglomerados, por lo tanto, las poblaciones de referencia no son estrictamente comparables con los trimestres desde el segundo de 2016 al cuarto de 2018.

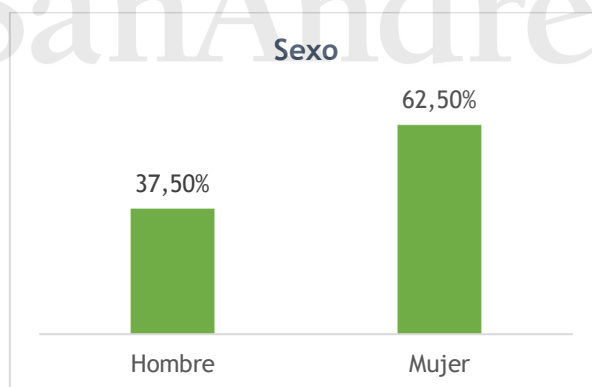
**Nota:** para minimizar el efecto de la no respuesta se asignó a los no respondientes el comportamiento de los respondientes por estrato de la muestra.

Las diferencias en los totales de población y de ingresos entre los distintos cuadros se deben al uso de los diferentes ponderadores correspondientes en cada caso.

**Fuente:** INDEC. Encuesta Permanente de Hogares (EPH).

## Anexo 3 – Encuesta de interés

### Pregunta 1 - Sexo



*Pregunta 2 – Grupo Etario*



*Pregunta 3 – interés por el medioambiente*



*Pregunta 4 - ¿Cambiarías el uso de un producto industrial por uno sustentable?*



**Pregunta 5 – ¿Cuánto destinas de tu sueldo mensualmente a la compra de productos amigables con el medioambiente?**



**Pregunta 6 – ¿Qué precio le pondrías a un cepillo de dientes de bambú?**

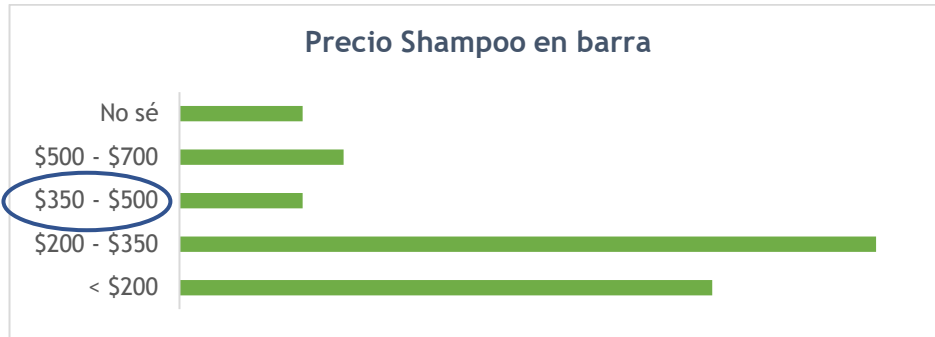


**Pregunta 7 – De las siguientes categorías, ¿Cuáles te atraen en relación a la búsqueda de productos amigables con el medioambiente?**





Pregunta 8 – ¿Qué precio le pondrías a un shampoo en barra?



Pregunta 9 – ¿Qué precio le pondrías a un pack de tres pañales de tela?

