



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

***Plan de Negocios: HUELLA***

**Alumnos:**

**Juan Salinas, Legajo 31223**

**Rodrigo Diaz de Vivar, Legajo 31206**

**Mentor: Sergio Postigo**

**Victoria, Provincia de Buenos Aires**

**Agosto 2022**



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés**  
**Escuela de Administración y Negocios**  
**Licenciatura en Administración de Empresas**

**Plan de Negocios: HUELLA**

Alumnos:

Juan Salinas, Legajo 31223

Rodrigo Diaz de Vivar, Legajo 31206

Mentor: Sergio Postigo

## Índice

### Resumen Ejecutivo

<b>1. Evaluación de la Oportunidad</b>	<b>4</b>
<b>2. Negocio Propuesto</b>	<b>8</b>
<b>3. Análisis del Sector</b>	<b>9</b>
<b>4. Investigación de Mercado</b>	<b>21</b>
<b>5. Propuesta de Modelo de Negocios (CANVAS)</b>	<b>27</b>
<b>6. Plan de Marketing</b>	<b>32</b>
<b>7. Operaciones del negocio</b>	<b>42</b>
<b>8. Costos, Finanzas e Inversión</b>	<b>47</b>
<b>9. Equipo</b>	<b>54</b>
<b>10. Aspectos Legales</b>	<b>56</b>
<b>11. Plan de Implementación y Riesgos</b>	<b>58</b>
<b>12. Conclusiones</b>	<b>63</b>
<b>13. Bibliografía</b>	<b>64</b>
<b>14. Anexos</b>	<b>68</b>
<b>15. Hoja de Agradecimientos</b>	<b>76</b>

## Resumen Ejecutivo

En el siguiente trabajo se analizará, evaluará y desarrollará la propuesta de negocios: “Huella”, una plataforma integral para el cuidado del medioambiente que consta de cuatro secciones de entre las cuales se destaca un Marketplace especializado de compra y venta de productos y servicios ecológicos de distinta índole, yendo desde cepillos de caña de bambú hasta paquetes de paneles solares y sus servicios de instalación. Estará disponible en formato web mobile e incluirá estudios, artículos, notas periodísticas y estadísticas de interés para los usuarios de la plataforma así como también cupones de descuentos y beneficios en productos ecológicos de distintas compañías. A su vez, ofrecerá a los usuarios la posibilidad de calcular las emisiones de gases adversos que estos generan y les proporcionará opciones para disminuirlos realizando el menor esfuerzo y gastando la menor cantidad de dinero posible.

Esta innovadora propuesta nace a partir de una necesidad detectada en el mercado de un canal que conecte a la enorme cantidad de personas que se interesan por el cuidado del medio ambiente pero a quienes les cuesta, por falta de incentivos, trasladar esa preocupación en acciones concretas con aquellas empresas que ofrecen productos y servicios ecológicos que no tienen al día de hoy un canal claro especializado en materia ambiental en donde comercializar sus productos y servicios. De esta manera, la APP ayuda a las organizaciones a traccionar las ventas de sus productos y crecer en volúmen de operaciones sumando un canal digital, especializado y de bajo costo. A su vez, para los usuarios, la APP proporciona los incentivos tanto económicos como de esfuerzo y tiempo necesarios para que estos puedan realizar acciones concretas para aportar en el cuidado del medio ambiente.

La principal ventaja competitiva por la cuál la APP se diferencia de la competencia existente en el mercado es que reúne no solo un marketplace

exclusivo para la industria (que ya es algo nuevo de por sí) sino que también ofrece beneficios y descuentos de todo tipo. Además, ofrece información, educación, y las más recientes novedades en torno a problemáticas ambientales sumado a formar parte de una comunidad con identidad, sentido de pertenencia y valores en común. Por si fuera poco, también ayuda a los usuarios a reducir su propio impacto negativo, su “huella” en el medio ambiente.

Al ser un negocio B2B2C el segmento target se divide en dos. Por un lado, los usuarios. En este aspecto, la propuesta está orientada a personas de entre 15 a 60 años con interés en empezar a interiorizarse en el mundo del cuidado del medioambiente, aprender y/o hacer un cambio en alguno de los aspectos del medioambiente. Principalmente va a estar destinado para personas de clase media sin importar su estado civil pero sí con un nivel de ingresos suficiente como para poder comprar los productos del marketplace. Si bien no es excluyente, se estima una mejor penetración y oportunidad en la comunidad de personas vegetarianas, veganas y activistas del medio ambiente. Por otro lado, las empresas. En este aspecto, la APP está pensada para PyMes argentinas en búsqueda de potenciar sus ventas, y obtener el sello de sustentabilidad de Huella y por consiguiente el positivo estatus que genera estar en la plataforma demostrando un espíritu eco friendly y también para grandes empresas que buscan sumar un canal de ventas con una interesante demanda potencial de sus productos y posicionar su marca como ecológica.

La inversión inicial del proyecto sería de USD 102,875,45 para el primer año de operación, cuyos principales costos serían los necesarios para el desarrollo del sitio web y la aplicación, servidores y alojamiento web, marketing y publicidad, personal, licencias y permisos, y gastos operativos. Esta sería aportada por acreedores privados para no perder control del negocio por lo menos en un principio. Las estimaciones realizadas arrojan un resultado positivo de USD 115.512,15 para el tercer año y para los primeros 5 años de operaciones han arrojado un VAN de USD 341,969.84, una TIR en dólares del 10,66% y un período de recupero de 4 años.

## 1. Evaluación de la Oportunidad de Negocios

Nature Communications ha publicado en 2021 que a este ritmo “200 millones de personas en el mundo, más de tres veces la población del Reino Unido, vivirán por debajo del nivel del mar a finales de este siglo”<sup>1</sup>. La ONU ha expuesto que todos los años a causa de la desertificación se pierden 12 millones de hectáreas, el equivalente a toda la superficie cultivable de Alemania. Según datos de la NASA, la Antártida está perdiendo 151.000 millones de toneladas de hielo al año, lo que equivale aproximadamente al peso de la roca que conforma el Monte Everest. Conforme a lo que afirma el PMA (Programa Mundial de Alimentos) hay por lo menos 155 millones de personas (más del triple de los que viven en España) que a causa de fenómenos meteorológicos sufren de inseguridad alimentaria aguda. The Lancet informa que solamente en 2018 el aumento de las olas de calor provocó la muerte de 296.000 personas. Y de esta manera podríamos continuar anunciando muchísimos más datos impactantes que retratan la realidad en la que se encuentra el mundo.

No es necesario ser un experto en esta temática como para saber que el calentamiento global y la contaminación del planeta es una gran prioridad en la agenda internacional debido al riesgo que estas representan para la humanidad. Esto no solo supone un problema a nivel mundial, sino que también, los números son preocupantes a nivel país. Según datos proporcionados por el CEMA (La cámara Empresaria de Medio Ambiente), nuestro país genera diariamente unas 40.000 toneladas de Residuos Sólidos Urbanos (RSU) y cerca de 1.800.000 toneladas al año de Residuos Industriales

<sup>1</sup>

<https://www.nationalgeographic.es/medio-ambiente/2021/10/datos-para-entender-la-realidad-de-l-cambio-climatico>

No Peligrosos (RINEs). Solamente en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA) se generan 21.000 toneladas por día de RSU, y 700.000 toneladas por año de RINEs.<sup>2</sup>

El sector ambiental en la Provincia y Ciudad de Buenos Aires es un tema de gran importancia debido a su relevancia en la calidad de vida de sus habitantes. En los últimos años, se ha evidenciado un creciente interés en la protección del medio ambiente, impulsado por factores como el cambio climático, la contaminación del aire y del agua, la deforestación y la pérdida de biodiversidad. Según datos del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación, en 2019 se recolectaron un total de 32.239 toneladas de residuos domiciliarios en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, lo que representa un promedio de 1,1 kg por habitante por día. En la Provincia de Buenos Aires, se recolectaron 10.997.104 toneladas de residuos, lo que equivale a un promedio de 0,76 kg por habitante por día. A su vez, en la Provincia de Buenos Aires se han identificado 439 basurales a cielo abierto, lo que indica la necesidad de medidas más eficaces para la gestión de los residuos.

Por otro lado, el transporte es otro de los sectores que incide en la calidad ambiental de la zona. Según el Observatorio de la Movilidad de la Ciudad de Buenos Aires, en 2019 el 39% de los viajes en la ciudad se realizaron en vehículo particular, mientras que el 33% se hizo en transporte público y el 28% a pie o en bicicleta. Asimismo, se ha identificado que el 95% de los vehículos particulares de la Ciudad de Buenos Aires utiliza combustibles fósiles, lo que implica un alto nivel de emisiones contaminantes.

En cuanto al consumo de energía, la Empresa Distribuidora y Comercializadora Norte S.A. (EDENOR) ha informado que en la Provincia de Buenos Aires se consumieron 17.311.934 MWh de energía eléctrica durante el primer semestre de 2021. De este total, un 36,2% correspondió al sector residencial, seguido por el comercial con un 34,3% y el industrial con un 25,9%. En la Ciudad de Buenos Aires, según datos del Ente Nacional Regulador de la Electricidad (ENRE), se consumieron 9.626.992 MWh de energía eléctrica

---

<sup>2</sup> <https://empresa.org.ar/2019/los-residuos-en-la-economia-circular-y-la-mirada-hacia-el-2030/>

durante el mismo período, correspondiendo un 35,6% al sector residencial, un 30,7% al comercial y un 30,6% al industrial.

