



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Administración de Negocios – MBA

Trabajo Final de Graduación

Döma

Autor: Macarena Mendez Hogg Peralta Ramos

DNI: 33.111.600

Mentor de tesis: Leonardo Gargiulo



Escuela de Negocios
Magister en Administración de Negocios



Döma

Autor: Macarena Mendez Hogg Peralta Ramos

DNI: 33.111.600

Mentor de tesis: Leonardo Gargiulo

Agradecimientos

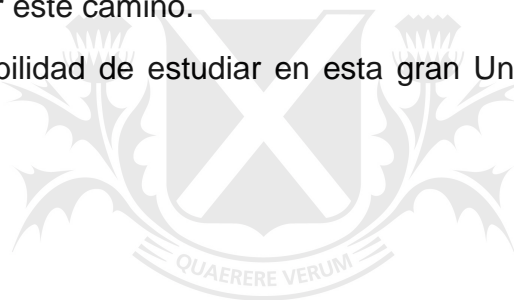
Destacar y agradecer en primer lugar a mi co-equiper y amiga Dominique Poirrier quien con mucha generosidad me ha señalado el camino, ayudándome en mis talones de Aquiles. Sin ella este proyecto no habría sido posible.

A mi hijo Hilario de 7 años que con paciencia y entendimiento infinito me ha esperado sin reclamos durante largas jornadas de estudios.

A mi compañero Gastón Mendez Crespi quién también con mucha dedicación ha elegido brindarme gran parte de su tiempo para explicarme y orientarme en Finanzas.

A mi mentor Leonardo Gargiulo, que, siempre al pié del cañon, me ha sabido guiar cálidamente por este camino.

Haber tenido la posibilidad de estudiar en esta gran Universidad me llena de orgullo.



Universidad de
San Andrés

Índice

I.	Resumen Ejecutivo.....	4
II.	Introducción.....	5
III.	Necesidad.....	6
IV.	Idea de Negocio.....	7
V.	Oportunidad de Negocio.....	9
	a. Análisis de la Industria.....	9
	b. Pestel.....	13
	c. 5 fuerzas de Porter.....	17
	d. Análisis Foda.....	18
	e. FCA (Factores Claves de éxito).....	19
	f. Tam-Sam-Som.....	19
VI.	Propuesta de Valor.....	23
	a. Diferenciación y ventaja Competitiva.....	23
	b. Business Model Canvas.....	24
	c. Competidores.....	26
	d. Market Fit.....	27
	e. El Cliente.....	28
	f. Mapa de empatía.....	29
	g. Value Proposition Canvas.....	31
VII.	Plan de Marketing.....	33
	a. Go to Market Plan.....	33
	b. Customer Journey.....	35
	c. Costos de Adquisición.....	35
	d. Alcance.....	36
	e. Pricing.....	37
	f. Campañas.....	37
	g. Socios estratégicos.....	37
	h. Recursos estratégicos.....	38
VIII.	Resultados Financieros.....	39
IX.	Equipo Emprendedor.....	42
X.	Bibliografía.....	43
XI.	Anexos.....	45

I. Resumen Ejecutivo

Nos motiva, insta, e interpela presentar el siguiente trabajo describiendo la gran problemática que existe actualmente con respecto al medioambiente.

No se trata solamente de ocuparnos en mejorar el medioambiente, sino también de cuestiones de índole social, como fomentar la solidaridad y la colaboración entre los individuos que somos de nuestra sociedad.

No abordaremos todas las problemáticas medioambientales, que, dicho sea de paso, son demasiadas, y aquí solo nos concentraremos en consumo responsable.

Sabemos que hay una tendencia global que indica que el consumo de productos responsables, está incrementándose¹, y está presente en la mente de los consumidores. Ellos buscan cada vez más relacionarse e identificarse con el producto que compran, y entender el camino y forma de producción del mismo.

El consumo responsable es un concepto que está cada vez más en boga, concepto hoy defendido por organizaciones ecológicas, sociales y políticas que consideran que la humanidad debería cambiar sus hábitos de consumo ajustándolos a sus necesidades reales y escogiendo opciones que favorezcan el medio ambiente y la igualdad social. Es objetivo número 12 de la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la ONU (ODS), el cual busca velar por la protección de las personas, el planeta y la prosperidad.

Las características laborales del entorno de producción son tenidas cada vez más en cuenta a la hora de la adquisición de un producto.

Entendemos que toda contribución a reducir el impacto medioambiental es bienvenida, por eso creamos una solución consistente en una plataforma donde tanto oferentes como demandantes responsables por el cuidado del medioambiente puedan comercializar sus productos de manera eficiente, segura y transparente. A su vez, aseguramos a los inversionistas un recupero del capital en el plazo de un año, lo cual resulta sumamente atractivo para un proyecto con semejante potencial de crecimiento.

Bienvenidos a DÖMA.

¹ <https://www.climateaction.org/news/wwf-huge-rise-in-demand-for-sustainable-goods-1-duringpandemic>

II. Introducción

La idea fue concreta. No hubo dudas al respecto: basaríamos nuestro trabajo en estudiar e investigar nuestra latente preocupación por el medio ambiente y la desigualdad social. Siempre nos preguntamos que serán de las generaciones venideras, y cómo encontrarán al mundo en un futuro no tan lejano. Nos preguntamos qué podemos aportar para fomentar un pensamiento solidario de tipo colectivo que nos ataña a todos.

Esta es nuestra manera de contribuir a equiparar un poco nomás las desigualdades sociales que se presentan en nuestro país. Fomentamos la colaboratividad, el networking entre productores, y el conocimiento de los consumidores en el producto journey.

Y así fue que nació Döma. Nació en pos de buscar una solución que permita a productores y consumidores conectarse de una forma diferente, buscando promover la cooperación y colaboratividad entre los participantes de la cadena de suministro desde el productor hasta el consumidor final. Queremos favorecer a un segmento de la población: a los productores otorgándoles visibilidad, y a los consumidores para que paguen un precio asequible en lo que consumen a través de nuestro Marketplace.

Sabemos que el mercado está lleno de opciones, todo está disponible por lo general y al alcance de nuestra mano. Información, información, y más información. Pero justamente dentro del área que nos ocupa, nos cuesta mucho encontrar variedad de productos sustentables y no sabemos a dónde recurrir. Terminamos abonando un sobreprecio y comprando lo primero que se encuentra. Es nuestra tarea desmitificar el concepto que tiene la sociedad en su imaginario colectivo de que lo sustentable es caro.

En Argentina no existe un Marketplace que englobe todos los productos sustentables otorgando visibilidad al productor y donde el consumidor pueda comparar precios y encuentre variedad de productos.

Es aquí donde surge Döma

III. Necesidad

Según la información que hemos recopilado de entrevistar a diferentes partes interesadas (clientes, productores, distribuidores, comercializadores), sumado a nuestra propia experiencia como clientes, actualmente es complejo encontrar una plataforma que represente una solución integral que permita a los consumidores realizar sus compras de productos sustentables cómodamente y pudiendo comparar precios. Las alternativas más comunes son marketplaces de productos generales (como Mercado Libre), o páginas de grandes cadenas de tiendas del rubro.

. Por lo general los consumidores cuentan con una mala experiencia de compra y tienen la sensación de encontrar menos productos y precios más caros dado que cuesta conocer el precio de lo sustentable. También es costoso conocer en qué tienda, feria o mercado se venden dichos productos. En general se piensa que no hay precio. Que cada productor, tienda barrial, feria, puede cobrar cualquier cosa, desde un disparate hasta una ganga. No hay referencia alguna.

Por otra parte, el hecho de que durante la pandemia el 90% de los argentinos hayan comprado al menos una vez a través de medios electrónicos y la creciente tendencia digital que el Covid19 aceleró, nos hace suponer que el canal de ventas online, es decir nuestro marketplace, suplirá esta necesidad. En definitiva, hará más fácil la vida de quienes quieran comprar productos sustentables.

IV. Idea de Negocio

En Argentina la compra online es una experiencia definitivamente consolidada en el mercado, sumando 1M de nuevos shoppers anuales² con una frecuencia de compra en aumento que se acerca cada vez más a la del mundo offline.

La facturación del e-commerce en 2020 fue de ARS 1.700 millones diarios representando un crecimiento del 76% respecto al año anterior.

Los datos de consumo digital que se registran reflejan lo que pasa en la sociedad, con un termómetro de las actitudes. Está muy claro que todas las categorías online crecieron fuertemente, una tendencia que seguramente no se revertirá. Por eso, para las empresas es cada vez más importante saber lo que pasa con sus audiencias digitales³

No solamente tenemos que transformarnos para poder hacer negocios digitales, sino también para trabajar de manera digital, relacionarnos de manera digital y pensar de manera digital. Para eso, es muy importante seguir ciertos pasos, aprender de casos de éxito y de ir incorporando día a día las innovaciones, siempre enfocados en el cliente para generar una mejor experiencia.

Lo que trajo el contexto del Covid-19 es una aceleración de la digitalización de nuestras vidas. Y esto seguramente tendrá como consecuencia una mayor demanda sobre la calidad y la ética de las experiencias de consumo que llevemos a cabo.

La “experiencia del cliente” ganó en estos últimos 2 años más protagonismo que nunca. Comprar y recibir productos de manera “lean” y con éxito es lo determinante hoy en día para ganar o perder al consumidor; y a veces incluso por sobre factores como el precio. Por eso el foco siempre debe estar puesto allí. 5 de cada 10 empresas realizó ventas desde un Marketplace.

Sin embargo, a pesar de todo el crecimiento en la comercialización de productos y servicios online descriptos en los párrafos anteriores y en la creciente importancia que tiene entender y satisfacer las necesidades del cliente, todavía existen pocos espacios que concentran estos avances.

Puntualmente, se trata de plataforma de venta genérica de productos y servicios, o bien de páginas de Internet de empresas particulares, que ofrecen sus productos a través de esa vía.

² Datos provistos por INDEC en base a población nacional conectada.

³ <https://www.infobae.com/inhouse/2020/09/23/e-commerce-en-la-argentina-como-es-el-presente-y-como-se-define-el-futuro-de-las-marcas/>

Esta situación de incipiente aparición de venta a través del canal digital permite encontrar muchas oportunidades de industrias donde “la tecnología” aún no ha llegado, muchas veces porque los oferentes son chicos -y no cuentan con los recursos para, individualmente, lanzarse a la aventura de digitalizar su negocio, o bien porque gestionan su negocio de una manera artesanal. Es acá donde encontramos un nicho de mercado que tiene mucho potencial para crecer. La industria de productos sustentables está muy atomizada en diferentes oferentes y demandantes, que no tienen un lugar digital, una plataforma exclusiva donde visualizar todas las opciones de un determinado producto, sus características y precios, donde poder comparar y proceder a realizar una transacción de forma simple y sencilla. Creemos que Döma tiene una fuerte oportunidad de ocupar ese espacio.

Adicionalmente, para generar confianza de las partes intervinientes, asegurar la excelencia de los productos comercializados y promover el desarrollo y profesionalización de los emprendimientos que ofrezcan sus productos, uno de los distintivos de nuestro proyecto es otorgar un sello de calidad. A través de una DDJJ nuestros productores firmaran dicho documento donde sujetan sus productos a que sean de cierta forma sustentables. Es decir que no contengan agroquímicos, ni derivados del plástico, y que hayan sido confeccionado y/o fabricados sin dañar el medioambiente o al menos reduciendo en la medida de lo posible la huella de carbono. Para ello, será obligatorio que los productos ofrecidos cumplan con altos estándares que aseguren que sus procesos, procedimientos y materias primas son responsables y cuidadosos del medioambiente y del impacto social que puedan generar.

Creemos que la necesidad de compra de productos sustentables puede verse satisfecha a través de Döma.

Universidad de
San Andrés

V. Oportunidad de Negocio

a. Análisis de la industria y contexto

Sobre todo, en los últimos años hay una mirada más consciente por parte de las empresas en relación al medio ambiente y las comunidades. Tenemos cada vez más presente que mejorar la calidad de vida de la sociedad va más allá de generar revenue.

En los años 70 se veía a la empresa como una institución económica cuya única responsabilidad debía limitarse a la obtención de ganancias respetando normas legales y éticas impuestas por la sociedad. La cosmovisión ha ido cambiando y mejorando en el transcurso de los años.

Inversiones activistas entienden hoy que el capital invertido puede ser transformador e impulsar cambios. Llegan al mundo nociones de políticas más transparentes y responsables que promueven el acceso a bienes y servicios de alto impacto.

En Sudáfrica por ejemplo, inversionistas hicieron el llamado Desinvestment Movement⁴, que fue parte de una estrategia activista, y en Palestina se adoptó la misma postura, el Boicot Desinvestment para frenar las inversiones e importaciones de bienes a dichos países.

El fondo Black Rock por su parte tiene un mensaje muy claro “contribute to society or risk losing our support”. La sociedad demanda que tanto empresas públicas como privadas tengan un propósito social, una contribución.

Cada crisis instaura una oportunidad para seguir desarrollando los cuidados.

Pacto mundial, OIT, OCDE, UE, ODS, ONU establecen estándares de comportamiento en el cuidado y protección, es decir no se trata solo de no violar el medioambiente si no también protegerlo activamente.