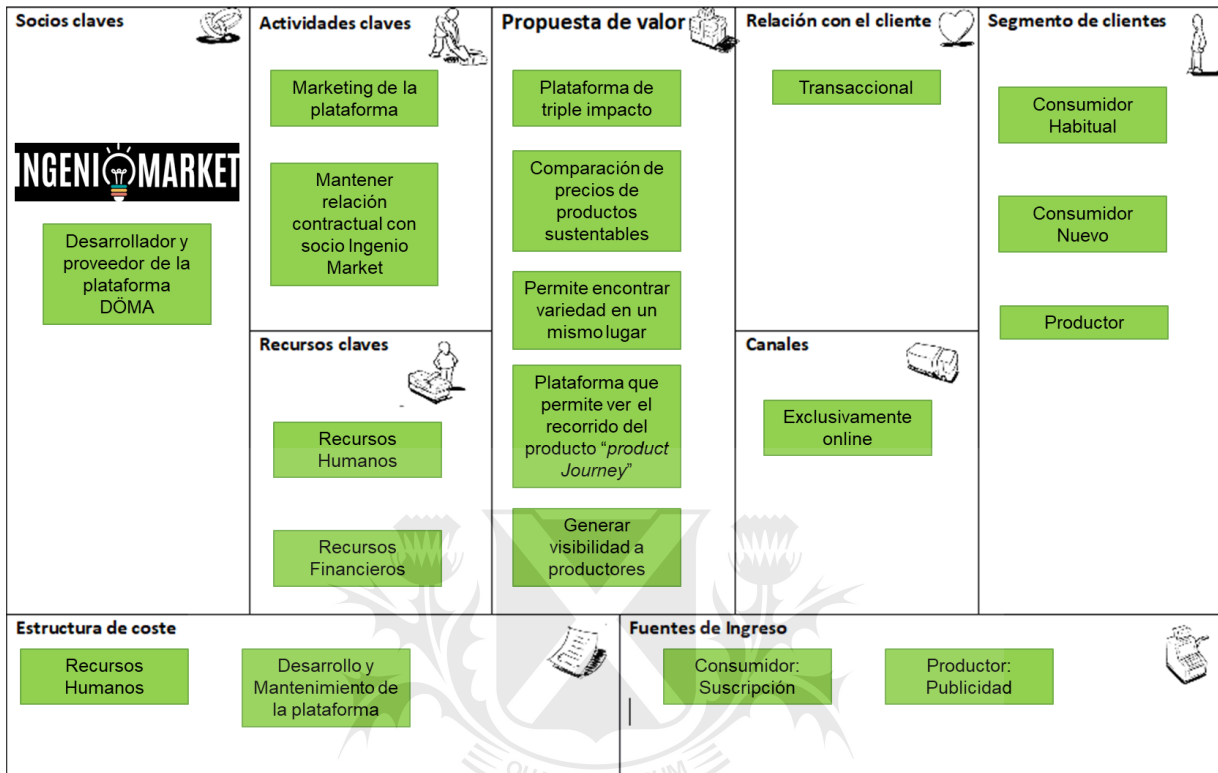


Pregunta 10 – Tres palabras que te vengan a la cabeza cuando pensás en "Sustentabilidad" <sup>16</sup>



<sup>16</sup> La siguiente nube representa las palabras que tuvieron mayor frecuencia

## Anexo 4 – Business Model Canvas

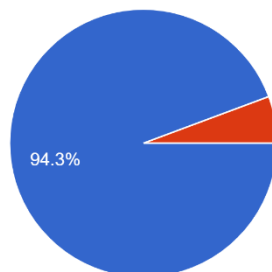


## Anexo 5 – Validación de la idea de negocios

### Encuesta - Respuestas:

Te interesaría entrar a este sitio?

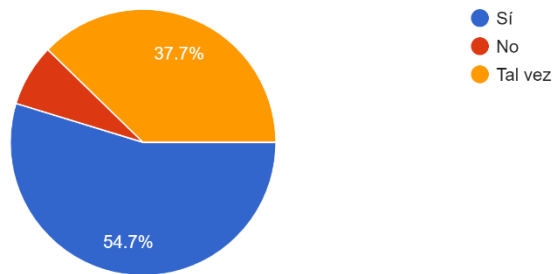
53 respuestas



● Si  
● No

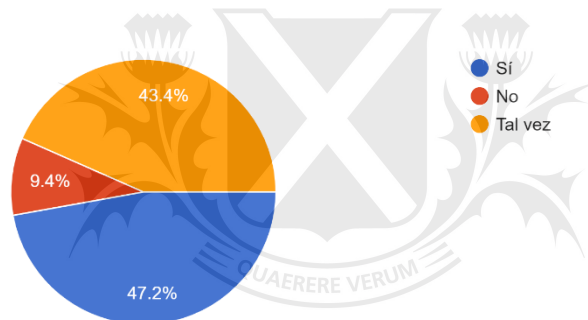
Al momento de comprar un producto, te interesaría conocer el proceso de fabricación?

53 responses



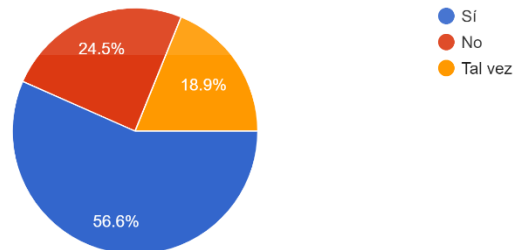
Al momento de comprar un producto, te interesa conectar con el productor y conocer más sobre sus productos?