Podemos concluir entonces que a una gran cantidad de personas le faltan incentivos, aunque tienen la intención, de gastar dinero y esfuerzo en cambiar hábitos de consumo con una perspectiva más ecológica. En las últimas décadas muchas empresas, organizaciones y gobiernos han desarrollado políticas para promover el cuidado del planeta detectando necesidades latentes en un mercado que es cada vez más grande debido a que las personas son cada vez más conscientes y se encuentran más dispuestas a gastar dinero, tiempo y esfuerzo para contribuir a este tipo de causas. Desde el 2015 cuando la ONU publicó los 17 objetivos para guiar el comportamiento de los países en un intento de mejorar la calidad de vida de todos los seres del planeta, muchas empresas alrededor del mundo han incorporado a su agenda varios de esos objetivos para colaborar con la causa. No obstante, no deja de ser preocupante la vehemencia con la que el planeta continúa siendo violentado por distintos sectores de la población y la falta que aún existe de empresas y personas con iniciativa para reducir los impactos negativos que generan el uso excesivo de plástico, combustible, agua y energía. Varios estudios dan muestra de ello.

La ONU ha publicado que: “la extracción y el procesamiento de los materiales, los combustibles y la comida son responsables de la mitad de las emisiones de gases de efecto invernadero mundiales totales y de más del 90 % de la pérdida de biodiversidad y el estrés hídrico.”<sup>3</sup> GreenPeace Argentina en su Podcast: “Sonido Ambiente” ha expuesto que el 50% del plástico que consumimos se desecha y estos impactan en nuestra alimentación. Según GreenPeace, ingerimos el equivalente a una tarjeta de crédito por semana. Únicamente el 9% del plástico en el mundo se recicla, el 11% se incinera y el 79 % queda en basurales.

Es que muchas veces los seres humanos carecen de incentivos para gastar un dinero extra, o algo de tiempo o un esfuerzo adicional en pos de cuidar el

---

<sup>3</sup> <https://www.un.org/es/actnow/facts-and-figures>



medio ambiente y la pereza, la vorágine o la falta de conocimiento le termina ganando a la intención.

El diario Agroempresario argentino publicó una nota el 26 de agosto del 2022 que detalla cómo cada vez son más las empresas con políticas responsables y que atienden el cuidado del medioambiente. Entre ellas se destacan, Accenture que desde 2007 a 2019 redujó un 52% de las emisiones de CO2, Aeropuertos Argentina 2000 que alcanzó en 2019 el nivel 1 del programa de acreditación de Huella de Carbono certificado por ACA o Arcos Dorados (McDonalds) que dejó de entregar sorbetes y tapas de plástico. Como estás hay muchísimas y cada vez son más las empresas que se certifican y desarrollan procesos más sustentables.

<sup>4</sup>Forbes dió a conocer más de 800 empresas alrededor del mundo certificadas como empresas “B” (“Best for the World”) entre ellas hay 22 empresas argentinas. Muchas de ellas no son reconocidas a lo largo y a lo ancho del país y carecen de marketing y difusión de sus políticas para crecer exponencialmente.

No son únicamente las empresas y es que los que verdaderamente están detrás de este cambio en las tendencias del mundo corporativo a nivel mundial son los consumidores, las personas, que se van volviendo cada vez más sensibles y conscientes de la necesidad de políticas verdes y empiezan a optar por comprar productos y utilizar servicios que no impliquen hacer un daño al planeta.

Por todo lo expuesto anteriormente se cree que hay una buena oportunidad de conectar usuarios que tienen intención y ganas de colaborar pero muchas veces carecen de incentivos para hacerlo con emprendimientos y empresas que ofrecen productos y servicios ecológicos que quieran traccionar sus ventas o mismo sumar un canal de ventas.

---

<sup>4</sup><https://www.forbesargentina.com/rankings/cuales-son-22-empresas-argentinas-premiadas-su-impacto-social-ambiental-n6529#:~:text=M%C3%A1s%20de%20800%20Empresas%20B,Good%20To%20Go%20y%20Patagonia.>

## 2. Negocio Propuesto

“Huella” es un ecosistema ecológico digital. Será una plataforma online, que también estará disponible como APP para dispositivos electrónicos y smartphones, conectando usuarios, personas en AMBA (Área Metropolitana de Buenos Aires) con sensibilidad ambiental y ganas de reducir su impacto personal en la contaminación y aportar de distintas maneras al cuidado del medioambiente con empresas responsables que le ofrezcan a los usuarios a través de productos y servicios eco-friendly la posibilidad de hacerlo. Contará con 4 secciones:

La primera, una página de inicio con información general de quienes somos, cual es nuestra misión y contenido pertinente a nuestra causa, es decir, noticias, artículos, estudios y demás información sobre el medio ambiente.

La siguiente será un clásico Marketplace en el que las empresas publiquen sus productos y servicios y los usuarios tengan la posibilidad de comprarlos.

La tercera será la sección de cupones y descuentos, generando convenios con empresas que quieran traccionar sus ventas y ofrezcan a los usuarios distintos descuentos, cupones para próximas compras o premios y créditos de otro tipo por comprar sus productos. En concreto, los usuarios una vez utilizado el servicio o comprado el producto suben a la app una imagen del ticket y se les otorgan beneficios de distinta índole, pueden ser premios, por ejemplo, una cena en un restaurante, cupones para próximas compras, participación en sorteos, etc.

La última sección será de emisiones, la app calculará las emisiones que genera el usuario por día y lo ayudará a reducirlas recomendando hábitos y productos ecológicos. Será similar a las plataformas de marketplace como Mercado Libre, Amazon, Ebay o Facebook Marketplace.

La propuesta es un ecosistema integral y reúne todas las características necesarias para atacar de lleno la necesidad detectada en el mercado: la falta de incentivos, en esfuerzo y dinero, que tienen las personas para consumir y

adquirir hábitos y productos ecológicos. La gran ventaja que tiene desde la perspectiva del negocio es que a excepción de la sección de inicio, cada sección es rentable y genera ganancias por su cuenta. El marketplace tiene un modelo de negocio bastante común, la APP cobra un porcentaje como intermediario en las compras que se generen, la sección de cupones, se les cobrará un fijo mensual a las empresas por la publicidad, promoción y la tracción de sus ventas que la plataforma ofrece y la de hábitos, las empresas tendrán la posibilidad de pagar para que la plataforma sea más propensa a recomendar sus productos o servicios a los usuarios para reducir sus emisiones y contaminar menos.

### **3. Análisis del Sector**

Hemos realizado el Context Map Canvas que nos permite comprender mejor el entorno y adaptar la estrategia de Huella en función de las tendencias demográficas, las regulaciones, las tecnologías emergentes, las necesidades de los clientes, el panorama económico, la competencia y los factores de incertidumbre que impactan en el negocio.

Universidad de  
**San Andrés**



Acorde con lo expuesto en el análisis de contexto, se pueden sacar las siguientes conclusiones:

- Desde un punto de vista político, podríamos decir que Argentina viene siendo cada vez más consciente de la necesidad de políticas públicas que velen por el cuidado del medio ambiente. De hecho, el ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible tiene como objetivo, explícitamente definido en la página oficial del gobierno: *"Trabajamos para impulsar la transición hacia un modelo de desarrollo sostenible."* Nos encontramos en año electoral por lo que aún existe una gran incertidumbre en este punto para los años venideros.
- También es necesario tener en cuenta que el macroentorno económico del país es de una innegable la inflación que se encuentra en su punto más preocupante. Como mitigante resulta propicio destacar sin embargo que en el último año, sin embargo, el PBI aumentó un 10,3%. En Argentina hay 856.300 empresas. El 83% de las cuales son microempresas; 16,8%, pymes, y únicamente 0,2% grandes compañías. Parece un contexto apropiado y bastante amigable para los

emprendedores, debido a las bajas barreras de entrada que existen y a que cada vez hay más demandas insatisfechas. Además, pese a los altos niveles de inflación, los niveles de consumo en el país vienen creciendo rápidamente en los últimos dos años. La venta en supermercados y autoservicios creció un 1,9% el año pasado. Tras seis años de retracción el consumo masivo logró cerrar de manera positiva el 2022. Y es que hay una gran diferencia en materia económica entre lo nominal y lo real debido al alto nivel de informalidad que existe en la Argentina. No obstante, el crecimiento económico y el aumento del consumo son datos más que alentadores para lo que se viene.

- Con respecto a las tendencias de consumo de la sociedad, estamos ante probablemente el mejor momento histórico para una solución del tipo que propone Huella para el medioambiente. Como fue mencionado anteriormente, son cada vez más las personas en el país con sensibilidad ambiental y ganas de aportar. La demanda viene creciendo notablemente en los últimos años. Según un estudio de la consultora Kantar, en 2020 un 45% de los hogares argentinos compraron productos orgánicos, un 36% compró productos sin conservantes y un 30% compró productos libres de gluten (Infobae, 2021).
- La tecnología viene permitiendo el desarrollo de nuevos productos y procesos sostenibles, logrando cada vez, una mayor eficiencia en las operaciones de las empresas. Además, la tecnología ha permitido una mayor transparencia en las prácticas de las empresas, lo que ha llevado a una mayor exigencia por parte de los consumidores en cuanto a la sostenibilidad y la responsabilidad social de las empresas. El costo de la tecnología no es alto y es altamente accesible para todos los potenciales consumidores. La industria del reciclaje en la Argentina ya ha experimentado una transformación tecnológica importante en los últimos años. La incorporación de nuevas tecnologías ha mejorado la eficiencia y la capacidad de procesamiento de residuos. Entre otras cosas, se han desarrollado tecnologías de separación de residuos de avanzada, más eficientes, lo que ha derivado en un aumento de la tasa de reciclaje. Además, la automatización de los procesos de reciclaje ha permitido reducir costos y aumentar la productividad. La implementación de

tecnologías de la información también ha permitido mejorar la gestión de los residuos, aumentar la transparencia y reducir la burocracia.