A través de la ONU, y para darle continuidad a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) creado en el año 2000, en el 2012 se creó la ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible), en post de una revisión de los problemas a los que se enfrenta la humanidad y buscando una solución a los mismos. La ONU aprueba este marco que sirve de orientación para la política internacional en el campo del desarrollo. Son 17 objetivos, 169 metas y más de 1000 indicadores. Todos los países signatarios presentan planes nacionales que deben reportar. Tienen 15 años para cambiar al mundo. El sector empresarial también se suma activamente al campo de la sustentabilidad de manera de estar alineada a la ODS.

⁴ Adoptado por primera vez en 1960 en protesta contra el Apartheid para conducir a su desmantelamiento.

Un dato no menor a tener en cuenta es el reflejo de la opinión pública. ¿Qué es lo que espera y piensa la sociedad con respecto a las empresas y su relación con el medio ambiente?

Según el artículo “Business in the brink of distrust”⁵ en países industrializados el grado de desconfianza es mayor que en emergentes. Esto se da por una serie de factores como mayor acceso a la información, mejor educación y mayor conciencia acerca del medio ambiente. La tecnología es un arma de manipulación disfrazada de agenda.

Hay un interés por parte de la población en conocer e interesarse más sobre las formas de empresas responsables. La sociedad pide mayor regulación. Obligar a las empresas más allá de trabajar en su actividad primaria. De todas las compañías a nivel global, más del 63% busca más regulaciones. Las cada vez más comunes Class Actions⁶ donde se inician demandas contra la empresa y la misma está obligada a crear un fondo de reserva por cualquier contingencia, contribuyen a la orientación de este objetivo.

Otro ejemplo muy claro es uno de los proyectos de la ONU y UNCTAD⁷, llamado Sustainable Stocks Exchange Initiative (SSE)⁸ donde los signatarios asumen un compromiso público voluntario para promover una mejor divulgación y desempeño de Environmental Social & Governance (ESG) entre las empresas que cotizan en bolsa. Se trata de pensar en cómo las bolsas del mundo pueden trabajar junto con inversores, reguladores, legisladores, organizaciones internacionales relevantes y empresas para crear mercados de capital más sostenibles. Están diseñados para analizar, promover y fomentar la comunicación sobre las actividades relacionadas con la sostenibilidad.

La tendencia nos lleva desde un capitalismo de shareholders⁹ hacia un capitalismo de stakeholders. Repetimos que cada empresa sirve para su propio propósito, pero hay un compromiso cada vez más marcado con los distintos actores con quienes interactúa: comunidad, empleados, proveedores, distribuidores.

⁵ Richard Edelman’s Barometer <https://www.edelman.com/trust/archive>

⁶ Acción de Clase: aquella acción que se puede entablar en protección de intereses individuales homogéneos que tengan incidencia colectiva, es decir que afecten a una pluralidad relevante de derechos individuales, y a los derechos de incidencia colectiva tales como derecho de protección al ambiente, a la competencia y al usuario.

⁷ La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, creada en 1964 para asuntos relacionados con el comercio, las inversiones y el desarrollo, es el principal órgano de la Asamblea General de la ONU.

⁸ <https://sseinitiative.org/>

⁹ El capitalismo de shareholders es aquel que tiene como primordial objetivo maximizar las ganancias de los accionistas, sin considerar los intereses del resto de la sociedad (los cuales son, muchas veces, vistos como un medio para aumentar la rentabilidad del negocio). En contraposición con esta idea surge el **capitalismo** de stakeholders, que resalta el interés de los consumidores, proveedores, inversionistas, entre otros, en el modelo de negocio con el que operan las empresas y si éste es sostenible o no.

De esta manera también genera valor a largo plazo.

La tendencia nos lleva desde un capitalismo de shareholders¹⁰ hacia un capitalismo de stakeholders. Repetimos que cada empresa sirve para su propio propósito, pero hay un compromiso cada vez más marcado con los distintos actores con quienes interactúa: comunidad, empleados, proveedores, distribuidores. De esta manera también genera valor a largo plazo.

Esto nos lleva a acabar con el Green Washing¹¹ o el llamado blanqueo de imagen donde empresas se valen por ejemplo de la presentación de un producto o cualquier propuesta respetuosa con el medio ambiente, cuando en realidad no lo es y aprovechan su alta visibilidad para mostrar su “cara amable”. De todas maneras, a largo plazo, la reputación de las mismas impacta en las decisiones de consumo y compra.

Aprobado en 2010, contamos con la ISO 26.000¹² que se utiliza para diseñar e implantar sistemas de responsabilidad social en organizaciones de todo tipo, cómo impactan las decisiones y actividades de una empresa en la sociedad y el ecosistema en miras de contribuir al desarrollo sustentable sin dejar de tener en cuenta las expectativas legítimas de los diversos actores con los que se interactúa. Se busca también integrar la RSE al core business de la empresa.

Si hablamos de RSE podemos exponer el caso de Toms Shoes, inspirados en un modelo de negocio solidario. Reconocido en el mundo como “One for one”¹³ logró consolidarse desde una esencia altruista para instalar la marca, entendiendo la carencia de mucha gente en el mundo, imposibilitada de contar con un calzado digno, haciendo que el deseo de muchos se emparente con la necesidad de otros. Este claro ejemplo de RSE ha demostrado que es posible hacer negocios desde una base solidaria y caritativa, generando un propósito que valora la optimización de los recursos. Además, minimiza la inversión publicitaria, confiando en la divulgación boca a boca.

Es evidente que, con el paso de los años, nos encontramos con nuevos modelos económicos, con más y mejores oportunidades de negocios, de modelos más

¹⁰ El capitalismo de shareholders es aquel que tiene como primordial objetivo maximizar las ganancias de los accionistas, sin considerar los intereses del resto de la sociedad (los cuales son, muchas veces, vistos como un medio para aumentar la rentabilidad del negocio). En contraposición con esta idea surge el **capitalismo** de stakeholders, que resalta el interés de los consumidores, proveedores, inversionistas, entre otros, en el modelo de negocio con el que operan las empresas y si éste es sostenible o no.

¹¹ Del Inglés Green (verde) + Washing (lavado, blanqueo), o forma de propaganda del “marketing verde” de manera engañosa para promover la percepción de productos, objetivos o políticas con el fin de aumentar sus beneficios.

¹² ISO 26.000 se ha desarrollado como una guía práctica para diseñar e implantar sistemas de responsabilidad social en organizaciones de todo tipo, tanto en el sector público como privado, en países desarrollados como en vías de desarrollo, y en las economías en transición

¹³ Hace 13 años que Toms por cada USD 3 que recibe dona USD 1.

cercanos flexibles e inclusivos con mayor acceso democrático y equitativo. Hay nuevas reglas y oportunidades de inversión con inversores precursores a la cabeza.

Según el reporte anual 2020 del Global Impact Investing Network (GIIN) ¹⁴ el mercado de inversión de impacto, a nivel global, representa aproximadamente USD 715 billones de activos de baja gestión (AUM), constituyendo un crecimiento de más del 100% respecto al año anterior. Así se confirma la tendencia alcista en los últimos años. América Latina está posicionada como la región en ser la primera destinataria de fondos cuyo objetivo sea tener impacto social y medioambiental positivo dentro de los países emergentes. El flujo de capitales destinado a países emergentes representa el 56% del total de dichos assests. Y cada año que pasa, este porcentaje claramente va a ser mayor.

Los principales actores del mercado se van replantando el modelo económico actual y están evaluando nuevas formas e instrumentos que reflejan las necesidades actuales de nuestra sociedad y el medio ambiente.

La construcción de un nuevo modelo económico requiere de empresas que resuelvan también problemas sociales y ambientales.

Los modelos holocráticos están en alza, rompiendo con los esquemas tradicionales de las organizaciones, alejándose cada vez más de la verticalidad y los organigramas, donde se prime la igualdad y la autonomía. Se le permite la participación de sectores vulnerables y humildes en las cadenas de generación de valor para lograr mejoras en la calidad de vida y capturando mayor valor económico.

Esta es la idea de sustentabilidad corporativa que refiere a la capacidad de lograr un desempeño exitoso a largo plazo. Podemos tomar como ejemplo a empresas como Edenor en el desarrollo de su plan “Mide” donde se llevó a tendido de luz a más de 400.000 hogares, o Arbusta o Guayaki quienes trabajan en combatir la falta de oportunidades con su “Market Driven Restoration Model”¹⁵, la desigualdad, que busca emplear talentos no desarrollados, o Nestlé con su aclamado “Proyecto Harmony” donde revitalizó una zona en India que estaba al borde del abandono y colapso y generó muchísimas plazas de empleo.

Este tipo de empresas con o fines de lucro son impulsadas por propósitos sociales o ambientales con ingresos que provienen de la venta de bienes y servicios y sus utilidades son reinvertidas en avanzar con su propósito. Se busca avanzar en el pensamiento sobre las estructuras y prácticas comerciales que

¹⁴ El GIIN convoca a inversores de impacto para facilitar el intercambio de conocimientos, resaltar enfoques de inversión innovadores, construir la base de evidencia para la industria y producir herramientas y recursos valiosos, GIIN busca acelerar el desarrollo de la industria a través de un liderazgo enfocado y acción colectiva.

<https://thegiin.org/research/publication/impinv-survey-2020>

¹⁵ Guayaki S.A. pionera en “MDRM” donde restauró más de 200.000 ha en la Selva Atlántica del Alto Paraná en Paraguay y creó más de 1.000 puestos de trabajos a indígenas de la zona con salarios dignos para 2020.

responden a las necesidades de la comunidad y son sostenibles a largo plazo contribuyendo a la lógica del llamado Triple Resultado o Triple Bottom Line¹⁶.

Las organizaciones híbridas, también surgidas en los últimos años, atacan mercados no atendidos por las firmas tradicionales y conforman un círculo virtuoso entre valores sociales y económicos para crear soluciones escalables. Existe el riesgo de Mission Drift¹⁷, bastante común en este tipo de organizaciones, donde se desvía el objetivo o misión.

b. Pestel

El análisis del entorno se efectuará a través del análisis PESTEL que nos permitirá identificar los factores que inciden en el contexto de nuestra empresa, para la creación de nuevas estrategias ya sea para aprovechar las oportunidades obtenidas en dicho análisis o bien para saber actuar ante posibles riesgos.

Resulta entonces clave analizar el entorno dado que es relevante para saber dónde y con quienes voy a relacionarme. La estructura de cada sector industrial tiene fuerte influencia en las reglas de juego.

Entorno político

Argentina es una de las economías más grandes de América Latina, con un Producto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente US\$450 billones¹⁸. Somos abundantes en lo que se imaginen (recursos naturales, industria del conocimiento, líderes en producción de alimentos y puedo seguir enumerando). Sin embargo, la volatilidad histórica del crecimiento económico y la acumulación de obstáculos institucionales han impedido el desarrollo del país a los márgenes de crecimiento esperados. Si el Covid-19 agravó la situación de todos los países, incluso los con mayores recursos y mejores manejos, imagínense el nuestro, pese al preciso y prudente manejo del gobierno actual con respecto a la pandemia.

El entorno político en la Argentina por lo general presenta cambios radicales cada 4 años. En lo que nos atañe, hay administraciones que fomentan más o menos el consumo electrónico, pero sabemos que ningún gobierno puede ir en contra de una tendencia que va más allá de cada gobierno. Es mundial y crece a pasos agigantados. Argentina en este punto no se quedó atrás. El e-commerce llegó para quedarse. El e-commerce se ha convertido hoy por hoy en un negocio tradicional que no sufre cambios significativos con los cambios de bandera política que puedan presentarse.

¹⁶ Término introducido por John Elkington en 1994 que busca definir la sostenibilidad de una empresa basándose en tres elementos principales: económico, ambiental y social.

¹⁷ Se enoende por este término a la situación por la cual atraviesan varias organizaciones no gubernamentales que, debido a la necesidad de obtener nuevos fondos para mantener opera0va la organización o para incrementar la can0dad de patrocinadores y donantes, se ven obligados a modificar los obje0vos y la misión bajo la cual fueron fundadas.

¹⁸ <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

Entorno Económico

Si bien la economía mundial en general y la Argentina en particular se vio fuertemente afectada por la pandemia y el cese de actividades en casi todos los rubros (tener en cuenta que la economía nacional cayó casi 12% según las mediciones del INDEC y del hecho del cual con diferentes matices, no se espera que recupere los valores anteriores al coronavirus este año), hay un canal que se vio favorecido. Este es el e-commerce.

El confinamiento animó a nuevos consumidores a probar el canal online, al mismo tiempo que aumentó la frecuencia de compra de aquellos que ya eran compradores.

La mayoría de las firmas, sabe que el consumidor está en el canal online.

Entorno Social

Según un artículo publicado en La Nación en 2019, en los últimos años hemos visto incrementarse una marcada valorización por los oficios. Dicha valorización tanto social como económica, vuelve más atractivo y rentable lo artesanal y manual¹⁹. Dejo de verse en muchos casos como un hobby, es decir, cuántos casos cercanos conocemos de nuestro círculo que han dejado de lado sus títulos universitarios o terciarios en un cajón y se han dedicado a los oficios.

Desde la pastelería, el boom de lo agroecológico, la marroquinería, la tapetería, la restauración de muebles, peluquería entre otros, son algunos de los oficios que han vuelto y para quedarse.

Sea porque se heredó, o porque los más jóvenes se iniciaron con algún tutorial de youtube del estilo DIY²⁰ o asistieron a un workshop, hoy es una salida laboral más, acompañada de una veta enorme de creatividad y diseño.