53 responses

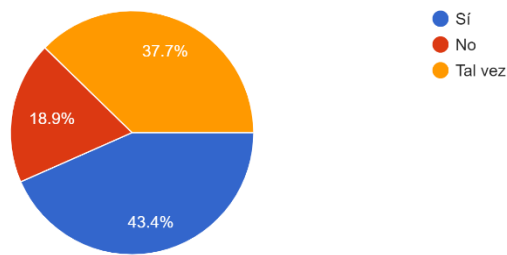


Te interesa una oferta de talleres sustentables online?

53 responses



Quando comprás productos en línea, pensás en comprar marcas locales?  
53 responses



## Anexo 6 – Preguntas a emprendedores

A continuación, las preguntas estándares que se realizaron para las tres entrevistas:

1. ¿Cuáles son los canales de publicidad y venta que utilizan? ¿Cuánto de su ingreso (%) destinan en marketing y venta?
2. ¿Con qué frecuencia lanzan un nuevo producto? ¿Hacen campañas publicitarias para sus productos?
2. En el último año, ¿han dejado de promocionarse a través de algún canal?, y ¿por qué?
3. ¿Cuál es el canal de venta que hoy en día les da mayor visibilidad?
4. ¿Cuáles son los medios de pago que utilizan actualmente? Cuáles son los problemas que les genera cada uno de ellos
5. ¿Han utilizado "MercadoLibre" como canal de venta? ¿Qué dificultades encuentran utilizando esta plataforma? (Comisiones, retraso en días de cobro, etc.)
6. Consideran que vender sus productos a través de un Marketplace exclusivamente de productos sustentables les podría eventualmente impactar en las ventas?
7. ¿En qué les ha impactado la pandemia? (positivamente y negativamente)
8. El e-commerce les ha proporcionado una venta a escala mayor de la que tenían anteriormente?
9. Dentro del territorio argentino, ¿cuáles son las provincias que más demandan sus productos? ¿Cuál es la logística que emplean dentro de Argentina?
10. Actualmente exportan sus productos a otros países de la región?
11. ¿Cuánta gente emplean?
12. ¿Los insumos que utilizan para producir son locales?
13. ¿Han realizado alianzas con otras compañías sustentables? (en su proceso productivo, publicidad, etc.)

## Anexo 7 – Costos de Ingenio Market

### Planes

Tenemos un plan que se adapta a cada necesidad.

BÁSICO	PROFESIONAL	PREMIUM
<b>usd 129</b>	<b>usd 229</b>	<b>usd 349</b>
Precio mensual	Precio mensual	Precio mensual
250 tiendas	1.000 tiendas	Tiendas ilimitadas
1.500 usuarios	10.000 usuarios	Usuarios ilimitados
Productos ilimitados ?	Productos ilimitados ?	Productos ilimitados ?
Transacciones ilimitadas ?	Transacciones ilimitadas ?	Transacciones ilimitadas ?
Actualizaciones ?	Actualizaciones ?	Actualizaciones ?
<b>COMENZAR</b>	<b>COMENZAR</b>	<b>COMENZAR</b>

Todos los planes son mensuales



Universidad de  
**San Andrés**

## Referencias

- **Bibliografía**

Porter, M.E (2008). “The five competitive forces that shape strategy”. Harvard Business Review

Aguilar, F (1967). Scanning the Business Environment

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept

- **Sitios de internet**

Confederación Argentina de la Mediana Empresa ([CAME](#))

Cámara Argentina de Comercio Electrónico ([CACE](#))

Instituto Nacional de Estadística y Censo ([INDEC](#))

Banco Mundial ([BM](#))

SurveyMonkey ([Link](#))

WIX ([Link](#))

- **Artículos**

*Qué es el Modelo Canvas y cómo aplicarlo a tu negocio.* Publicado el 9 de septiembre, 2020. IEB School. [Link](#)

*El reciclaje en cifras: qué, cómo y cuánto se recicla en Argentina.* Publicado el 26 de diciembre, 2019. Forbes Argentina. [Link](#)

*¿Cómo es el estado del reciclaje en Argentina?* [Link](#)

*Sustainability ranking of selected Latin American countries as of 2020.* Statista. [Link](#)

*Mercado Libre lanza la primera sección permanente de productos sustentables.* Mercado Libre. [Link](#)

*Día del Reciclaje: ¿Qué tanto se recicla en América Latina?* Publicado el 17 de Mayo, 2018. [Link](#)

*BBVA: Situación Argentina. Cuarto trimestre 2020.* Publicada el 26 octubre 2020