En conclusión y teniendo en cuenta factores de distinta índole, se puede decir que el macroentorno es dentro de todo amigable gracias al constante crecimiento de las necesidades y preocupaciones que tienen las personas hacia las causas ecológicas. Gobiernos, empresas y consumidores vienen trabajando hace ya varios años en la responsabilidad ambiental y social lo que brinda un marco claramente favorable para todos aquellos que solucionen (o ayuden a hacerlo) problemáticas ecológicas.

### **3.1 Consumidores:**

Un estudio realizado por la Universidad Tres de Febrero (UNTREF)<sup>5</sup> en abril del 2016 con encuestas a casi 900 personas que residen en el área Metropolitana de Buenos Aires muestra claramente que si bien la población en general está comprometida y preocupada con el medio ambiente, esa inquietud pocas veces se traslada a acciones concretas. El 86% de los encuestados se mostró consternado por el cuidado del medio ambiente y el 93% dice poner en práctica las recomendaciones de GreenPeace de utilizar lámparas de bajo consumo, apagar las luces y reducir el uso del agua en sus hogares. No obstante, cuándo se trata de reciclar, rehusar y comprar productos ecológicos y libres de toxinas estos porcentajes bajan significativamente. Solamente un 35% afirmó separar los distintos tipos de residuos para reciclaje. Es interesante que un 86% de una muestra en AMBA muestre sensibilidad ecológica y ambiental y creemos que de instruir y premiar a los que aún no reciclan, rehúsan y pagan más por productos libres de toxinas y ecológicos podríamos captar incluso un nicho más grande.

Vemos que hay una gran cantidad de clientes potenciales, con un poder de negociación es medio ya que por un lado no existe en el mercado actualmente una propuesta tan integral como la nuestra y es difícil que

<sup>5</sup>

[http://untref.edu.ar/wpcontent/uploads/2016/04/Dossier\\_Encuesta\\_Dia\\_de\\_la\\_Tierra\\_CINEA.pdf](http://untref.edu.ar/wpcontent/uploads/2016/04/Dossier_Encuesta_Dia_de_la_Tierra_CINEA.pdf)

encuentren productos sustitutos pero a su vez son clave para el éxito del negocio.

### **3.2 Mercado:**

Un informe de SENASA<sup>6</sup> publicado por el portal web oficial del Gobierno Nacional del 2020 ha arrojado que la superficie total dedicada a la producción de cultivos orgánicos para diversas industrias aumentó un 20% en ese año manteniéndose una tendencia positiva que se puede ver en el aumento sostenido en porcentajes similares en los últimos 10 años (Vea Anexo 1). De hecho, en la región pampeana creció un 58% del 2019 al 2020 y fue la producción de cereales y oleaginosas las que lideraron en superficie cosechada.

En el mercado interno, según SENASA, las ventas de las empresas con producción certificada aumentó un 7%. La superficie bajo seguimiento orgánico en el país durante ese año aumentó un 22% siendo de 4,4 millones de hectáreas. El número total de explotaciones agropecuarias bajo seguimiento orgánico aumentó un 6% (Vea anexo 2). En el Anexo 3 se muestra la cantidad de establecimientos totales bajo seguimiento en el país: 1343. Esto pone bajo manifiesto que son muchos los potenciales proveedores que existen en Argentina. No obstante la venta en el mercado interno de productos de este tipo fue solamente un 2,8% de la fabricación total debido a la falta de canales de distribución por lo que se puede concluir que su poder de negociación será más bien bajo, debido a que estarían siendo introducidos en un mercado que les cuesta explotar.

El mercado total de productos y servicios ecológicos en Argentina se estima en unos 55 millones de dólares. Hoy en nuestro país son cada vez más los bonos corporativos emitidos que para aquellas inversiones atadas a indicadores de sostenibilidad, las tasas de interés mejoran notablemente,

---

<sup>6</sup>[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/1\\_situacion\\_de\\_la\\_po\\_en\\_la\\_argentina\\_ano\\_2020\\_0.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/1_situacion_de_la_po_en_la_argentina_ano_2020_0.pdf)



porque cada vez más los inversores y bancos están interesados también en que los proyectos empresariales sean de desarrollo sostenible.

El mercado de productos y servicios eco-friendly está en constante crecimiento en todo el mundo y especialmente en la región de América Latina. Según un informe de la consultora Frost & Sullivan, el mercado de productos y servicios sostenibles en América Latina creció un 33% entre 2015 y 2018, y se espera que siga creciendo a una tasa anual compuesta del 13,4% hasta 2022.

En Argentina, específicamente en AMBA, hay una creciente conciencia ambiental y una preocupación cada vez mayor por reducir el impacto de las actividades humanas en el medio ambiente. Según una encuesta realizada por la consultora Kantar, el 82% de los argentinos cree que es importante tomar medidas para reducir la huella de carbono. Además, el 57% de los encuestados afirmó que está dispuesto a pagar más por productos y servicios eco-friendly.

La plataforma "Huella" se posiciona como una solución innovadora y completa para atender esta demanda creciente de productos y servicios sostenibles en el mercado de AMBA. La combinación de un marketplace, sección de cupones y descuentos, y la sección de emisiones, ofrece a los usuarios una experiencia única para adquirir hábitos y productos ecológicos mientras reciben beneficios y premios por hacerlo.

De acuerdo con los datos de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), el e-commerce en Argentina tuvo un crecimiento interanual del 79% en 2020, impulsado por la pandemia y el aislamiento social. Se espera que esta tendencia continúe en el futuro cercano y la plataforma "Huella" se beneficiará de ella.

En cuanto a los índices financieros, se espera que el negocio de "Huella" genere ingresos a través de diversas fuentes, como la comisión de intermediación en las ventas, los ingresos por publicidad y promoción de cupones y descuentos, y la posibilidad de que las empresas paguen por ser



recomendadas en la sección de hábitos. Según datos de la consultora Statista, el comercio electrónico en Argentina alcanzó los 22.000 millones de dólares en 2020 y los 33.000 millones en 2022, lo que indica un crecimiento constante y sostenido del sector.

En resumen, el negocio de "Huella" tiene un gran potencial en el mercado de AMBA debido a la creciente conciencia ambiental y la demanda de productos y servicios sostenibles. Además, la plataforma ofrece una solución innovadora y completa para atender esta demanda, lo que le permite posicionarse como una opción atractiva para los usuarios y las empresas que buscan reducir su impacto en el medio ambiente. Los datos financieros y estadísticas del sector muestran un crecimiento constante y sostenido, lo que respalda un análisis optimista del mercado para este negocio.

### **3.3 Competencia:**


La rivalidad que hoy existe en el mercado es bastante diversa con distintas aplicaciones para dispositivos móviles que proveen información y colaboran con la correcta separación de residuos.





Entre las más conocidas, se encuentran: Guía Reciclaje, que provee información de cómo separar correctamente envases de plástico, metal, bricks, papel y cartón, Good Guide, que ayuda a los usuarios a comprar más responsablemente en todos los diferentes rubros, calculando el impacto ambiental que cada compra genera, Plume Air Report que proporciona los niveles de contaminación que presenta un determinada área y Go Zero Waste que te muestra en el mapa comercios con “residuos cero” y le propone al usuario retos para que incorpore hábitos “Zero Waste”. Después, existen varios productos y servicios sustitutos que tienen que ver con los distintos supermercados y tiendas orgánicas a lo largo del país, como por ejemplo, BioMarket, Estilo Orgánico, Cocoon Foods, que pueden atraer a los usuarios de manera individual. No obstante, bien podrían ser complementarios con “nombre proyecto”, ya que tienden a focalizarse en una sola industria, por lo

general la gastronómica, y nosotros estaríamos ofreciendo un marketplace y un ecosistema virtual de proyectos y comercios ecológicos para transformar y mejorar la manera en la que las personas consumen todo tipo de productos, ya sean gastronómicos, cosméticos, de higiene, de indumentaria, etc.

Para analizar en mayor profundidad la competitividad que existe en el mercado hemos realizado un relevamiento de las 5 fuerzas de Porter que se detalla a continuación:

## 5 Fuerzas de Porter

SEMÁFORO	SEGMENTO	ANÁLISIS
	AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	La amenaza de nuevos competidores en el mercado de "Huella" en AMBA es moderada. Por un lado existen barreras de entrada que tienen que ver con la inversión. La creación de una plataforma de comercio electrónico ecológico requiere de una inversión en tecnología, publicidad y marketing, y establecimiento de alianzas con proveedores de productos y servicios sostenibles. También, supone de una estrategia muy efectiva de comunicación para tener éxito. Es por eso que insistimos en la importancia del armado de una comunidad a través de eventos y alta interacción. Además, ya existen empresas establecidas en el mercado que ofrecen soluciones similares. Por ejemplo, Mercado Libre tiene una sección dedicada a productos sustentables, y ofrece herramientas para medir la huella de carbono. Por el otro lado sin embargo, hoy existen diversas "venture capitals" dispuestas a financiar proyectos nuevos y más todavía en el rubro de la sustentabilidad ambiental. Esto aumenta la posibilidad de que ingresen nuevos competidores al mercado, más aún teniendo en cuenta que la inversión requerida es accesible.