En Argentina, hay un ambiente mucho más colaborativo que antes, más solidario (que suerte que hemos llegado allí, de todas maneras, todavía queda mucho camino por recorrer). Los productores por lo general no trabajan más aislados en sus talleres, sino que trabajan de manera colectiva. Es usual ver a 2 o más productores alquilando un espacio común, realizando workshops, fomentando también una red de clientes de mayor acceso.

García Olivares, un emprendedor que luego de 17 años de dedicarse a la industria del software, decidió darle una oportunidad a la carpintería y nos comenta que: La comunidad "maker" en Argentina está creciendo muchísimo en los últimos años y es muy nutritivo poder tener de primera mano a personas de todos los oficios. También YouTube es hoy una fuente inagotable de conocimiento, que te permite tanto consumir como compartir técnicas y saberes con cualquier persona del mundo.

¹⁹ <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/manos-obra-oficios-vuelven-diseno-creatividad-nid2291582>

²⁰ DIY del inglés, Do It Yourself, se refiere al "hágalo usted mismo" y se trata de la remodelación, creación, fabricación, re,paración de un objeto con nuestras propias manos.

Este retorno a las raíces que se dio en los últimos años, más el boom del e-Commerce, más el Covid-19 ha hecho de esto un diamante en bruto.

Los e-Commerce aumentaron a debido a las restricciones para circular por el aislamiento social, preventivo y obligatorio que trajo aparejado entre otras cuestiones el Covid-19. En el primer semestre del año los e-Commerce movieron más 314.000 millones de pesos, un 104 por ciento más de manera interanual. El volumen de venta creció un 63% mientras que creció un 30% en órdenes de compra²¹. Pero dos tercios de ese total responde a compras que se efectivizaron entre abril y junio cuando el confinamiento fue más estricto. Y si bien los Marketplace crecieron en ese período también lo hicieron los sitios propios de venta online, lo cual augura un cambio de hábito que puede ser auspicioso para nuevos Marketplace.

Entorno Tecnológico

1 de cada 10 compradores hizo compras online por primera vez durante el contexto de aislamiento social. Esta situación actúa como un claro impulsor del desarrollo del canal y del ingreso de nuevos compradores. Millenials y Centenials, fueron los que más adquirieron productos a través de Marketplace durante el aislamiento.

También se ha facilitado mucho el acceso a crear e-Commerce nuevos, y adherirse a Marketplaces. Por consiguiente, también surgieron nuevas logísticas como “Última Milla” o lockers donde poder recibir la mercadería.

Se afianzaron también el uso de Mercado Pago y Modo, ambas billeteras virtuales.

Los consumidores entonces están ya educados, esto ya nos allana el camino.

Entorno Ecológico

Hay un cambio de mentalidad que podríamos decir desde el año 2000 se viene dando, y no va a parar. Se trata de que el mundo entero es mucho más consciente acerca de cuestiones como el Movimiento Zero Waist²², lo reutilizable, el compostar, y sobre todo vivir integralmente de una forma más sostenible, incluyendo el consumo responsable, son formas que la humanidad entera ha ido adoptando en estas últimas 2 décadas.

La activista Bea Johnson fue quien ha creado este movimiento

El Parlamento Europeo aprobó una directiva en 2015 para reducir el consumo de bolsas de plástico en los 27 Estados que forman parte de la Unión Europea. También se lleva a cabo en Europa y USA el Movimiento “Boicot al Plástico” de

²¹ Informe de la CACE y Kantar: Informe Mid Term 2020

<https://cace.org.ar/uploads/estudios/estudiomidterm2020.pdf>

²² Zero Waist: Movimiento Cero Residuos, nacido en California se trata de un movimiento, una filosofía de vida en la que se evita al máximo posible la generación de residuos. Se basa en las 5R's: Rechazar, Reducir, Reutilizar, Reciclar y Descomponer la materia orgánica para obtener compost.

la mano de Greenpeace donde se busca evitar que los ciudadanos compren alimentos o productos envueltos en ese material.

Entorno Legal

El impacto de las tecnologías en los consumidores y usuarios provoca cambios en las conductas, hábitos y costumbres en la actualidad. Es preciso el debido control del uso y contenido de cada espacio de compra y venta donde medie internet, que implican en determinados casos daños y perjuicios poniendo en peligro la salud e integridad de los consumidores.

Las condiciones de trato equitativo y digno de los consumidores y usuarios de servicios emergen de los principios constitucionales establecidos en el artículo 42 de la Constitución Nacional y en el artículo 8 bis de la Ley 24240 introducido por la Ley 26361

Es imprescindible preguntarnos con quien realizamos el negocio jurídico cuando a través de un Marketplace compramos un producto. ¿De quién es la responsabilidad? De quien vende el producto y/o servicio o, de la plataforma? ¿A quién podemos demandar?

Para poder ilustrar esta situación hago mención al fallo de la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Civil, Sala K, que señaló que un proveedor de portal de búsqueda y servicios de e-commerce interviene -y por ende es responsable- desde el mismo momento en que, creando una apariencia, logra atraer para sí la confianza de sus clientes. Y, precisamente, esa confianza constituye la fuente primaria de sus obligaciones. También lo es de sus ganancias. No es discutible que este proveedor es un intermediario que integra la cadena comercial y, siendo tal, será solidariamente responsable con los otros sujetos integrantes de esa red, es decir productores y consumidores. «Se puede afirmar que el intermediario provee servicios y que como tal es solidariamente responsable juntamente con el resto de los integrantes de la cadena de prestación»

En el derecho comparado se han sancionado nuevas leyes que castigan fuertemente a los proveedores de sitios o de productos vía Internet; ello ha dado origen a los denominados "delitos informáticos" tipificados como aquellos actos ilícitos que son cometidos por quienes abusan y violentan la buena fe de los consumidores y usuarios de servicios informáticos.

Frente a la existencia de los delitos informáticos tales como el hacking o las permanentes infracciones a la propiedad intelectual, resulta preocupante la desprotección de los consumidores y usuarios.

Es por eso que resultan aplicables las leyes recientemente mencionadas.

c. 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 Porter²³.

El objetivo de la estrategia competitiva para una empresa es encontrar una posición en la cual pueda defenderse de las fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor.

A través de este análisis, podemos conocer las fuentes de presión, cómo, por ejemplo, marcar los puntos fuertes y débiles de nuestra empresa, reforzar la posición en nuestro sector industrial, aclarar áreas donde los cambios de estrategia puedan producir mejores resultados y señalar áreas donde las tendencias del sector son más prometedoras. La empresa debe tener habilidades para enfrentarse a las fuerzas externas.

Analizamos entonces el atractivo de la industria según el análisis de cinco componentes claves:

Amenaza de nuevos competidores entrantes (moderada):

Si bien es un mercado sumamente atractivo, y durante el 2020 los Marketplaces han crecido exponencialmente, en materia de sustentabilidad no se han pronunciado rivalidades al respecto en Argentina. En España existe desde hace 3 años, Fairchanges que es un Marketplace de productos sustentables que al momento no tiene en su agenda expandirse.

El riesgo sería que se presente una nueva plataforma brindando lo mismo que Döma y allí estaríamos frente a un conflicto, perdiendo Marketshare, o haciéndonos directamente desaparecer. Expuesto todo lo anterior la medida que tomé para desarrollar este punto es moderada. Todo depende del desarrollo tecnológico.

Amenaza de productos o servicios sustitutos (baja):

Paulatinamente hay un crecimiento de interés por parte de los consumidores en adquirir más variedad de productos sustentables. La demanda ya existente puede ser cubierta por nuevos productos, pero introducirlas en el mercado en forma de Marketplace no es tarea fácil. No contamos con otro competidor en el mercado.

Poder de negociación con proveedores (alta):

Al tratarse de un Marketplace nuestro principal proveedor serían los desarrolladores. Su poder de negociación sería alto debido al know how y expertise en el desarrollo de plataformas del mundo del e-commerce.

Si bien los productores también son proveedores, no lo son respecto de Döma, sino en relación con el consumidor final. De todos modos, al tener independencia

²³ Porter, M. E. (2008): The five competitive forces that shape strategy

para setear el precio de cada producto, tendrán un impacto indirecto en nuestro negocio, dado que el modelo de precios -como será detallado más adelante está basado en una comisión tanto al comprador como al vendedor.

Poder de negociación del consumidor (bajo):

El poder de negociación de un consumidor es bajo. No encuentra otros espacios donde poder encontrar todos los productos sustentables en un mismo lugar. No existen al día de hoy alternativas, más que acercarse físicamente a una feria barrial o a una dietética que es donde posiblemente consiga algunos productos que comercializará (esto no es condicional, es futuro. El condicional para este verbo es “comercializaría”). Döma, pero no hay hoy en día un espacio ni offline ni online donde poder conseguir la variedad que ofrecemos desde Döma.

Rivalidad entre competidores:

Cuántos menos competidores se encuentren en nuestro sector, normalmente seremos más rentables económicamente y viceversa. Hoy por hoy Döma no cuenta con un competidor directo. Tal como mencionamos, la expansión de Fairchanges.org o la creación de una nueva plataforma como la nuestra es la que podría dejar afuera a Döma del mercado

A modo de conclusión se desprende que el sector posee buenas barreras de entrada para participantes que pretendan competir con el mercado de productos sustentables a través de un Marketplace, donde también se le brinde al cliente la posibilidad de comparar precios y a un precio lógico.

La amenaza de nuevos competidores es poco probable a corto y mediano plazo. Al ser un sector relativamente joven que no ha madurado y no haber una solución al problema que nosotros planteamos, entendemos que la oportunidad es grande y la diferenciación también. Lograda esta última, las barreras de entrada serán siempre altas.

d. Análisis Foda

El análisis FODA nos permite diagnosticar la situación estratégica en que se encuentra una organización a fin de analizar sus características internas y externas para poder obtener un marco más micro de lo que significa el negocio que se pretende analizar.

Estas son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas por el equipo de Döma:

Fortalezas

- El negocio se ocupa de una problemática social que interpela hoy en día a la mayoría de las personas
- Permite al usuario interactuar con el productor y conocer el producto journey de lo que está por adquirir.

- La plataforma (ya fue mencionado en la idea del negocio) permite al usuario utilizar nuestra herramienta “comtool”²⁴
- Permite networking entre los productores y generar espacios colaborativos entre ellos.
- Los productos que comercializamos a través de Döma (ya fue desarrollado en la idea del negocio) cuentan con nuestro propio sello de calidad, tal como ya explicamos anteriormente, el cual representa una garantía para el consumidor de que los productos que están adquiriendo son amigables con el medioambiente.

Oportunidades

- El negocio se ocupa de una problemática social que interpela hoy en día a la mayoría de las personas
- Mercado en pleno crecimiento
- Poca competencia
- Rompemos el dilema valor/costo
- Las fronteras del sector no están definidas todavía.
- Döma está dirigido a la comercialización de productos cada vez más valorados por la sociedad; dichos consumidores desarrollan mayor conciencia social.
- La sociedad ha comenzado a cuestionarse y ser más “Discovery Driven”
- La nueva ola cultural y social quiere consumir productos sustentables y se ve aumentada la demanda, pero nadie que la satisfaga.

Debilidades

- El costo de mantenimiento de la plataforma puede ser bastante alto.
- La entrega del producto depende del productor, por lo cual no podemos garantizar cumplimiento de los plazos de entrega establecidos.
- Posibilidad de nuevos competidores a mediano y largo plazo.
- Recursos de capital limitados
- Dependencia de los desarrollos tecnológicos que sucedan fuera de la empresa, los cuales condicionarán el potencial de crecimiento y la experiencia al cliente

Amenazas

- Las empresas están continuamente cambiando, exploran y son más dinámicas que antes.
- El mercado argentino es un mercado que no consume en los niveles esperados debido a la volatilidad en nuestra economía. Hay una fuerte caída en el consumo.

²⁴ La palabra en inglés “Comtool” es la composición de las palabras Comparative y Tool, herramienta en nuestra app que mediante su activación, el usuario puede comparar precios.

- Los productos sustentables siempre fueron sinónimos de ser suntuarios, por lo cual la gente desestima muchas veces la compra de los mismos.
- Nunca hay suficientes ventajas sostenibles en el tiempo y siempre se está expuesto a dejar de ser competitivo.
- La “nueva normalidad” dada por el escenario Covid-19 ha generado nuevas empresas que pueden ser pasibles de ser Océanos Azules y generarnos nuevos competidores.

Las conclusiones obtenidas en el presente análisis, nos alienta para llevar adelante el negocio, en este momento.

e. FCA (Factores Claves de Éxito)

Döma concentra en su plataforma una variedad de productos sustentables sin precedentes en Argentina al día de hoy. Contamos con la posibilidad de darle a conocer a los consumidores el verdadero precio de los productos sustentables. No contamos con competencia de precios. El partnership con nuestros productores es fundamental a la hora de realizar el delivery de valor para el cliente. Es importantísimo generar una relación a largo plazo con los productores de manera que vean que a través de la experiencia Döma, pueden generar mayores ventas y mayor rendimiento. Los productores quienes estarán a cargo de la entrega del producto cuentan con el equipo de Döma para asistirlos en cualquier tipo de capacitación que necesiten para poder brindar un servicio de excelencia.

Entendemos que, sin una alianza con nuestros productores, donde estos se sientan cómodos con el modelo propuesto, Döma no sería posible, con lo cual nuestros productores pasan a ser claves para contribuir a nuestro desarrollo.

f. Tam - Sam - Som

Para estudiar y analizar el tamaño de la oportunidad del mercado se ha analizado el contexto mundial, regional y doméstico en relación con otros Marketplace existentes en Argentina al día de hoy. Según el INDEC en Argentina se estima que el 82,9% de los hogares tienen acceso a internet. De este porcentaje, se desprende que, en total, 20.359.623 de personas en CABA y Provincia de Buenos Aires tienen acceso de internet por red fija y red móvil (Anexo I)

Hemos identificado nuestro target de clientes, como personas en su mayoría mayores de edad, con acceso económico disponible.