	<p>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES</p>	<p>El poder de negociación de los proveedores en el mercado de "Huella" es bajo. Si bien existen algunos proveedores de productos y servicios sostenibles en el mercado, el aumento de la demanda por este tipo de productos ha aumentado la cantidad de proveedores. Además, el negocio de "Huella" puede trabajar con diferentes proveedores y tiene la posibilidad de buscar los mejores precios y condiciones.</p>
	<p>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES</p>	<p>El poder de negociación de los clientes en el mercado de "Huella" es moderado, debido a la competencia existente en el mercado y la capacidad de los clientes para comparar precios y ofertas. Los clientes son sensibles al precio y la calidad de los productos y servicios que se ofrecen en la plataforma, por lo que las empresas que no ofrezcan productos de calidad a precios competitivos podrían perder clientes. Sin embargo, la oferta de cupones, descuentos y programas de fidelización pueden atraer a los clientes y reducir su poder de negociación.</p>
	<p>AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</p>	<p>La amenaza de productos sustitutos en el mercado de "Huella" es alta. Los clientes pueden optar por comprar productos y servicios en el mercado tradicional, que no necesariamente son sostenibles. Sin embargo, la creciente preocupación por el medio ambiente y la necesidad de reducir la huella de carbono pueden aumentar la demanda por productos y servicios sostenibles y reducir la amenaza de productos sustitutos.</p>
	<p>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES</p>	<p>La rivalidad entre los competidores existentes en el mercado de "Huella" es alta, debido a la competencia por atraer a los mismos clientes y proveedores. Los competidores establecidos como Mercado Libre tienen una base de clientes y proveedores más grande, pero la propuesta de valor de "Huella" puede diferenciarse y atraer a un nicho de clientes que buscan opciones más sostenibles.</p>

En resumen, el mercado de "Huella" en AMBA presenta oportunidades y desafíos. Si bien existen barreras de entrada y una competencia establecida, la creciente preocupación por el medio ambiente y la necesidad de reducir la huella de carbono pueden impulsar la demanda por productos y servicios sostenibles. Además, la oferta de cupones, descuentos y programas de

fidelización pueden atraer a los clientes y reducir su poder de negociación. Este es uno de los grandes diferenciales de nuestra propuesta y sumado a la comunidad que se busca crear y al alto nivel de personalización de nuestra propuesta son lo que proporcionarán ese valor agregado que llevarán a Huella al éxito.

Hemos realizado a continuación un análisis comparativo entre Huella y los mayores competidores de “Huella” en el mercado:

<b>Cuadro Comparativo: Huella y principales competidores</b>				
<b>Empresa</b>	<b>HUELLA</b>	<b>GO ZERO WASTE</b>	<b>ECOMARKET</b>	<b>GREENGLASS</b>
<b>Descripción</b>	Plataforma digital que conecta a usuarios con proveedores de productos y servicios eco-friendly. Ofrece un marketplace (que incluye tanto productos como servicios ecológicos), cupones de descuento y cálculo de emisiones diarias (también modos de reducirlas)	Plataforma online que ofrece una amplia gama de productos y servicios eco-friendly, brindando a los usuarios la oportunidad de reducir su impacto ambiental a través de compras sostenibles y opciones de estilo de vida sostenible.	Marketplace dedicado exclusivamente a la venta de productos ecológicos y sustentables, proporcionando a los usuarios una amplia selección de opciones para satisfacer sus necesidades de consumo responsable y contribuir al cuidado del medio ambiente.	Plataforma innovadora que se enfoca en la reutilización y reciclaje de productos de vidrio, permitiendo a los usuarios comprar y vender envases y recipientes de vidrio usados, fomentando así la reducción de residuos y la promoción de un estilo de vida más sostenible.
<b>Principales Atributos</b>	Integral: Reúne 3 líneas de negocio en una y diversifica sus Product MIX: Ofrece variedad de productos, desde cepillos de caña Atención al usuario: Cuenta con canales directos de interacción con el público	Especificidad: Enfoque exclusivo en la reducción de Product MIX: Amplia gama de productos y servicios, desde la Enfoque en educación y conciencia ambiental. Propuesta integral.	Oferta diferida: Gran variedad de productos, desde Reconocimiento de marca: la marca se ha posicionado como líder	Enfoque: Especializado en la venta de productos en envases reutilizables Imagen: su enfoque en el diseño y la estética de los productos les ha
<b>Puntos Débiles</b>	Al ser nueva, aún es poco conocida Dependencia de sus convenios con empresas	Costosos Enfoque exclusivo pero limitado Poca presencia en línea y redes sociales	Falta de especialización. Falta de promociones y descuentos	Oferta limitada Costoso

## 4. Investigación de Mercado

### 4.1 Metodología:

Utilizamos para la realización del plan de negocios herramientas tanto descriptivas como exploratorias. Para las descriptivas hemos optado por lo siguiente:

Para el capítulo 1: Evaluación de la Oportunidad se utilizará Bygrave y Zacharis (2011) y su metodología de análisis.

Para el capítulo 2: Análisis e investigación de Mercado se parte de: Las 5 Fuerzas de Porter (Michael Porter, 2008) y PESTEL.

Se utilizará para la estimación de la demanda el modelo TAM, SAM, SOM.

Para el tercer capítulo: Modelo de Negocios se analizará a partir del Business Model Canvas (Osterwalder y Pigneur, "Generación de modelo de negocios").

En el capítulo 4 se usarán las 4P de Dolan y los textos de "Fundamentos del Marketing" (Dvoskin) y "Principios de Marketing y sus mejores prácticas" (Hoffman)

Finalmente, para el capítulo 5: Operaciones del Negocio, se recurrirá a "Administración de las Operaciones" (Ritzman, Larry y Malhotra, Krajewski, Lee, Manoj).

En cuanto a lo explorativo, llevamos a cabo una encuesta, tratando de llegar a la mayor cantidad de gente posible para comenzar a entender el funcionamiento y las tendencias de consumo de potenciales clientes. También efectuamos entrevistas a referentes de la industria y demás actores implicados que nos dieron una idea de la viabilidad del proyecto y reforzaron nuestras convicciones en la oportunidad que detectamos. También hemos realizado un benchmark con empresas a nivel mundial que tienen modelos de negocios similares, tanto aquellas que son de la misma industria como las que no. Entre ellas: Mercadolibre, Wabi, Grove Collaborative, Earth Hero, y Zero Waste Store.

A través de toda la información recopilada, buscaremos entregar la propuesta de modelo de negocio que mejor se aplique a la necesidad detectada en el mercado.

#### **4.2 Necesidad Encontrada y Comportamiento del consumidor**

Como ya hemos mencionado con anterioridad hemos detectado una clara necesidad combinada de un canal entre empresas y usuarios con intereses sustentables y ecológicos. Además ha quedado demostrada la falta de incentivos que tienen las personas para realizar acciones concretas cuándo si existe un interés genuino por el cuidado del medioambiente.

En cuánto al comportamiento del consumidor utilizamos el modelo del proceso de decisión del consumidor de Blackwell, Miniard y Engel (2002) que consta de las siete etapas que estructuran la mente del cliente. Hemos cruzado el modelo con los datos obtenidos de la encuesta que realizamos (Ver Anexo 4 para ver resultados completos).

Hemos realizado una encuesta descriptiva para tratar de entender si los fenómenos y las tendencias que habíamos descubierto sucedían en todas las zonas de AMBA. Por ello, se han elegido 126 personas de distintas partes de Buenos Aires, distintos grupos socio-económicos y lugares bien diversos de residencia para encuestarlas. Gente de zona sur, oeste, norte y capital han respondido nuestra encuesta e incluso también hemos entrevistado algunas personas del interior y el exterior del país para analizar la escalabilidad del negocio. Incluyendo personas que residen en casa con jardín, sin jardín y departamento con y sin balcón.

El modelo del proceso de decisión del consumidor de Blackwell, Miniard y Engel (2002) habla de las siete etapas que mapean la mente del cliente a la hora de realizar una compra. La primera de ellas, es el reconocimiento de una necesidad, es decir, cuándo el cliente concientizado registra que necesita algo. Nuestra encuesta ha demostrado que el grosor potencial de nuestros clientes ya se encuentra al tanto. El 88% de los encuestados respondió que encuentra barreras económicas, de tiempo, esfuerzo y accesibilidad a la hora de cuidar el medioambiente. Este dato es aún más impactante cuándo se relaciona con el 89% que valuó en una escala del 1 al 10 su nivel de preocupación por el planeta en más de 6.

El segundo momento consiste en una búsqueda de información. Por lo general, el consumidor hace un research y se informa. Si bien creemos que la



mayoría de nuestros potenciales consumidores ya se encuentran informados en la temática, nuestra APP contará en la sección de inicio con artículos, estudios, videos, estadísticas y demás fuentes de información para ofrecer también este servicio e influir en el proceso de decisión de compra de los usuarios. Además, hay un 20,6% que especificó que la falta de información es una de sus grandes barreras a la hora de realizar acciones concretas para el cuidado del medioambiente. Es un número bastante significativo teniendo en cuenta que son personas con ganas de colaborar pero que no saben bien cómo hacerlo.

El próximo paso, una vez que ya se cuenta con la información, es la evaluación de alternativas. En este punto, creemos que la APP cuenta con una gran ventaja ya que los usuarios tendrán la posibilidad de realizar todo ese proceso en la APP misma, comparando las distintas ofertas que las empresas publican. Además, dado que en la encuesta, las maneras de colaborar de la gente fueron bastante diversas, también es una gran ventaja la variabilidad de los productos y servicios que ofrecerá “Huella”, ya que se ofrecerán desde cepillos de caña bambú hasta paquetes y servicios de instalación de paneles solares. Esto invita a colaborar a los usuarios de distintos niveles socio-económicos y de las muchísimas maneras en las que estos han demostrado querer hacerlo.

La cuarta etapa es el momento concreto de la compra. El gran desafío en este punto es lograr, como dice el dicho popular, que el cliente pase “del dicho al hecho”. Es en este punto que todos aquellos a quienes el cambio climático y las problemáticas medioambientales los interpela, pasen a realizar acciones concretas e invertir dinero de su bolsillo en aportar lo suyo. Es necesario que nuestras ofertas sean lo suficientemente atractivas para transformar a los usuarios en clientes activos. Ya que, de por sí, cerca de un 82% respondió que descargaría la APP. Lo que es más, un gran porcentaje de los que respondieron que no lo harían justificaron su respuesta aludiendo a la enorme cantidad de aplicaciones móviles que ya tienen y no quieren descargar más pero que, no obstante, muy posiblemente visitarían la plataforma online para enterarse de las novedades y encontrar las mejores ofertas ecológicas. Es

en este punto dónde nos dimos cuenta de la importancia de contar tanto con la APP como con la plataforma online.

La próxima etapa es en dónde ya como empresa no tenemos tanto poder de implicancia, el consumo. Los productos y servicios llegan a los clientes y estos los utilizan. Es importante para nosotros asegurarnos de que la experiencia sea positiva y que los productos y servicios que se ofrezcan en la APP sean de calidad.

Luego, viene la etapa posterior a la compra, la de evaluación. Para este punto contaremos con encuestas de satisfacción y el empleado de atención al cliente estará realizando relevamientos constantes del grado de satisfacción de los usuarios y las maneras en que podemos mejorar nuestro servicio.

La última parte del modelo es la de “descarte”. En muchos de los productos de la APP la idea es justamente sustituir los insumos descartables por lo que el ciclo de vida de los productos es un punto importante en cuanto a la huella ecológica que estos dejan. Creemos que en este punto, la gran mayoría de la comunidad estará bien informada y hará una eficiente gestión de residuos y reutilización de recursos. De hecho, casi el 70% de los encuestados dijo gestionar sus residuos y reutilizar bolsas de supermercado cuándo hacen las compras.

#### **4.3 Segmentación Objetiva**

Hemos realizado una segmentación de mercado para dividir el mercado en grupos más pequeños de consumidores con necesidades y características similares a los que iría apuntado el proyecto. Para Huella, la segmentación del mercado objetivo (target) se puede hacer considerando las siguientes variables:

- **Demográfico:** El negocio se enfocará en consumidores de AMBA (Área Metropolitana de Buenos Aires) que tengan entre 18 y 45 años, que se



preocupen por el medio ambiente y estén dispuestos a hacer cambios en su estilo de vida y consumo para reducir su impacto ambiental.

- **Geográfico:** Huella estará dirigida a personas que residan en la AMBA, ya que será el mercado objetivo principal para la plataforma. Por lo menos en una primera instancia, aunque creemos que el proyecto es altamente escalable.
- **Psicográfico:** Huella pondrá el foco en consumidores con un estilo de vida consciente y sostenible, que se preocupen por el medio ambiente y estén dispuestos a pagar más por productos y servicios eco-friendly. Además, se puede segmentar a aquellos que sean usuarios frecuentes de aplicaciones y dispositivos móviles, especialmente de aquellas similares a “Huella” como pueden ser algunas de las plataformas de los competidores como también distintos Marketplaces de diversa índole.
- **Conductual:** La segmentación conductual podría ser aquellos que ya hayan comprado productos o servicios ecológicos en el pasado, que estén dispuestos a pagar más por productos y servicios eco-friendly y que estén dispuestos a cambiar sus hábitos de consumo para reducir su impacto ambiental. También podemos incluir en este segmento a aquellas personas que acostumbren a realizar compras online en distintas industrias y que ya cuenten con el “know-how” de los procesos de compra en canales digitales.

Entonces, detectamos que el público objetivo de Huella serán personas en AMBA con un perfil sociodemográfico y psicográfico similar al descrito, que estén dispuestas a adoptar hábitos de consumo sostenibles y comprometidos con el medio ambiente.

#### **4.4 Tamaño de mercado y la estimación de la Demanda Potencial**

El mercado en el que se va a introducir Huella es el de los productos y

servicios ecológicos en el área metropolitana de Buenos Aires (AMBA). Todavía hay más datos que sostienen el aumento de las tendencias de mercado y consumo ecológico en aumento y los intereses de los usuarios en cuidar el planeta que cada vez más se traducen en acciones concretas.

Según un estudio de la consultora TNS Gallup Argentina en 2021, el 81% de los argentinos considera que es importante que las empresas realicen prácticas sostenibles y velen por el cuidado del medio ambiente. Lo que es más, según el mismo estudio, el 55% de los encuestados dijo estar dispuesto a pagar más por productos sostenibles.

El mercado de productos ecológicos en Argentina, aunque aún incipiente, se encuentra en una etapa de crecimiento. Según datos proporcionados por la Secretaría de Comercio Interior, en 2020 las ventas de productos ecológicos representaron el 3% del mercado minorista total en el país, con una facturación de 12.500 millones de pesos argentinos (aproximadamente 128 millones de dólares estadounidenses). Si bien esta cifra puede parecer modesta, se espera que el mercado crezca aún más a medida que aumenta la conciencia ambiental y la demanda de productos ecológicos.

Para estimar la demanda potencial de Huella, hemos elegido el modelo TAM SAM SOM:

- **TAM (Total Available Market):** Es definido como el mercado total disponible para un producto o servicio, dejando de lado las restricciones geográficas y económicas. En este caso concreto, el TAM de Huella sería el mercado total de productos y servicios ecológicos en Argentina, que según los datos mencionados anteriormente, alcanza los 12.500 millones de pesos argentinos.
- **SAM (Serviceable Available Market):** Hablamos del mercado disponible para un producto o servicio, ahora sí, definido en un área geográfica y económica específica. En el caso de Huella, el SAM de Huella sería el mercado de productos y servicios ecológicos en el área

metropolitana de Buenos Aires (AMBA) que es en donde en principio se implantaría el negocio. Según datos del INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) en 2021, la zona tiene una población de aproximadamente 15,6 millones de personas y un PIB per cápita de 17.851 dólares estadounidenses. Un 10% de la misma, es decir, 1,56 millones de personas con ese nivel de PIB per cápita se estima un mercado de 300 millones de dólares estadounidenses (118.800 millones de pesos argentinos). Si asumimos que Huella podría capturar una participación del mercado del 5% en su primer año de operación en el AMBA, eso equivaldría a un SAM de alrededor de 5.940 millones de pesos argentinos (14,85 millones de dólares).

- **SOM (Serviceable Obtainable Market):** Es la parte del SAM que Huella puede obtener en términos de ingresos y participación de mercado. Para nuestro proyecto, se estima que su SOM sería del 10%, considerando que es una empresa nueva en el mercado y que tendría que competir con otros jugadores establecidos.

Por lo tanto, la estimación de la demanda potencial de Huella en el mercado de productos y servicios ecológicos en el área metropolitana de Buenos Aires (AMBA) sería de 2.828.400 usuarios y un valor estimado de mercado de 594 millones de pesos argentinos (1.485.000 dólares estadounidenses). Este sería el tamaño del mercado al que Huella podría llegar en un plazo razonable y considerando sus capacidades y recursos actuales.

## 5. Modelo de Negocios

Para el desarrollo del mismo utilizaremos el Canvas Business Model

### 5.1 Alianzas clave:

Dentro de las alianzas claves para el funcionamiento del negocio se encuentran las principales empresas que forman parte de la sección de los cupones. Esto se debe a que muchos de los clientes van a ser motivados a ser más sustentables debido a los cupones o descuentos que ofrecen estas empresas. Además, un encargado de la tecnología de la empresa va a ser clave para poder no sólo desarrollar la plataforma sino también realizar el mantenimiento de la misma y obtener datos pertinentes de usuarios y empresas que colaboren con la toma de decisiones futuras..

## **5.2 Procesos:**

Los procesos clave para el desarrollo del negocio serán la creación de la plataforma y el armado del sistema logístico para que el envío de productos del marketplace funcione correctamente.

Tras un benchmark realizado con Mercado Libre (Anexo 5), cuyo modelo de negocios es en parte similar, se ha determinado que tanto los procesos de logística como de experiencia del usuario de Mercado Libre son vitales para el éxito de negocio y replicables en Huella.