La única información oficial disponible es el 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% (vs. Argentina que es 64%) y la proporción de gente sobre 65 años es de 14% (vs. Argentina que es 10%).

Estos porcentajes de representatividad aplicados al total de población con acceso de internet nos da el siguiente cuadro:

Población con acceso a internet a Septiembre 2020		Población 15-64 años	Población + 65 años	Total Población
Total País	39.245.76 5	25.308.776	4.469.95 8	29.778.734
CABA y Provincia de Bsas	20.359.62 3	13.411.110	2.758.62 4	16.169.733

Esto nos da un total de población objetivo en Ciudad 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 potencial de mercado (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.

Para lograr complementar y mejorar el análisis demográfico mencionado en el párrafo anterior, decidimos hacer unas dos encuestas a través de SurveyMonkey para entender el universo de potenciales consumidores de la plataforma a la hora de comprar o buscar productos. Para ello, nos focalizamos en potenciales interesados pertenecientes al segmento mencionado antes (Anexo XXXX), donde se entrevistaron varias personas personas.

El resultado del estudio nos sugiere, que 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 de ellas solo 4.656.883 personas en CABA y Provincia de Buenos Aires estarían interesadas en la plataforma.

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

Entonces, el TAM (TOTAL ADDRESSABLE MARKET) El mercado total que se ha estimado está dado en la región de la Ciudad y Provincia de Buenos Aires y es entonces de 4.656.883

SAM (SERVED AVAILABLE MARKET) En relación con el mercado que se podría atender con el modelo de negocio definido a mediano plazo creemos que estaríamos en condiciones de tener alcance en 200.000 personas. Esto representaría un esfuerzo de marketing y comunicación, así como una constante iteración de la plataforma, integrando soluciones de experiencia al usuario que sean cada vez más amigables con las crecientes demandas de los clientes.

SOM (SERVICEABLE OBTAINABLE MARKET) Analizando el mercado objetivo del modelo de negocios, es decir, el mercado susceptible de utilizar nuestra plataforma en el corto plazo se estima en 15.000 personas.

Este valor implica un porcentaje relativamente pequeño en cuanto al SAM y al TAM, pero esto atiende a una estrategia de expansión moderada del emprendimiento, dando espacio (en los primeros tiempos) a analizar la satisfacción de los usuarios de la plataforma, la posibilidad de iterar y mejorar constantemente, rápido y barato, el marketplace, para luego sí proceder a potenciar el esfuerzo de marketing y comunicación, una vez que esté probado que es una solución robusta y confiable. Muchas aplicaciones o programas informáticos fallan en sus primeras instancias precisamente por no haber hecho un trabajo minucioso de validación de la propuesta acercada

VI. PROPUESTA DE VALOR

Por lo detallado hasta este momento, queda claro que existe una necesidad insatisfecha, la cual tiene un potencial crecimiento de mercado que hace que nuestra propuesta sea altamente atractiva. A partir de este apartado, buscaremos detallar por qué Döma podrá diferenciarse y tener una ventaja competitiva en la comercialización de productos sustentables, de manera integrada, cómoda y localizada en una sola plataforma, cumpliendo las expectativas de los usuarios mejor que otras alternativas existentes.

a. Diferenciación y ventaja competitiva

Una de las grandes ventajas con las que corre Döma es que no existe hoy en Argentina un competidor que ofrezca la posibilidad de brindarle al cliente la posibilidad de una compra a un precio justo y de triple impacto (ambiental, económico y social)

Algunas de nuestras ventajas competitivas son:

. Accesibilidad > Mientras que seguimos transitando en Argentina una economía de alta volatilidad poder ofrecer precios más que asequibles es considerado vital, y de esta manera otorgamos liderazgo en costos.

. Blue Ocean > Somos una empresa Blue Ocean, donde creamos y capturamos una nueva demanda, donde no nos interesa compararnos ni enfrentarnos con posibles rivales, si no que optamos por diferenciarnos de ellos, entregándole al cliente innovación de valor, piedra angular de la estrategia Blue Ocean. Desde Döma hacemos hincapié en crear e incrementar variables muy por encima del estándar de nuestro sector que nadie haya jamás ofrecido.

. Comparación de precios > Otorgamos al cliente la posibilidad de comparar todos los precios de los productos en nuestro Marketplace. Damos a conocer el precio de cada producto y de que productor proviene. Cuando uno cliquea en cada productor, se puede ver una línea de tiempo con el producto journey.

Ejemplo de la experiencia del producto y el comparativo de precios



b. Business Canvas Model

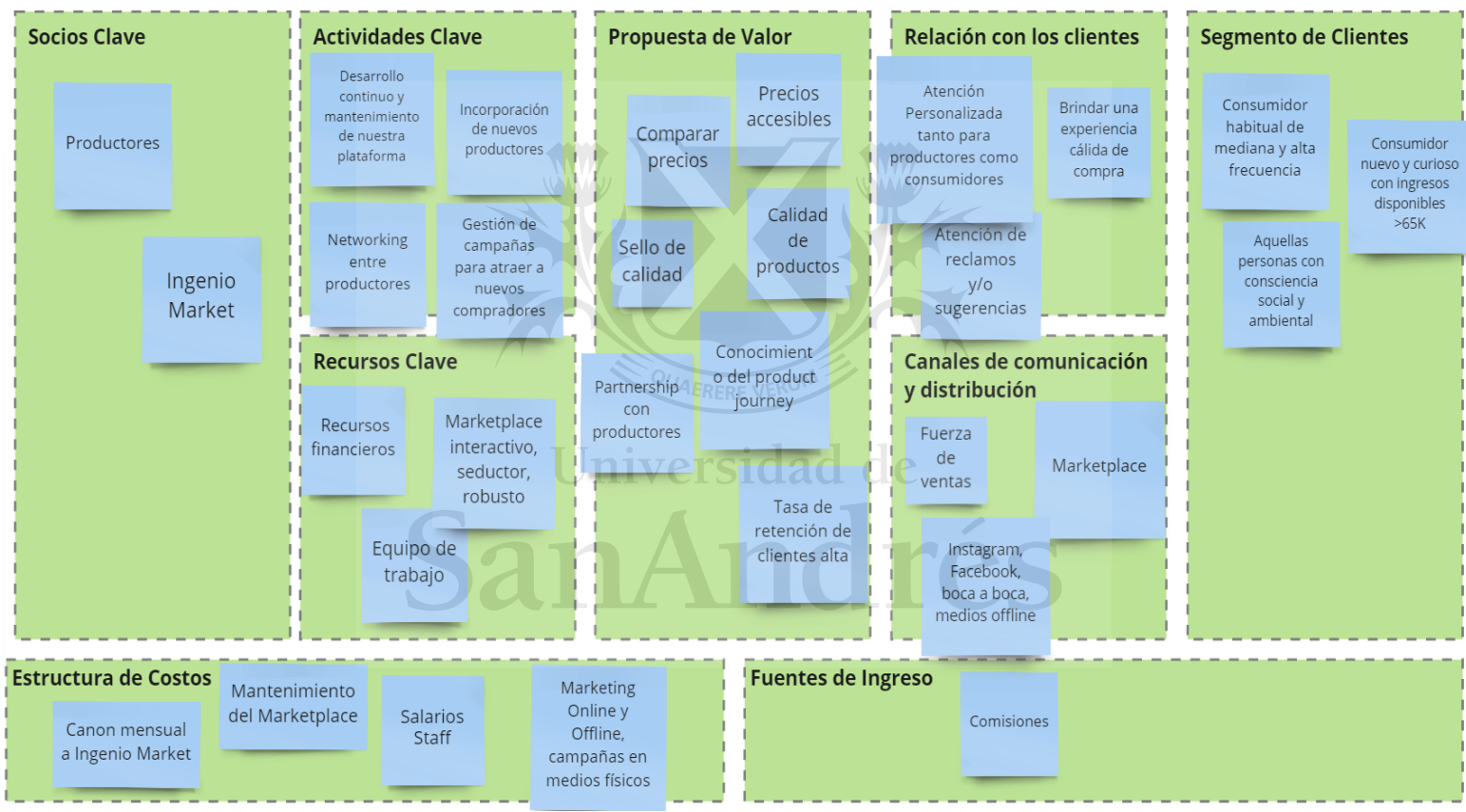
Expuesto lo anterior realizamos el análisis de la propuesta de valor según el modelo de *Business Canvas Model* de Osterwalder (Osterwalder, 2005)²⁵ donde a través de 9 elementos clave podemos mapear, diseñar y jugar con nuevos modelos de negocios: Socios, Actividades y Recursos Claves, Propuesta de Valor, Relaciones con clientes, Canales, Clientes, Costos e Ingresos. Esta herramienta permite observar, de forma muy visual, por qué un proyecto tiene potencial para atender un determinado segmento de mercado, cómo atenderá al cliente, qué recursos necesita y cómo monetizará dicha solución

La principal premisa para la creación de un nuevo negocio es identificar y entender qué necesitan los potenciales clientes y así poder desarrollar una propuesta de valor que tenga un lugar en el mercado.

Dicho lo anterior, entendemos que nuestra propuesta de marketplace apunta a satisfacer tanto a nuevos clientes como a compradores usuales de productos de consumo responsable, así como también mejorar la experiencia de los productores.

²⁵ Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept

Para ello, esperamos poder ofrecer un servicio personalizado, donde la experiencia del usuario sea de excelencia, haciéndonos conocer a través del boca a boca y de las redes sociales más populares. En cuanto a las actividades clave, lo más importante es desarrollar y mejorar continuamente la plataforma, así como la expansión tanto de productores como de consumidores. Para ello, necesitamos tanto recursos financieros como un equipo de trabajo multidisciplinario. Este esfuerzo se complementa con un desarrollador (Ingenio Market), quien sería un socio clave. Lo anterior representaría la estructura de costos, siendo las fuentes de ingreso las comisiones cobradas y, en una segunda instancia, la posibilidad de ofrecer servicios complementarios, o bien cobrar por publicidad.



c. Competidores

Hemos identificado cuatro posibles competidores de Döma a largo plazo:



. Fairchanges > 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.

. Consuma Conciencia > De origen Mexicano 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.

. Denda > 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, el reciclaje y reduciendo el impacto en el medio ambiente.

. Mercado Libre > Esta empresa es uno de los marketplaces más populares y utilizados en Latinoamérica, el cual tuvo un crecimiento exponencial a partir de la pandemia. Si bien cuenta con grandes fortalezas como su reputación, la marca, el know how del mercado y su potencial financiero (entre otros), creemos que podemos obtener parte de participación de mercado al orientarnos exclusivamente a un segmento muy particular del mercado. Nuestra intención es que tanto productores como consumidores sepan que tienen a disposición una plataforma de excelencia, dedicada exclusivamente a la comercialización de productos responsables.

d. Market Fit

Como fuera mencionado anteriormente, se realizaron una serie de encuestas, donde pudimos corroborar algunas de las hipótesis de trabajo con las que contábamos previamente, así como obtener nuevas conclusiones.

En la primera encuesta tuvimos respuesta de 111 personas en un rango etario de entre 18 y 65 años, pertenecientes a los distintos niveles socioeconómicos a los que Döma busca llegar. Lo que pudimos extraer de la misma fue que un 100% de nuestros encuestados se interesa por el medioambiente. A su vez, un 94.6% estaría dispuesto a cambiar el uso de productos que dañan el medioambiente por productos sustentables. Tal como suponíamos, muchos encuestados no están familiarizados con los precios promedio, e incluso creen que los precios son más altos de lo que en realidad son. A su vez, el público femenino es mayor al masculino, pero demostrando que este último está creciendo cada vez más. Finalmente, esta encuesta también tuvo como objetivo entender cuáles son las categorías de interés para considerar en DÖMA. Entendemos que belleza y cuidado personal (*cremas corporales*), hogar (*packaging y muebles*) y artículos personales (*cepillo de dientes*) serían las principales categorías de interés.

El objetivo que tuvo nuestra encuesta es entender cuáles son las categorías de intereses para considerar en Döma.

Esto confirma nuestra hipótesis de que Döma es una solución viable.

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.

Nuestra segunda encuesta, fue muy reveladora en términos de validación de idea de negocios. Cuando la lanzamos ya teníamos una idea clara de cómo queríamos proponer el Marketplace. La idea fue crear una landing que planteara la idea de negocios y que esto llevara a las personas a querer investigar un poco más, de esta manera probábamos el “click”. A la encuesta entraron 53 personas de un total de 70 personas a las que se le mandó el link, es decir un 76% al igual que el interés sobre la idea de negocio que tuvo un 63% de aceptación.

Por último, hicimos una serie de entrevistas en línea con tres marcas de productos sustentables: “*Leaf Social*”, “*Bio Packaging*” y “*Mhu Minihuellas*”.

En el anexo IV se detalla cuáles fueron las preguntas mencionadas en dichos encuentros. Las principales conclusiones obtenidas fueron que estas marcas estarían dispuestas a utilizar la solución que nosotras les propusimos, dado que representaría la oportunidad de hacer crecer su mercado a través de un canal organizado, donde encontrar a una gran cantidad de potenciales clientes, nucleados en un solo espacio. Esto les ayudaría a mejorar la utilización de sus

recursos (por ejemplo, ventas y marketing), lo cual también representaría un impacto positivo para su negocio.

e. El Cliente

Conforme a la encuesta realizada y a la investigación del mercado pertinente, detectamos tanto las necesidades de los usuarios como de los productores. Encontramos una solución donde poder unir ambas necesidades, que sea justa, económica, y de amplia variedad.