Se ha realizado también pensando especialmente en la sección de cupones un benchmark con WABI (Anexo 5), una empresa que busca transformar la forma en que las personas compran y se abastecen en su día a día ofreciendo a sus usuarios cupones de descuento y beneficios en los negocios de cercanía a los lugares que frecuentan. Se destaca del benchmark el proceso de suscripción mensual que tiene la empresa y que podría ser replicable en la sección de cupones de Huella sumando de esta manera una nueva e interesante fuente de ingresos.

## **5.3 Recursos Clave:**

Nuestro principal recurso clave va a ser el departamento de tecnología. Esto se debe a que toda nuestra propuesta va a ser a través de la plataforma. Sin este recurso, el negocio no podría funcionar. Asimismo, el equipo

encargado de la conexión y comunicación con las empresas es un recurso clave ya que al contactar con más y mejores empresas, atraerá más clientes.

Hemos realizado una entrevista a Gabriel Villaroel, full stack developer en Latech y nos ha dicho que este proyecto es altamente viable. Necesitamos poner especial atención en la creación de un equipo y una buena administración de los recursos que son claves para el éxito del negocio. (Si desean ver las entrevistas completas, dirigirse al punto 13.3 de la bibliografía donde se encuentran los links a las mismas).

#### **5.4 Propuesta de Valor:**

¿Cuántas veces uno se propone empezar a accionar en favor del medioambiente, ya sea reciclando, reusando, colaborando en organizaciones o comprando productos verdes y por dinero, pereza o falta de tiempo termina desistiendo? Según un estudio realizado por Mercado Libre<sup>7</sup>, en el 2021 aumentó un 86% la cantidad de usuarios que eligen productos con impacto positivo. En el último año, más de 3 millones de usuarios compraron productos de impacto positivo en América Latina, más del doble que el año anterior. Además, aumentó en 196% la cantidad de vendedores sustentables en Argentina solamente el año pasado. Hoy por hoy no existe un canal que conecte todos estos vendedores con la enorme cantidad de usuarios que los eligen. Hoy hay cerca de 4000 empresas de impacto positivo en la Argentina. Los cepillos de bambú, huertas, paneles solares, copas menstruales, bicicleta, botella térmica y el filtro del agua son algunos de los productos ecológicos que han sido más demandados en la plataforma. Un dato sorprendente que reveló el estudio es que 3 de cada 10 usuarios realizó más de dos compras de impacto positivo en el 2021. Casi se ha duplicado la cantidad de usuarios que eligen productos de impacto positivo y hay hoy un 196% más de empresas sustentables que el año pasado y aún no hay una plataforma que los conecte exclusivamente.

---

<sup>7</sup> <https://sustentabilidadmercadolibre.com/tendencias-impacto-positivo>

La propuesta de “Huella” viene a suplir esta falta de canal que existe hoy por hoy en el mercado ecológico mediante una plataforma y aplicación móvil que reúne todas las características necesarias para atacar de lleno esta problemática. Para los usuarios, la plataforma ofrece un “MarketPlace” de productos y servicios ecológicos, un canal para comprar productos que son difíciles de encontrar en los medios convencionales. A su vez, colabora con la reducción de sus emisiones de carbono. Para las empresas del Marketplace, “Huella” ofrece un canal de ventas adicional en donde encontrarán a la gran mayoría de sus segmentos-targets y la visibilidad de la marca como una empresa sustentable y para aquellas que se encuentran en la sección de cupones, la APP potencia y tracciona las ventas de aquellos productos que ellas requieran además del sello de sustentabilidad.

**Para** hombres y mujeres de entre 15 y 60 años con sensibilidad ambiental y ganas de reducir su impacto personal en la contaminación **que están buscando** aportar de distintas maneras al cuidado del medioambiente y para empresas responsables en el cuidado del planeta que buscan traccionar sus ventas y posicionarse como marcas ecológicas **hemos desarrollado** “Huella”, la plataforma **que** los conecta con empresas conscientes que les ofrecen a los usuarios productos y servicios ecológicos y el canal para adquirirlos.

### **5.5 Relaciones con los clientes:**

La relación con los clientes es esencial para el éxito de HUELLA. Se busca crear una fuerte y cercana relación con los mismos. Así, se formará la comunidad HUELLA donde tanto las empresas como los clientes se van a sentir parte de la misma para así no sentirse solos en esta lucha por el medioambiente. Promover una fuerte relación con nuestros clientes generará un ciclo donde tanto ellos como HUELLA se van a ver beneficiados. Asimismo vamos a estar abiertos a sugerencias de los clientes para que se sientan escuchados y así poder conocer posibles nuevas empresas o emprendimientos que podrían formar parte del marketplace.

## **5.6 Canales:**

El principal canal de llegada es la plataforma o aplicación móvil. La misma va a estar disponible para todos los clientes y empresas. A través de esta los clientes van a poder realizar las compras en el marketplace donde con unos pocos clicks van a poder tener el producto en poco tiempo en su casa. También van a poder mirar sus cupones y ver dónde utilizarlos. Además, se va a disponer de una atención 24/7 via chatbot para dudas cotidianas. Las redes sociales de HUELLA también van a estar abiertas para recibir dudas y consultas de los clientes.

Por el lado de las empresas, no solo van a disponer de la plataforma o aplicación móvil sino también de un coordinador que va a ser el encargado de la relación de HUELLA con la empresa. Así, vamos a tener un conocimiento más íntegro de las necesidades de cada empresa y encontrar soluciones más fácilmente.

## **5.7 Segmentos de Clientes:**

En cuanto a la segmentación de los clientes, tanto usuarios de la plataforma como empresas implicadas, tenemos 3 targets principales, ya que la estructura del negocio es un B2B2C:

El primero son personas de entre 15 a 60 años con interés en empezar a interiorizarse en el mundo del cuidado del medioambiente, aprender y/o hacer un cambio en alguno de los aspectos del medioambiente. Aquellos que quieran formar parte de una nueva comunidad y ayudar y motivar a otras personas. Principalmente va a estar destinado para personas de clase media sin importar su estado civil pero sí con un nivel de ingresos suficiente como para poder comprar los productos del marketplace. Si bien no es excluyente, se estima una mejor penetración y oportunidad en la comunidad de personas vegetarianas, veganas y activistas del medio ambiente.

El siguiente, PyMes argentinas que buscan potenciar sus ventas, o simplemente quieren el prestigio y el estatus que genera estar en la plataforma y demuestra un espíritu eco friendly. A través de los cupones tendrán la posibilidad de traccionar las ventas de sus productos y crecer en volúmen.

Por último, grandes empresas que quieren sumar la plataforma como canal de ventas y aparecerán en el marketplace para posibles nuevos clientes. Es una oportunidad para posicionar su marca en el rubro como una empresa que vela por el medioambiente.

## 6. Plan de Marketing

Para promocionar la plataforma y atraer a los usuarios interesados en el cuidado del medio ambiente y la sostenibilidad, implementaremos las siguientes estrategias de marketing:

- **Publicidad en redes sociales:** las redes sociales como Facebook e Instagram son herramientas muy efectivas para llegar a nuestro público objetivo. Se crearán campañas publicitarias segmentadas en función de la edad, el género, los intereses, la ubicación, etc. También, se armarán publicaciones de contenido relevante y educativo sobre el medio ambiente en la sección de inicio de la APP para atraer a los usuarios a la plataforma.
- **Alianzas estratégicas:** se establecerán alianzas con empresas que compartan los mismos valores y objetivos de la plataforma para promocionarla en conjunto. Lo que es más, se generarán convenios con estas empresas para ofrecer descuentos y promociones a los usuarios de la plataforma.
- **Campañas de email marketing:** se enviarán correos electrónicos personalizados y segmentados a los usuarios de la plataforma, informándoles sobre novedades, promociones y descuentos exclusivos.



Con estrategias de Growth Marketing, mediante la metodología PACS se intentará generar relaciones genuinas y conversaciones reales con los clientes tratando de personalizar al máximo nuestros servicios.

- **Influencers:** se buscarán influencers y bloggers especializados en temas relacionados con la sostenibilidad y el medio ambiente para que promuevan la plataforma a través de sus redes sociales y canales de comunicación. Se realizarán acciones concretas para generar impacto en el público objetivo.
- **Eventos:** se van a organizar eventos y actividades relacionados con la sostenibilidad y el medio ambiente en los que se promocióne la plataforma y se generen alianzas con empresas y organizaciones que compartan los mismos valores. Especialmente en un primer momento, incluso antes de lanzar la plataforma. De esta manera, se estará dando a conocer la marca y buscaremos formar en torno a la misma, un sello de sostenibilidad. Estos eventos serán muy importantes en el armado de una comunidad sustentable con fuerte sentido de pertenencia e identidad de la que más empresas quieran formar parte.

Para implementar el plan de marketing de la plataforma online de compra y servicios eco-friendly, seguiremos el siguiente plan de 4 etapas:

### **Etapas 1: Investigación y análisis**

En esta primera etapa, se hará un relevamiento más profundo del mercado en cuestión para determinar aquellas variables claves, los “drivers” del negocio. Para ello se realizarán las siguientes acciones:

- Identificar y definir el público objetivo: analizar las características, intereses y necesidades de los usuarios potenciales de la plataforma.
- Investigar y analizar más desde adentro hacia afuera a la competencia: conocer las plataformas similares que ya existen en el mercado, analizar

su oferta, sus estrategias de marketing y sus fortalezas y debilidades. Buscar puntos de diferenciación para marcar fuertemente en nuestras campañas de difusión.

- Empezar a establecer los objetivos de marketing: definir los objetivos a corto y largo plazo de la plataforma en términos de crecimiento, posicionamiento, ventas y fidelización de clientes.

## **Etapas 2: Desarrollo de la estrategia de marketing**

En esta etapa, la siguiente a la introductoria, comenzaremos a realizar acciones en base a las definiciones obtenidas en la etapa anterior y terminaremos de dar forma a la estrategia. Lo haremos desarrollando las siguientes acciones de marketing y definiendo específica y concretamente la estrategia a seguir:

- Definir la propuesta de valor de la plataforma: identificar las ventajas competitivas de la plataforma y comunicarlas claramente al público objetivo. Es decir, empieza el proceso de darnos a conocer y buscaremos ser claros y eficientes a la hora de comunicarnos.
- Desarrollar la estrategia de comunicación: definir el mensaje, tono y estilo de la comunicación en redes sociales, email marketing y publicidad. Aquí se definirá el cómo de nuestra estrategia de difusión.
- Planificar en concreto la estrategia de contenidos: definir los temas y el tipo de contenidos que se publicarán en la plataforma y redes sociales, tales como noticias, estudios, artículos y consejos relacionados con el medio ambiente y la sostenibilidad. También se decidirá la frecuencia con la que se harán posteos, publicaciones y estudios.
- Establecer alianzas estratégicas: identificar y acordar las alianzas con empresas y organizaciones que compartan los valores y objetivos de la

plataforma. Una vez elegidas, hacer el primer contacto con las mismas para forjar relaciones de confianza sostenibles en el largo plazo.

### **Etapas 3: Implementación y ejecución**

En esta etapa, implementaremos las acciones y ejecutaremos de lleno la estrategia de marketing definida en las dos etapas anteriores. Para ello haremos las siguientes operaciones:

- Diseñar la página web y la APP: desarrollar la página web y la aplicación móvil para que estas ofrezcan una experiencia de usuario intuitiva y fácil de utilizar.
- Crear contenido: generar contenidos relevantes y de calidad para la plataforma, como noticias, estudios y artículos. Poner en práctica todo aquello que se reunió en la etapa anterior.
- Publicidad en redes sociales: implementar campañas publicitarias en redes sociales como Facebook e Instagram de manera masiva para darnos a conocer.
- Email marketing: enviar correos electrónicos personalizados y segmentados a los potenciales usuarios de la plataforma. El objetivo es captar la mayor cantidad de usuarios posibles a través de este medio porque es el que genera mayor confianza con los clientes.
- Influencers: buscar y elegir influencers y bloggers especializados en sostenibilidad y medio ambiente. Negociar con ellos para que promuevan la plataforma. Es importante que más allá de que se interesen por dinero, estén realmente comprometidos con las problemáticas que enfrenta Huella y coincidan con nuestros valores y maneras de operar para ser capaces de generar relaciones duraderas y sostenibles con ellos y además, para que el mensaje sea transmitido claramente y logré llegar lo más eficientemente posible a su público. Es

importante no solo analizar al influencer en sí sino también a sus seguidores y cerciorarse de que gran parte de estos se encuentren dentro de nuestro segmento target.

#### **Etapa 4: Análisis y evaluación**

En esta última etapa, analizaremos y evaluaremos los resultados obtenidos en las etapas anteriores para sacar conclusiones y realizar las acciones correspondientes buscando una mejoría continua en nuestra eficiencia para comunicar y difundir. En concreto esta etapa consistirá en:

- Analizar la efectividad de las campañas de publicidad y comunicación. Responder preguntas en términos cuantitativos, tanto en usuarios como en operaciones e interacciones con la APP y dinero recaudado.
- Evaluar el rendimiento de la plataforma en términos de crecimiento, ventas, fidelización y satisfacción del cliente.
- Realizar ajustes y mejoras en la estrategia de marketing en función de los resultados obtenidos.

Siguiendo estas etapas, la plataforma de compra y servicios eco-friendly podrá tener una estrategia de marketing sólida y efectiva para alcanzar sus objetivos y diferenciarse de la competencia.

Para estructurar aún más el plan de marketing decidimos definir las 4P:

#### **Producto:**

El producto que ofrece Huella es una plataforma digital que conecta a usuarios con proveedores de productos y servicios eco-friendly.

El eje producto de la propuesta de “Huella” se enfoca en ofrecer a los usuarios una amplia variedad de productos y servicios ecológicos, los cuales

son difíciles de encontrar en los medios convencionales. Estos productos y servicios se ofrecen en un Marketplace, donde los usuarios pueden encontrar desde cepillos de bambú, huertas, paneles solares, copas menstruales, bicicletas, botellas térmicas hasta filtros de agua, entre otros. Todos estos productos y servicios tienen en común su enfoque en reducir el impacto ambiental de los usuarios en su vida cotidiana.

La plataforma no solo ofrece productos y servicios, sino que también promueve la reducción de emisiones de carbono. Esto significa que los usuarios no solo están contribuyendo a la protección del medio ambiente a través de sus compras, sino que también están disminuyendo su impacto personal en la contaminación. Además, la plataforma permite a las empresas del Marketplace encontrar nuevos segmentos-targets de consumidores y aumentar la visibilidad de su marca como una empresa sustentable.

La propuesta de valor de “Huella” es especialmente atractiva para aquellos hombres y mujeres de entre 15 y 60 años que tienen sensibilidad ambiental y desean reducir su impacto personal en la contaminación. Asimismo, esta plataforma también es atractiva para las empresas responsables en el cuidado del planeta que buscan traccionar sus ventas y posicionarse como marcas ecológicas.

En resumen, la plataforma de “Huella” se enfoca en ofrecer productos y servicios ecológicos en un Marketplace, lo que permite a los usuarios reducir su impacto personal en la contaminación y contribuir al cuidado del medio ambiente. Además, la plataforma ofrece a las empresas una visibilidad adicional y una oportunidad de conectarse con nuevos segmentos de consumidores que comparten sus valores.

#### **Precio:**

El precio es un factor importante en la estrategia de marketing de Huella. Es necesario fijar precios competitivos que reflejen el valor del servicio y la calidad de los productos y servicios ofrecidos en la plataforma. También se

deben considerar diferentes formas de pago y promociones especiales, como descuentos para usuarios habituales, cupones de descuento para nuevos usuarios y ofertas especiales en productos y servicios eco-friendly.

En la propuesta de valor de "Huella", la idea es en principio ofrecer precios competitivos en el mercado de productos ecológicos, pero a la vez justos tanto para los usuarios como para las empresas que venden sus productos en la plataforma. No hay que dejar de tener en cuenta que el negocio de Huella es B2B2C por lo que no solo deben estar satisfechos los clientes, sino también las empresas. En concreto, la comisión por transacción que cobrará Huella será del 7,5% en promedio, teniendo en cuenta que se negociará por separado con cada empresa dependiendo del alcance, volumen y posicionamiento que tengan. El precio que Huella le cobrará a las empresas de la sección de cupones será de USD 200 para el primer año y en el tercero estaría llegando a USD 300.

Uno de los factores clave para lograr precios competitivos es la cantidad de empresas que se sumen al Marketplace de "Huella". Y es que lógicamente la cantidad es un gran determinante del precio. Al contar con un gran número de proveedores, se puede generar una competencia sana entre estos que nos dé la posibilidad de ofrecer productos a precios más accesibles para los usuarios.

Lo que es más, el hecho de tener una plataforma exclusiva para productos ecológicos y sustentables puede generar una mayor demanda por parte de los usuarios. Esto a su vez puede permitir que los precios sean incluso más competitivos.

En cuanto a la justicia en los precios para las empresas, se busca que los costos sean razonables y que el beneficio que éstas obtienen por vender en la plataforma sea adecuado y proporcional a los productos ofrecidos. La plataforma puede establecer acuerdos con los vendedores que les permitan acceder a descuentos en comisiones o promociones en la publicación de sus productos, lo que a su vez les permite ofrecer precios más competitivos y

mejorar su rentabilidad. Es importante tener también una propuesta económica atractiva para las empresas

Por otro lado, la plataforma también puede ofrecer cupones de descuento a los usuarios, tanto para incentivar las compras como para traccionar las ventas de productos específicos que se quieran destacar o promocionar especialmente por alguna razón. Estos cupones pueden ser patrocinados por las empresas que venden sus productos en la plataforma, y a su vez, estas empresas pueden obtener un beneficio por las ventas que se generen a través de los cupones.

Para concluir, la plataforma de "Huella" busca ofrecer precios competitivos en el mercado de productos ecológicos, que permitan a los usuarios acceder a productos sustentables a precios justos y a las empresas vender sus productos a un precio razonable y obtener un beneficio adecuado por su venta.