Döma es un modelo *B2B2C* que provee servicio de intermediación para los productores, ofreciendo al consumidor sus productos.

Reconocemos de todas maneras que tenemos tres tipos de clientes:

El consumidor habitual, el consumidor nuevo, y el productor.

El consumidor habitual es quien disfruta y ya conoce el producto que va a adquirir. Satisface sus necesidades a través de la adquisición de dichos productos, está habituado a hacerlo y es reincidente. Le interpelan las cuestiones medioambientales y sustentables.

Mientras que el nuevo consumidor es quien desea hacer un cambio en sus hábitos de consumo, reemplazándolos en este caso por productos sustentables. No conoce donde se adquieren dichos productos y busca hacerlo, también desconoce de variedad y precios.

Ambos cuentan con la capacidad económica para poder comprar estos productos. A través de nuestro Marketplace, ambos consumidores encuentran variedad y precios más asequibles. A su vez, son personas que suelen adaptarse bien a la tecnología o bien por la edad (de 18 a 45) o bien por la curiosidad de la motivación tecnológica (de 45 en adelante). Es un segmento donde estos consumidores están habituados a realizar algún tipo de compra por internet y a se interesan por cuestiones innovadoras.

Esto nos lleva a lograr altas probabilidades de venta donde el consumidor volverá a realizar su compra con mayor frecuencia. Se espera de ellos que sean la palanca para el crecimiento de nuestro Marketplace.

El productor es considerado como cliente de Döma dado que él se suscribe a nuestro Marketplace para poder comercializar sus productos vía Döma, siguiendo una serie de pasos que luego mencionaremos.

El productor fabrica productos relacionados a la alimentación, belleza, cuidado personal, hogar, moda sustentable, y artículos personales. Nuestro productor es un emprendedor local que busca crear un producto elaborado 100% Argentino y que garantizando que su proceso de fabricación sea un modelo de producción de bienes y servicios que minimice el uso de los recursos naturales, la generación de materiales tóxicos, residuos y emisiones contaminantes, mediante la promoción de una estrategia de gestión productiva que integre la dimensión

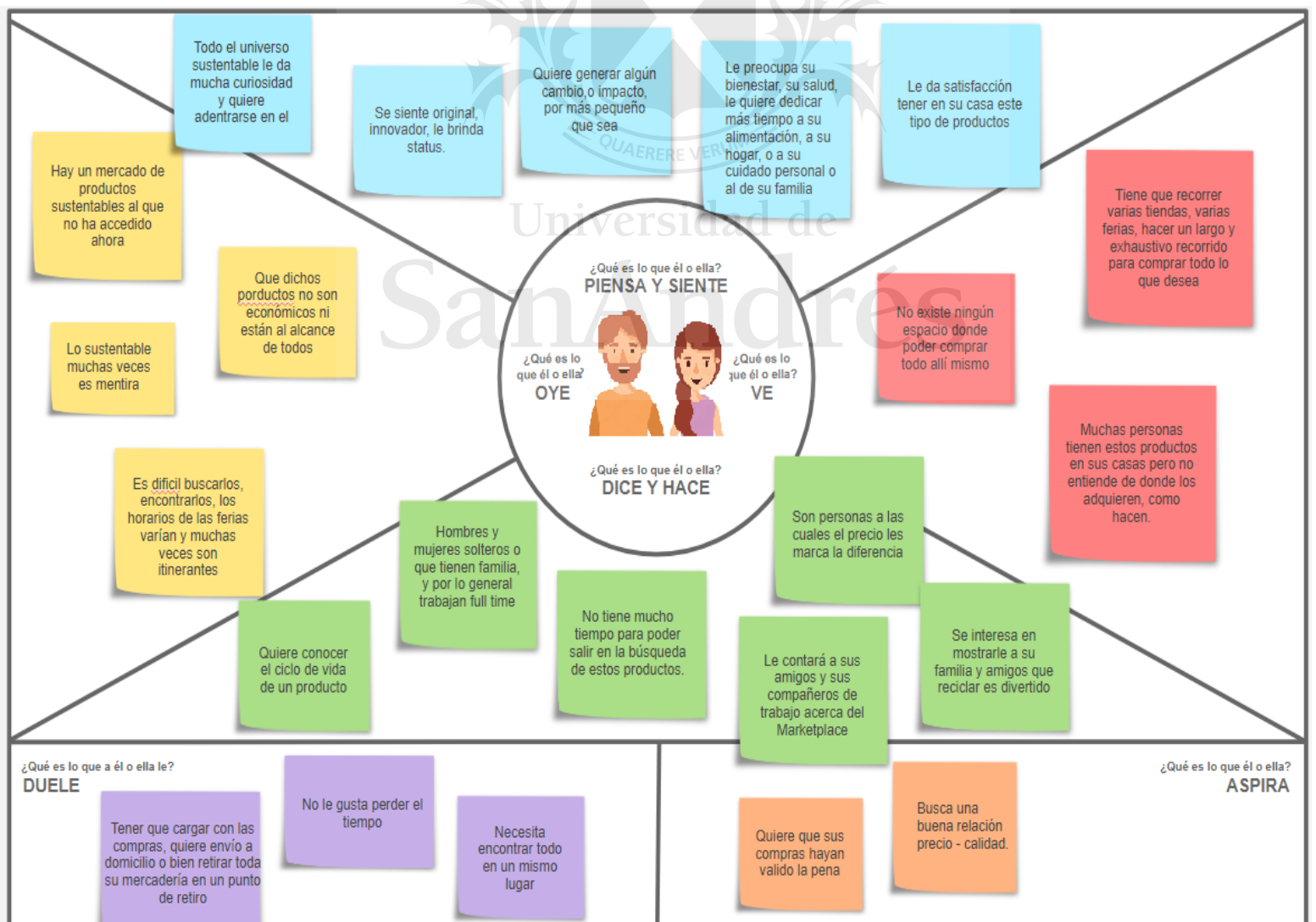
ambiental a través de un enfoque preventivo de la contaminación y la administración eficiente de los recursos.

Busca a su vez dejar de ser invisibilizado. Quiere hacerse conocido, que la gente valore, respete y compre sus productos que tanto armonizan el crecimiento económico de la mano de la inclusión social y cuidado del medioambiente.

Necesita entonces otros canales, más que los puestos en mercaditos barriales donde actualmente vende lo suyo, y es por ello que requiere de un espacio para mostrar su oficio y lograr que el consumidor se identifique con su producto, con el proceso de elaboración, conociendo el origen del mismo.

Cada vez más, consumidores e inversionistas demandan información sobre los procesos, insumos, prácticas laborales y ambientales de lo que consumen, como una manera de evaluarlas y presionar para que éstas asuman un rol responsable dentro de toda la cadena del negocio. Así, este factor se ha llegado a convertir en una garantía de mayor compromiso y rentabilidad.

f. Mapa de Empatía



Para poder conocer a fondo a nuestro cliente, realizamos un Empathy Map.

Esta herramienta que nos permite comprender que es lo que busca y necesita para así satisfacer en la mayor medida posible sus necesidades. De esta manera podemos tener mayor claridad acerca de nuestros clientes. Conocer a nuestros clientes exhaustivamente es piedra angular de cualquier negocio que busca triunfar.

Esto nos lleva a comprender la importancia que tiene el cliente hoy en la cadena de valor. El cliente pasa a estar en el centro, y quienes proveemos los bienes y servicios somos los responsables de interesarnos por su necesidad.

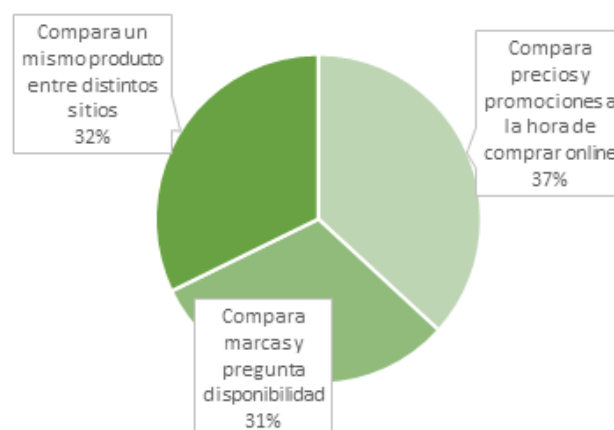
Es una oportunidad para que, a través de la tecnología, se resuelvan temas de la vida cotidiana, como ser la compra de productos sustentables de manera ágil y rápida. Es muy importante que el cliente haya tenido una muy buena experiencia, y así pueda comentarle a su círculo de personas la experiencia Döma, y así ir expandiendo el núcleo.

Le duele al cliente no poder encontrar estos productos en un solo lugar, y tener que dedicarle varias horas de su tiempo recorriendo tiendas, ferias o yendo y viniendo de distintos barrios.

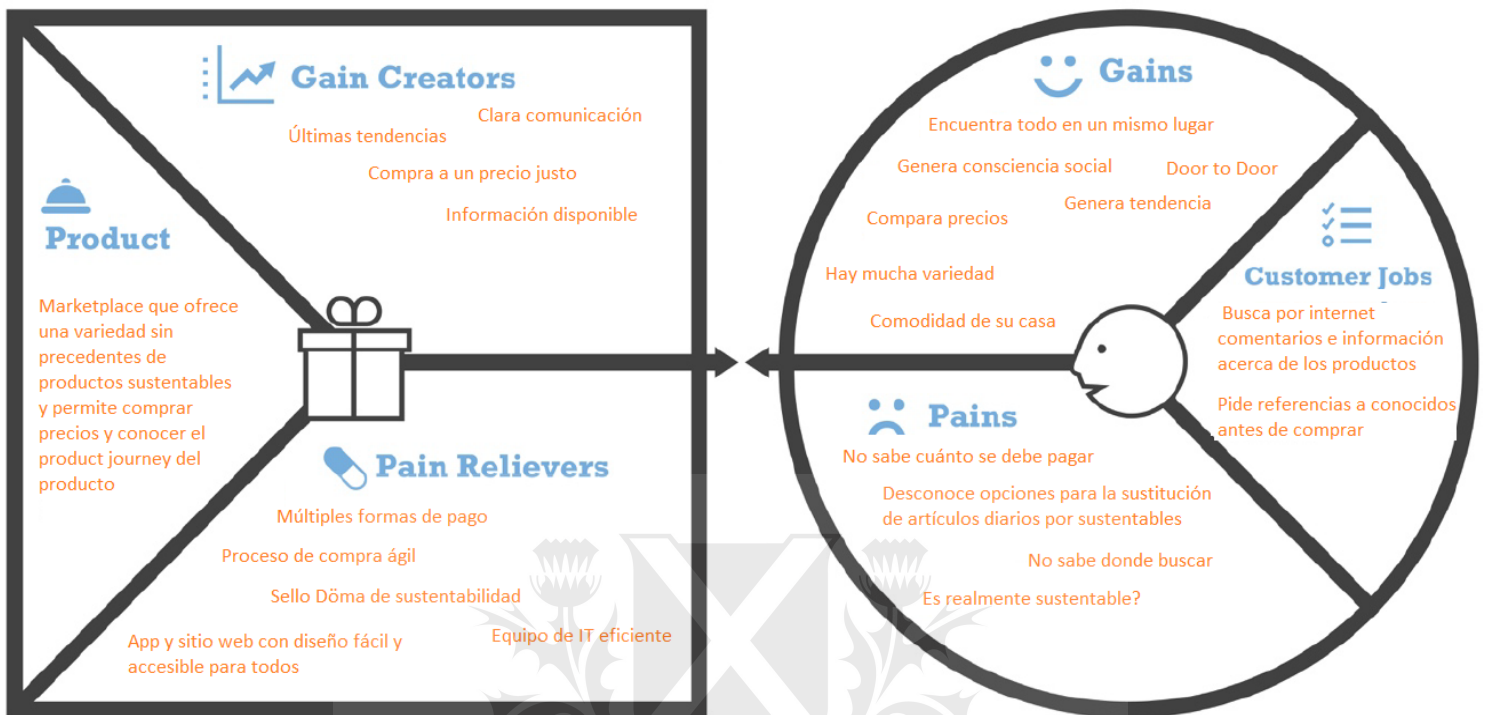
A través de este análisis nos lleva a explotar otra de nuestras fortalezas que es la capacidad de generar relaciones sólidas y duraderas a largo plazo tanto con nuestros clientes como con nuestros productores.

Döma es más que la venta de un producto sustentable. Es una grata experiencia. Esto se nota en los comentarios de los potenciales clientes, quien sienten que están haciendo un aporte a que el medioambiente y el ecosistema sea mejor desde un punto de vista de la igualdad y la ética. A su vez, impacta en hacerlos sentir originales e innovadores, lo cual mejora su autoestima.

El siguiente gráfico aportado por la *Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE)*, nos da la pauta de que el mercado argentino hoy en día está más despierto. La gente está buscando precio, está comparando, quiere comprar más inteligentemente y no tanto por impulso. Esto nos lleva a la conclusión que es un muy buen momento para poder introducirnos en el mercado.



g. Value Proposition Canvas



Customer Jobs

La vida cotidiana de los clientes no les permite salir a buscar e investigar ni perder parte importante de su tiempo en adquirir productos sustentables. A través del Marketplace pueden hacer sus compras en un solo click y sin moverse de su casa. Para ello le piden también referencias a conocidos acerca de la experiencia Döma y como esta les ha facilitado el encuentro de los productos que tanto desean.

Pains

No han tenido buenas experiencias comprando productos sustentables, dado que en general han pagado sobrepuestos. Han recorrido barrios, ferias y tiendas saludables, pero no han podido satisfacer todas sus necesidades dado que un local vende una cosa, pero no la otra. Como mencionamos, los clientes no conocen cual es el precio que existe por los productos sustentables. Desconocen opciones, tampoco saben dónde buscar, y se preguntan muchas veces si será sustentable efectivamente, o si es una puesta en escena para generar más adeptos.



Gains

No solamente están adquiriendo un producto sustentable, si no también generando consciencia social, ecológica, disminuyendo la huella de carbono, y traspasando este accionar hacia generaciones venideras. Reciben el producto desde la comodidad de sus casas. El cliente puede ponerse en contacto con el productor y si es de su interés conocer toda la información del producto desde su fabricación hasta su destino final que son las manos del cliente.



Gain Creators

El precio es el justo. Los clientes pueden comparar y volcarse por la opción que más les convenga según su evaluación personal y posibilidades económicas. Tendrán variedad para poder elegir y todo dentro de la misma plataforma. Cuentan con las últimas novedades y tendencias del mercado de lo sustentable.



Pain Relievers

Se trata de una plataforma con una interfaz muy fácil y amigable, está diseñada de manera que la gente que no está tan acostumbrada a las Apps o plataformas de este estilo, encuentren en ella un proceso de compra muy simple con muy pocos pasos. Pueden abonar también con cualquier medio de pago. Todos los productos cuentan con el sello Döma de sustentabilidad



Product

Marketplace de productos sustentables con precio asequible y gran variedad en un mismo lugar otorgándole visibilidad al productor y facilidad al consumidor al momento de la compra.

Universidad de
San Andrés

VII. PLAN DE MARKETING

a. Go to Market Plan

El modelo de las 4P's de Jerome McCarthy²⁶ es el que tiene como objetivo explicar el funcionamiento de manera integral y completa el Marketing en una organización, y es el que utilizaremos para desarrollar el plan en Döma.

Producto

Döma es un Marketplace que conecta al consumidor con el productor de productos sustentables. El producto es innovador dado que no existe en Argentina un Marketplace semejante. Al estar comprando un producto con huella sustentable, el consumidor se siente bien consigo mismo, a su vez, la experiencia de compra es grata, la plataforma es tan simple y amigable que los usuarios probablemente repitan el proceso. El cliente comulga con la compra justa y no masiva, quiere fomentar el emprendedurismo. A su vez, el prestigio que brinda el sello Döma es elevado.

Precio

Una de las características de Döma es que sus productos tengan precio justo. Queremos que el consumidor tenga al alcance de la mano la sustentabilidad en el sentido más puro y también que el productor pueda ser reconocido económicamente por su trabajo fruto de su esfuerzo y creatividad. Para la estrategia de fijación de precios se ha decidido que el productor sea quien fije los mismos, sin tener en Döma ningún tipo de intervención alguna.

Plaza

El canal de distribución de Döma será su propio Marketplace, amén de las redes sociales en donde Döma tendrá participación activa. Y un importante canal distribuidor de Döma será el mismo productor que venda sus productos a través del Marketplace.

Para el usuario entonces, la distribución estará dada por la agilidad de la plataforma. 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

²⁶ McCarthy introdujo este concepto en 1960, reduciendo el Marketing a 4 elementos únicamente.

productos según el precio, pudiendo acceder a la compra del que considera más adecuado según el presupuesto del consumidor.

Promoción

La estrategia de promoción tendrá el foco en la sustentabilidad. Contamos con dos tipos de clientes, el productor y el consumidor: Con respecto a los primeros y durante los primeros meses, Döma tratará de nuclear la mayor cantidad posible de productores para que comiencen a participar activamente del Marketplace. Para ello, Döma realizará una fuerte campaña offline de manera presencial en las ferias de la ciudad, paseos de artesanos y galerías donde los productores suelen vender sus productos, tales como “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 Aires²⁷. 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 pain que es: encontrar todos los productos que consume en un mismo lugar.

Con respecto a los segundos, es decir a los consumidores, realizaremos una fuerte campaña digital que estará a cargo de Ingenio Market, nuestro socio estratégico, que incluirá el servicio de community management: información periódica relacionada al tema de alimentación, consumo, productos sustentables y sus tendencias, promocionando así nuestro Marketplace, a través de Instagram, Facebook, Twitter y LinkedIn.

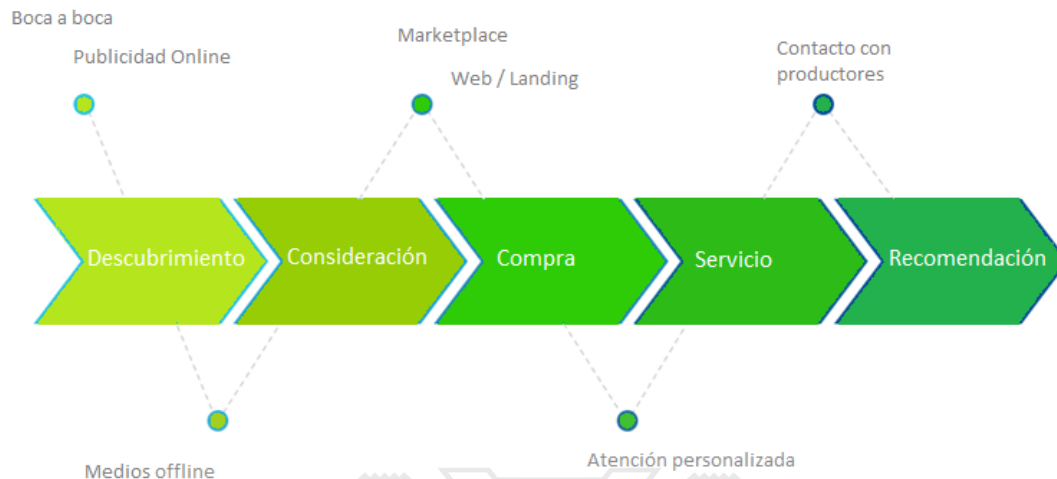
También buscaremos fomentar el networking entre productores para fidelizarlos aún más. Recordemos que una de nuestras principales políticas en Döma es la colaboratividad.

A su vez, Döma le dará la posibilidad a los productores 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.

²⁷ <http://ciudadsustentable.com.ar/ferias-sustentables/>

b. Customer Journey

Estas son las diferentes etapas e interacciones que debe atravesar el cliente durante el proceso de compra.



En primer lugar, se procederá a ayudar al potencial usuario a conocer la plataforma mediante publicidad en redes sociales, recomendaciones de usuarios fidelizados y testeo con posibles nuevos consumidores. Una vez llegado al punto en que consideran nuestra solución como viable, procedemos a potenciar la plataforma, incorporando gradualmente mayor cantidad de oferentes, clientes y apalancando dicho esfuerzo en la atención personalizada. Dado que el marketplace irá ajustando sus prestaciones para dar un servicio de satisfacción total a las partes interesadas, esperamos que esto redunde en un círculo virtuoso, donde la recomendación de usuarios activos a potenciales interesados ayude a crecer el negocio.

c. Costos de Adquisición

Los costos de adquisición al comienzo de vida de un Marketplace suelen ser altos, sobre todo cuando la cobertura de awareness de marca se encuentra en estadios iniciales. Los números de los primeros meses de vida del proyecto generan adquisiciones que no son rentables. Es un comportamiento sumamente normal en los distintos Marketplace que podemos encontrar en Internet.

Con el pasar de los meses y la implementación de las campañas tradicionales, que complementan a las digitales, sumado al uso, las mejoras en el producto digital (mejoras de conversión) y las buenas experiencias de compradores, irán bajando los costos de adquisición convirtiendo al proyecto en rentable.

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

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 de tesis. Los montos asignados a esta

cuenta corresponden a los montos proporcionados por la empresa en una reunión realizada en mayo de 2020. (Ver Anexo III – planes que ofrecen)

Gastos de Marketing – Los gastos de marketing comprenden: Gastos provenientes de la propagación de DÖMA a través de las redes sociales, Fb y Google Ads, acuerdos 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	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 2.200	\$ 2.200	\$ 1.960
	\$	\$	\$	\$	\$
Gastos administrativos	50.000	80.000	100.000	130.000	150.000
	\$	\$			
Otros Gastos	10.000	10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000

	\$	\$	\$	\$	\$
Total Gastos	65.548	95.548	114.948	144.948	166.148
Número de Clientes adquiridos	400	1200	3000	5000	7000
	\$				
CAC	163,87	\$ 79,62	\$ 38,32	\$ 28,99	\$ 23,74

d. Alcance

Las iniciativas de marketing serán desarrolladas tanto en Ciudad Autónoma de Buenos Aires, como en Córdoba, Rosario y Mendoza. El rollout de las campañas tendrá que ver necesariamente con la cantidad de productores suscriptos para dicha zona. Por ejemplo, si en Rosario, encontramos una plaza de productores más grande que en Córdoba, dirigiremos una inversión en marketing más alta para dicha zona.

e. Pricing

En cuanto al esquema definido en Döma se le cobrará tanto a los productores como a los clientes una comisión combinada del 5% (la mitad a cada parte). Este porcentaje fue definido bajo el supuesto de que 2,5% es un porcentaje mínimo en comparación a los beneficios que representará para las partes interesadas: para los vendedores, tener un espacio donde encontrar a gran parte de los potenciales compradores en un solo lugar, mejorando el uso de sus recursos y aumentando fuertemente la llegada al mercado; por el lado de los compradores, representará un ahorro en tiempo, mayor diversidad de productos disponibles, la posibilidad de comparar prestaciones y precios de forma cómoda y la seguridad en cuanto a la calidad y al pago de los productos.

Por caso, Mercado Libre -excepto cuando se tratan de publicaciones gratuitas, que tienen menor alcance- cobra distinto tipo de comisiones, según las prestaciones que el vendedor quiera contratar -tiempo de publicación del aviso, preferencia para aparecer como prioridad ante potenciales compradores, etc-, que excede el que nosotros estamos proponiendo. Esto es porque creemos que, al empezar, un interés muy alto podría desmotivar a que nuestros potenciales usuarios usen la plataforma. Por otra parte, Mercado Pago también tiene como formas de ingreso el hecho de complementar el servicio original con complementarios como Mercado Pago. De momento, si bien eso puede ser una alternativa a futuro, no pertenece al plan prioritario.

f. Campañas

Las campañas de marketing serán tanto offline como online y tendrán como objetivo adquirir la cantidad de compradores necesarios para alcanzar los números esperados.

El marketing online es fundamental por el tipo de canal que representa Döma. Valiéndonos de herramientas ofrecidas por Facebook e Instagram Ads y Google Ads, se nos permitirá optimizar de manera ágil la llegada a nuestros consumidores. Las acciones digitales serán pura y exclusivamente para la adquisición de consumidores.

El desarrollo de marketing offline o tradicional acompaña también el posicionamiento de Döma para los consumidores habituales.

En ambos casos, la cantidad de campañas estarán sujetas al presupuesto estimado para cada año.

g. Socios Estratégicos

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. Info adicional en Anexo VI

h. Recursos Estratégicos

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. En segundo lugar, se necesitará mantener fuerte la alianza con Ingenio Market para el desarrollo y mantención de la plataforma.

El recurso financiero también es clave para lanzar esta plataforma. Es indispensable cuando hablamos de la promoción del Marketplace con el objetivo de conseguir una sólida base de clientes y de productores que se adhieran a nuestra plataforma.

Por último, pero no menos importante, una pata esencial para que la plataforma sea exitosa y sustentable a largo plazo es el desarrollo y mejoramiento del software. Por tal motivo, hemos conseguido un socio estratégico, el cual tiene que estar constantemente alineado con el conocimiento que Döma tendrá del negocio y de las necesidades de los usuarios, de modo de ir haciendo los ajustes pertinentes en la herramienta. Este modelo es el que utilizan las plataformas, las aplicaciones y los canales digitales de venta, de modo de ir mejorando el valor agregado aportado al ecosistema -lo cual, en definitiva, representará mayores clientes y la posibilidad de obtener un incremento en las utilidades de la empresa, al ajustar el precio a las prestaciones y a la valoración del mercado-.

VIII. Resultado Financiero

Para que el actual proyecto sea viable, es muy importante demostrar que Döma es capaz de ser financieramente sustentable a largo plazo. Para eso, en primer lugar, supusimos que el tipo de cambio se depreciará en el orden del 15 al 19% los primeros cuatro años de existencia del emprendimiento, momento en el cual se llegará a un tipo de cambio de equilibrio. En relación a la inflación esperada, nuestro supuesto es que será de 43% anual para toda la proyección de cinco años. Si bien se necesitará una inversión inicial de \$350.000, destinada principalmente a crear la plataforma a través de un proveedor terciarizado, a lanzar una pequeña campaña de marketing y al gasto de otros insumos (internet, electricidad, telefonía celular), como se puede apreciar en los gráficos a continuación, esperamos poder repagar la inversión inicial luego de un año, con utilidades crecientes a medida que el proyecto avance. Para llegar a esos valores, el primer punto a tener en cuenta es el de los ingresos. Como se puede ver a continuación, nuestra intención es ir generando tres planes distintos (“básico”, “profesional” y “premium”), cada uno con más y mejores prestaciones, según las necesidades de los usuarios. En una instancia inicial, lanzaríamos Dome con el plan básico, lo cual nos permita ir generando reconocimiento de marca, obtener los primeros ingresos y probar la aceptación del mercado, así como mejorar el servicio en los lugares donde la prestación no sea todo lo buena que esperamos. Luego de eso, lanzaremos los planes profesionales y premium, lo cual tendrá un impacto en el volumen de ingresos. La contracara de lo anterior son los gastos de mantenimiento de la plataforma y los gastos administrativos. Los primeros, a medida que tengamos más servicios y más usuarios, representará una erogación de dinero mayor. En cuanto a los gastos administrativos, tener una cantidad de clientes más grande representará utilizar más recursos (espacio físico, personal, insumos) en el mantenimiento del emprendimiento. En contraposición con eso, si bien esperamos destinar gran cantidad de fondos al marketing, esperamos ir bajando -en relación con los ingresos y la utilidad de la empresa- paulatinamente la cantidad de gastos de marca y comunicación, esperamos ir bajando paulatinamente la cantidad de gastos de marketing, dado que la publicidad boca en boca primero y la marca después harán que este costo sea relativamente menor con el paso del tiempo. Todo lo anterior demuestra que, si bien el capital necesario para comenzar a operar la plataforma es significativo, representa una gran oportunidad para inversionistas interesados en conseguir un fuerte retorno, con un riesgo relativamente menor, en una industria que se encuentra en su etapa de crecimiento.

Año	1	2	3	4	5
Ventas	789,000	2,524,800	3,787,200	5,996,400	9,468,000
Impuesto ingresos brutos*	35,505	113,616	170,424	269,838	426,060
Gastos plataforma	128,484	151,704	316,020	573,756	573,756
Resultado Bruto	625,011	2,259,480	3,300,756	5,152,806	8,468,184
Gastos ventas y marketing	500,000	600,000	700,000	800,000	900,000
Gastos administrativos	1,500,000	1,700,000	1,900,000	2,200,000	2,600,000
Otros gastos	120,000	140,000	150,000	160,000	180,000
EBITDA	-1,494,989	-180,520	550,756	1,992,806	4,788,184
Dep. y amortizac.		70,000	70,000	70,000	70,000
EBIT	-1,494,989	-250,520	480,756	1,922,806	4,718,184
Gastos financieros	100,000	150,000	200,000	250,000	300,000
EBT	-1,594,989	-400,520	280,756	1,672,806	4,418,184
Impuesto a las ganancias	-398,747	-100,130	70,189	418,201.5	1,104,546
Resultado economico	-1,196,242	-300,390	210,567	1,254,604.5	3,313,638
*Para ingresos brutos, se toma como referencia el valor promedio a nivel nacional.					
En "otros gastos" están considerados contratación de servicios profesionales y alquiler de oficina					

	Unidades x mes	incremento ventas anual	Año	Comisión Promedio	Ingreso anual estimado
año 1	250	100%	3,000	\$ 263	\$ 789,000
año 2	800	320%	9,600	\$ 263	\$ 2,524,800
año 3	1,200	150%	14,400	\$ 263	\$ 3,787,200
año 4	1,900	158%	22,800	\$ 263	\$ 5,996,400
año 5	3,000	158%	36,000	\$ 263	\$ 9,468,000

	Costo	USD/Mes	USD/Año	Tipo de cambio	Pesos año	
año 1	2021	\$ 129	\$ 1,548	\$ 98	\$ 151,704	Plan Basico
año 2	2022	\$ 129	\$ 1,548	\$ 115	\$ 178,020	Plan Basico
año 3	2023	\$ 229	\$ 2,748	\$ 137	\$ 376,476	Plan Profesional
año 4	2024	\$ 349	\$ 4,188	\$ 150	\$ 628,200	Plan Premium
año 5	2025	\$ 349	\$ 4,188	\$ 160	\$ 670,080	Plan Premium

Plan a 5 años

Lanzamiento de la plataforma - foco en publicidad y plataforma

Foco en promocion y adquisicion de clientes

Foco en promocion y adquisicion de clientes

Nuevo producto - emprendedores talleres online

Escalabilidad - Plan expansivo a tres provincias

Proyecto -Döma

Índice inflacionario	43%	
Percepción impositiva	25%	impuesto a las ganancias 2020
Capital de inversión	\$ 350,000.00	Inversión para la creacion del marketplace a través de INGENIO MARKET

	Años				
	1	2	3	4	5
INGRESO ANUAL ESTIMADO	\$ 789,000.00	\$ 2,524,800.00	\$ 3,787,200.00	\$ 5,996,400.00	\$ 9,468,000.00
COSTOS OPERATIVOS					
Mantenimiento Plataforma	\$ 151,704.00	\$ 178,020.00	\$ 376,476.00	\$ 628,200.00	\$ 670,080.00
Gastos en Publicidad	\$ 150,000.00	\$ 150,000.00	\$ 150,000.00	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00
Gastos administrativos y otros	\$ 100,000.00	\$ 250,000.00	\$ 400,000.00	\$ 500,000.00	\$ 500,000.00
Otros costos	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00
TOTAL COSTOS OPERATIVOS	\$ 451,704.00	\$ 628,020.00	\$ 976,476.00	\$ 1,278,200.00	\$ 1,320,080.00
GANANCIA BRUTA	\$ 337,296.00	\$ 1,896,780.00	\$ 2,810,724.00	\$ 4,718,200.00	\$ 8,147,920.00
<i>Menos: Depreciación del Capital</i>		\$ 70,000.00	\$ 70,000.00	\$ 70,000.00	\$ 70,000.00
Ganancia sin retenciones	\$ 337,296.00	\$ 1,826,780.00	\$ 2,740,724.00	\$ 4,648,200.00	\$ 8,077,920.00
<i>Menos: impuestos</i>	\$ 84,324.00	\$ 456,695.00	\$ 685,181.00	\$ 1,162,050.00	\$ 2,019,480.00
GANANCIA NETA	\$ 252,972.00	\$ 1,370,085.00	\$ 2,055,543.00	\$ 3,486,150.00	\$ 6,058,440.00
<i>Más: depreciación del capital invert</i>	\$ 0.00	\$ 70,000.00	\$ 70,000.00	\$ 70,000.00	\$ 70,000.00
<i>Menos: capital de inversión</i>	\$ 350,000.00				
FLUJO NETO DE CAJA	-\$ 97,028.00	\$ 1,440,085.00	\$ 2,125,543.00	\$ 3,556,150.00	\$ 6,128,440.00
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-\$ 97,028.00	\$ 1,343,057.00	\$ 3,468,600.00	\$ 7,024,750.00	\$ 13,153,190.00

Período de repago	1.07	La inversión se recupera en 1, años
Tasa de Corte	40%	Para el calculo del VAN
VAN	\$ 3,155,229	Valor Actual Neto
ROI	72.3%	Retorno Sobre inversión

Profit Margin	32%	54%	54%	58%	64%
----------------------	------------	------------	------------	------------	------------

IX. 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.

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 toda el área de Marketing y Ventas.

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.



X. BIBLIOGRAFÍA

- Blue Ocean Strategy. W. Chan Kim. Renne Mauborgne. (caps 3 5 y 6)
- Porter, M.E (2008). "The five competitive forces that shape strategy". Harvard Business
- Aguilar, F (1967). Scanning the Business Environment
- The role of risk in Consumer Behavior. James W. Taylor.

Artículos

- Dolan Note on Marketing Strategy. Harvard, 2000.
- Inclusive Growth: Kaplan, Serafeim and Eduardo Tugendhat. 2018.
- Negocios Inclusivos en America Latina. Patricia Marquez, Ezequiel Reficco y Gabriel Berger. 2009.
- Grandes oportunidades para las empresas cuando integran asuntos sociales a sus negocios. Roberto Gutierrez y Rodrigo Villar. 2017
- De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor. Alberto Andreu Pinillos y Jose Luis Fernandez Fernandez.
- Reaching the rich world's poorest consumers, Harvard Business Review 2015
- El entorno más allá del Mercado. Ariel Casarín.
- What every Ceo needs to know about. Mit Sloan Management Review. David Bach & Bruce Allen.
- The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. Alexander Joyce, Raymond Paquin. 2016
- Creating Share Value. Porter.
- Hybrid Organizations: Origins, Strategies, Impacts and Implications. Nadia Haigh, John Walker, Sophie Bcaq, Jill Kickul. 2015
- Nondisrupting creation: rethinking innovation and growth. Chaw Kim and Renee Mauborgne.
- How Strategy Shapes Structure. Harvard Press.
- The rise of Mercado Libre. Stanford Business, 2020.
- E-Commerce, consumer habits evolution in times of Covid-19. Mercado Libre
- Qué es el Modelo Canvas y cómo aplicarlo a tu negocio.
<https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/>
- El reciclaje en cifras: qué, cómo y cuánto se recicla en Argentina. 2019. Forbes Argentina. <https://www.forbesargentina.com/negocios/el-reciclaje-cifras-que-como-cuanto-recicla-argentina-n869>
- ¿Cómo es el estado del reciclaje en Argentina?
<http://www.reciclarte.com/como-es-el-estado-del-reciclaje-en-argentina/>

- Mercado Libre lanza la primera sección permanente de productos sustentables. Mercado Libre
<https://ideas.mercadolibre.com/ar/noticias/productos-sustentables/>
- Día del Reciclaje: ¿Qué tanto se recicla en América Latina? 2018.
<https://www.nrdc.org/es/experts/erika-moyer/dia-reciclaje-tanto-recicla-america-latina>

Sitios de internet

Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE)

Instituto Nacional de Estadística y Censo (INDEC)

SurveyMonkey

WIX



Universidad de
San Andrés

XI. ANEXOS

Anexo I – Acceso a Internet, Q3 2020

Jurisdicción	Julio 2020	Variación interanual	Agosto 2020	Variación interanual	Septiembre 2020	Variación interanual
		%		%		%
Total del país	38.329.652	-2,9	37.949.097	-3,6	39.245.765	-0,5
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 II – Población total según escala de ingreso anual. Q1 2020

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

Número de decil	Escala de ingreso (en \$)		Población ⁽²⁾		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	3.966	
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 ⁽¹⁾			17.401.169	61,0	563.408.704	100,0	32.378	
Población sin ingresos			11.040.269	38,7				
Entrevista no realizada			95.827	0,3				
Población total			28.537.265	100,0				

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

⁽²⁾ 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.

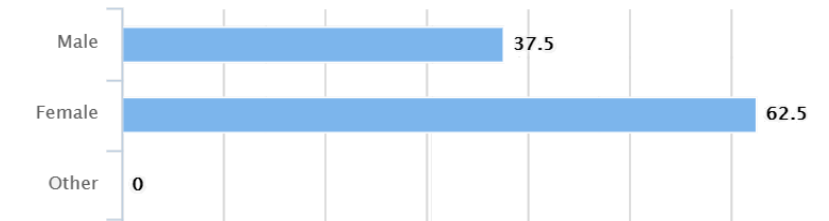
Las diferencias en los totales de población y de ingresos entre los distintos cuadros se deben al uso de los diferentes ponderadores correspondientes en cada caso.

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

Universidad de
San Andrés

Anexo III - Encuesta número Survey Monkey 2019

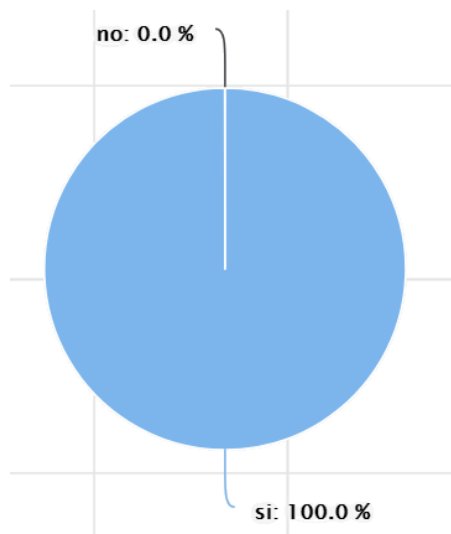
Pregunta 1 - Género



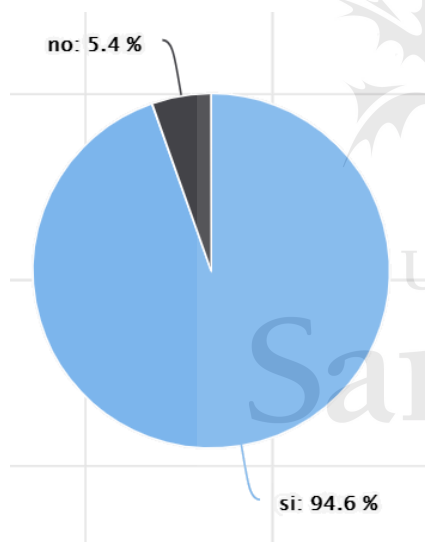
Pregunta 2 - Rango etario



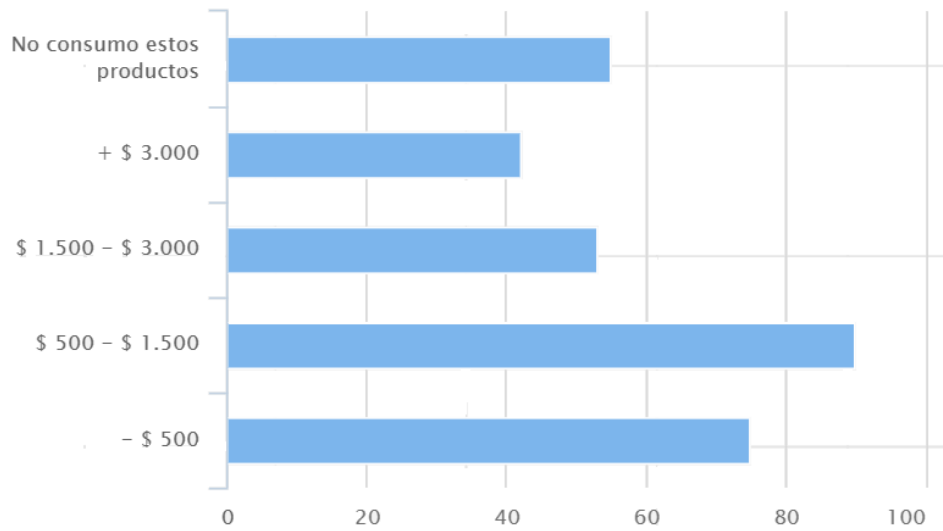
Pregunta 3 – *Interés por el medio ambiente*



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



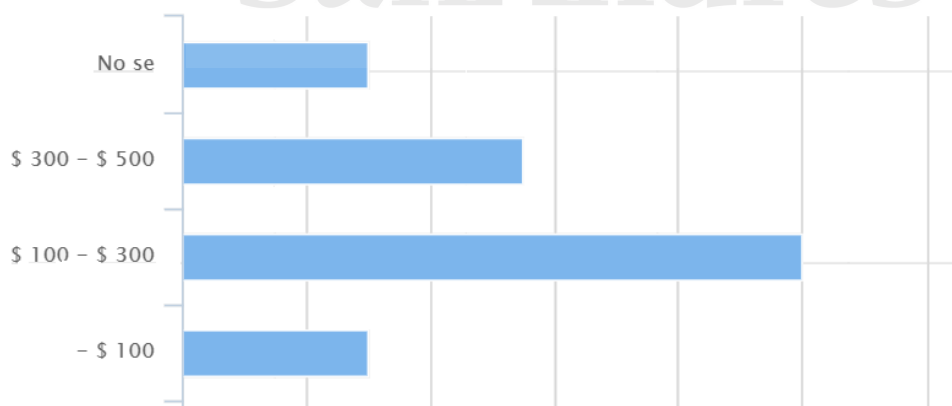
Pregunta 5 - ¿Cuánto destinas de tu sueldo mensualmente a la compra de productos amigables con el medioambiente?



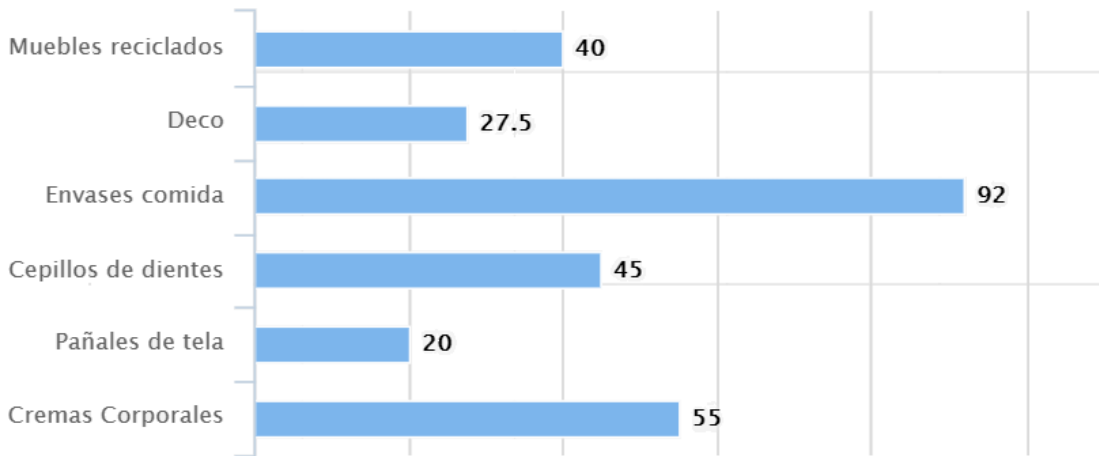
Universidad de

San Andrés

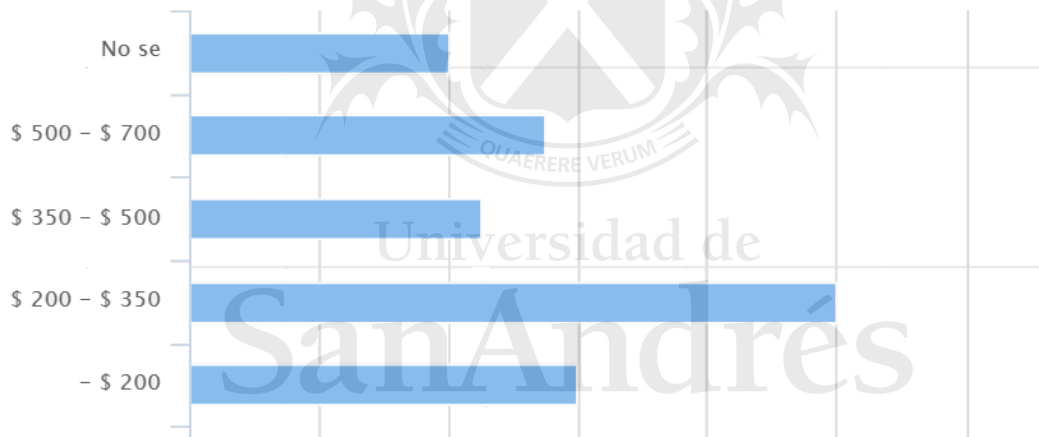
Pregunta 6 - ¿Qué precio le pondrías a un cepillo de dientes de bambú?



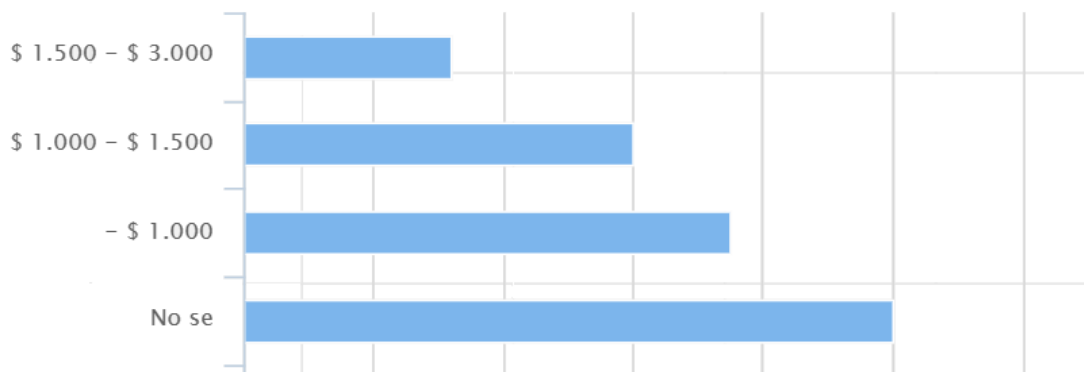
Pregunta 7 - De las siguientes categorías, ¿Cuáles te atraen en relación a la búsqueda de productos amigables con el medioambiente?



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 se te vengan a la cabeza cuando piensas en sustentabilidad²⁸



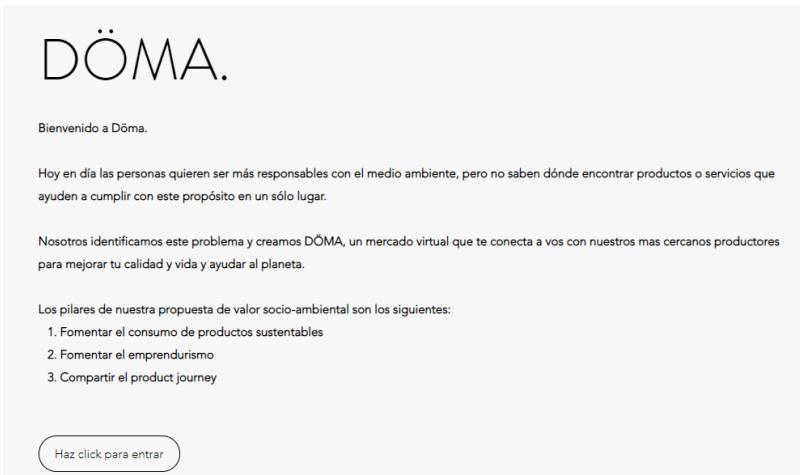
Universidad de
San Andrés

²⁸ La siguiente nube representa las palabras que tuvieron mayor frecuencia

ANEXO IV

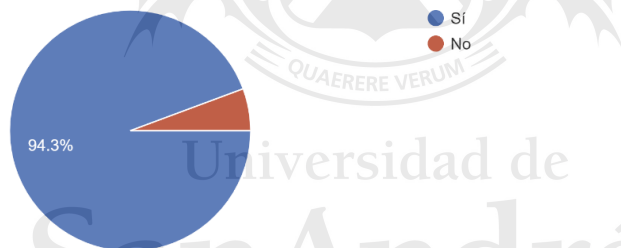
1. ¿Cuáles son los canales de publicidad y venta que utilizan? ¿Cuánto de su ingreso (%) destinan en marketing y venta? ¿Con qué frecuencia lanzan un nuevo producto? ¿Hacen campañas publicitarias para sus productos?
2. En el último año, ¿han dejado de promocionarse a través de algún canal?, y ¿por qué?
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 V – Encuesta número 2

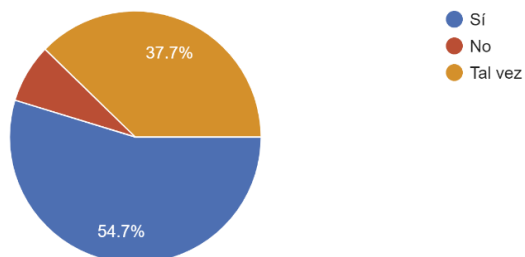


A través del “click” pudimos obtener los siguientes resultados:

Te interesaría entrar a este sitio?
53 responses

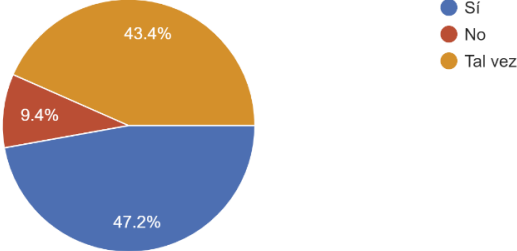


Al momento de comprar un producto, te interesaría conocer el proceso de fabricación?
53 responses



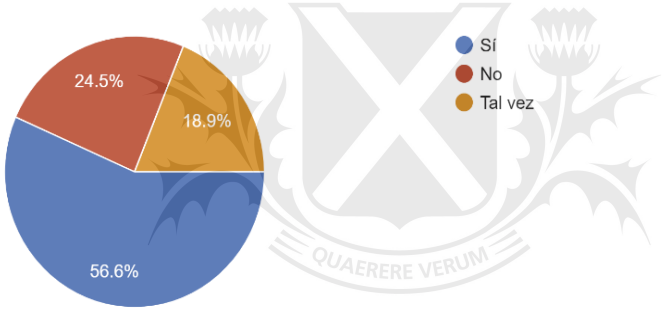
Al momento de comprar un producto, te interesa conectar con el productor y conocer más sobre sus productos?

53 responses



Te interesa una oferta de talleres sustentables online?

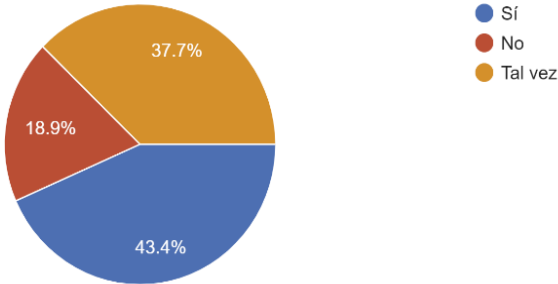
53 responses



Universidad de San Andrés

Cuando comprás productos en línea, pensás en comprar marcas locales?

53 responses



ANEXO VI – Costos Ingenio Market



Planes

Tenemos un plan que se adapta a cada necesidad.

BÁSICO

usd 129

Precio mensual

250 tiendas

1.500 usuarios

Productos ilimitados ?

Transacciones ilimitadas ?

Actualizaciones ?

COMENZAR

PROFESIONAL

usd 229

Precio mensual

1.000 tiendas

10.000 usuarios

Productos ilimitados ?

Transacciones ilimitadas ?

Actualizaciones ?

COMENZAR

PREMIUM

usd 349

Precio mensual

Tiendas ilimitadas

Usuarios ilimitados

Productos ilimitados ?

Transacciones ilimitadas ?

Actualizaciones ?

COMENZAR

Todos los planes son mensuales

TC ARS 150

Costo	USD/Mes	USD/Año	Tipo de cambio	Pesos año
2021	\$ 129	\$ 1,548	\$ 98	\$ 151,704
2022	\$ 129	\$ 1,548	\$ 115	\$ 178,020
2023	\$ 229	\$ 2,748	\$ 137	\$ 376,476
2024	\$ 229	\$ 2,748	\$ 150	\$ 412,200
2025	\$ 229	\$ 2,748	\$ 160	\$ 439,680