### **Promoción:**

La promoción es clave para dar a conocer la plataforma y atraer a nuevos usuarios. Ha sido bastante detallada en el plan de etapas presentado anteriormente pero parece pertinente resaltar los puntos más importantes de la estrategia de promoción que llevaremos a cabo. Creemos que en nuestra propuesta de valor se destaca que la plataforma ofrece un "MarketPlace" de productos y servicios ecológicos y un canal para comprar productos difíciles de encontrar en los medios convencionales. Además, se destaca la colaboración en la reducción de emisiones de carbono para los usuarios, y la visibilidad de la marca como una empresa sustentable para las empresas que se unan a la plataforma. Dado que "Huella" es una plataforma nueva en el mercado, es importante crear conciencia y promover la plataforma para llegar a su público objetivo. Para esto, se propone la estrategia de promoción presentada que está basada en los siguientes puntos:

El **Marketing de contenidos**, es decir, crear contenido valioso y relevante para el público objetivo, definido en nuestro segmento target, en los canales de

redes sociales de "Huella", realizar publicaciones sobre el impacto positivo que tienen los productos ecológicos y redactar artículos sobre estudios de interés para la comunidad y proporcionar consejos para reducir el impacto ambiental, entre otros. Además, se pueden crear artículos de blog y videos que ayuden a educar a los usuarios sobre cómo pueden contribuir al cuidado del medio ambiente.

Es importante también contar con la **colaboración de influencers y personas** que tengan credibilidad y sean líderes de opinión en temas relacionados al medio ambiente. Estas personas pueden ayudar a difundir la plataforma y los productos que se ofrecen a través de sus redes sociales y otros canales.

Queremos contar además con **publicidad en línea**, invirtiendo en plataformas como Google y redes sociales para llegar a un público más amplio. Se crearán anuncios que destaquen la propuesta de valor de "Huella" y los beneficios de comprar productos ecológicos a través de la plataforma.

También consideramos de vital importancia crear **alianzas estratégicas** con organizaciones y empresas que compartan los mismos valores y objetivos que "Huella". Estas alianzas pueden ser una excelente oportunidad para difundir la plataforma a través de eventos, campañas conjuntas, entre otras iniciativas.

Se puede a su vez implementar un **programa de referidos** que incentive a los usuarios a invitar a sus amigos y familiares a unirse a la plataforma. Por ejemplo, se puede ofrecer un descuento en la próxima compra a los usuarios que inviten a otros a unirse a "Huella".

En resumen, la estrategia de promoción de "Huella" se centrará en la creación de contenido relevante y valioso, la colaboración con influencers y colaboradores, la publicidad en línea, las alianzas estratégicas y el programa de referidos. Todas estas acciones estarán enfocadas en difundir la plataforma



y los productos ecológicos que se ofrecen, y en atraer a nuevos usuarios a unirse a la comunidad de "Huella".

### **Plaza:**

En el caso de Huella, la plaza se refiere al lugar donde se puede acceder a la plataforma y aplicación móvil de "Huella" para adquirir productos y servicios ecológicos.

En este sentido, es sustancial que la plataforma esté disponible en una amplia variedad de dispositivos y sistemas operativos para que los usuarios tengan la posibilidad de acceder a ella de manera fácil y cómoda, independientemente de su ubicación o dispositivo. Por lo tanto, "Huella" deberá estar disponible en las principales plataformas móviles (iOS y Android) y tener una versión web para que los usuarios puedan acceder desde sus computadoras de escritorio o portátiles.

Además, es importante tener una estrategia de expansión y crecimiento de la plataforma. En un principio, "Huella" estará disponible en las principales ciudades de AMBA, poniendo especial foco en donde haya una mayor demanda de productos y servicios ecológicos y una mayor cantidad de empresas sustentables. Con el tiempo, la plataforma podría expandirse a otras ciudades y regiones, tanto dentro del país como más tarde América Latina y en una última instancia el resto del mundo incluyendo zonas rurales donde también hay una creciente conciencia ambiental.

Otra estrategia conveniente en relación a la plaza es la colaboración con empresas y organizaciones ambientales. "Huella" buscará establecer alianzas estratégicas con organizaciones como Greenpeace para promover la plataforma y los productos y servicios ecológicos que se ofrecen en ella. Además, trataremos de colaborar con empresas sustentables para establecer puntos de venta físicos y eventos en los que se pueda promocionar la plataforma y los productos ecológicos que se ofrecen en ella. La idea es que formar parte de "Huella" sea también un sello de sustentabilidad al que las

empresas aspiren y una comunidad con un alto sentido de responsabilidad y pertenencia.

## **7. Operaciones del Negocio**

### **7.1 Ubicación y Accesibilidad**

Creemos que es fundamental para el éxito del negocio, contar con una excelente accesibilidad y estar bien ubicados. Ya que justamente la oportunidad encontrada en el mercado se basa en aumentar los incentivos para que el público consuma productos y servicios ecológicos, un sistema eficiente, simple y veloz que haga el proceso de compra de los usuarios lo menos tedioso y lo más agradable posible es una de las claves fundamentales del negocio.

Como ya hemos mencionado, la APP estará disponible tanto para los sistemas operativos de Android como de Apple y también se podrá ingresar desde cualquier ordenador web con usuario y contraseña ya que contará también con un formato de página online.

En un principio por una cuestión de control de calidad, estará la APP disponible únicamente para personas que residan en el Área Metropolitana de Buenos Aires. Esto se debe a que, si bien creemos, el negocio es altamente escalable, no solo a nivel país sino también a nivel regional, también entendemos que es necesario en una primera instancia pulir el proceso logístico y la experiencia del usuario hasta que estemos realmente satisfechos con sus respectivos funcionamientos. Una vez que hemos logrado ese punto de calidad, la idea es escalar el proyecto a distintas provincias con altos niveles de urbanización a lo largo y a lo ancho del país.

### **7.2 Sistema Logístico**

Para la sección del Marketplace, el sistema logístico de envíos de productos será tercerizado. Ya hemos conversado con personal de la empresa logística Treggo y están más que interesados en ofrecer el servicio tanto de “pick-up” como de entrega de mercaderías. Cuenta con distintos depósitos de almacenamiento en la ciudad y en la provincia de Buenos Aires. El costo del envío de la mercadería sería absorbido por el cliente por lo que no representa un costo adicional para la compañía.

El proceso de compra-venta de productos sería el siguiente:

1. El usuario elige el/los producto/s que quiera comprar y los añade al carrito de compras.
2. Una vez que está satisfecho con lo que hay en su carrito de compras, apreta en el mismo y elige el medio de pago (es importante mencionar que se podrá pagar tanto con mercado pago, como con tarjetas de crédito y débito) y la opción de envío. Podrán optar por retirarlo en el punto de venta de la empresa a la que le estén adquiriendo el producto, correo argentino o Treggo.
3. Una vez elegido medio de pago y de envío y que hayan efectuado el mismo, les llegará un mail de confirmación y un número de rastreo con el cuál podrán visualizar el status de sus productos en la página de Treggo.
4. Cuando recibimos la notificación de Treggo de que la mercadería fue entregada, nos ponemos en contacto con el cliente vía mail automático para que respondan una encuesta de satisfacción con el proceso. De este modo controlamos que esté funcionando correctamente todo el sistema.

Para el trading de servicios el sistema es un poco diferente. En el Marketplace se podrán comprar servicios como puede ser la instalación de un paquete de paneles solares por ejemplo. En casos como este, el sistema será el siguiente:

1. Como con los productos, el usuario seleccionará el servicio en la APP y lo añadirá al carrito de compras.

2. Luego, hará click en el carrito y procederá a seleccionar una fecha (figuran como opciones las fechas más próximas disponibles que tiene el prestador de servicio), medio de pago y dejará un teléfono de contacto.
3. Nuestro empleado de Atención al Cliente se pondrá en contacto para ultimar los detalles que hagan falta y hacer de mediador con el prestador del servicio.
4. Cuándo el servicio haya sido prestado, también le llegará al usuario un mail automático para que responda la encuesta de satisfacción.

Todas las operaciones y el sistema logístico estará bajo la supervisión de Rodrigo (Gerente de Operaciones).

### **7.3 Cadena de Valor**

Las operaciones de Huella estarán a cargo de Rodrigo. El valor de la plataforma se construye alrededor de contar con una amplia gama de productos y servicios ecológicos que le sean de utilidad al usuario, además de generar contenido pertinente y cupones de descuento realmente interesantes que inviten al usuario a invertir. El encargado de Atención al Cliente será el encargado de garantizar una experiencia placentera y simplificada del usuario mientras navega por la APP. A su vez, en el contacto con las empresas será el en conjunto con Juan (Gerente de Marketing e Imagen) quienes se ocupen de las relaciones con las mismas y de las operaciones necesarias para que los productos y servicios de las compañías estén publicados y disponibles en la aplicación.

### **7.4 Atención al Cliente/Usuario**

Para Huella, es fundamental contar con una estrategia efectiva de atención al cliente, ya que esto influirá directamente en la satisfacción de los usuarios y, por ende, en la fidelización y retención de clientes y es una pilar infaltable en el armado de la comunidad con identidad y sentido de pertenencia. Por ello, a continuación presentamos la estrategia que elegimos para abordar la atención al cliente en 5 áreas fundamentales:

1. Capacitación del personal: El personal encargado de la atención al cliente debe estar capacitado en temas ambientales y en la propuesta de valor de la empresa. De esta forma, podrán responder a las preguntas de los clientes de manera efectiva y transmitir la misión y visión de Huella.
2. Ida y vuelta en la plataforma de atención al cliente: Es importante contar con una plataforma que permita a los usuarios comunicarse con la empresa de manera rápida y efectiva. Por ello, en nuestra sección de inicio en la plataforma deben estar disponibles diferentes canales (teléfono, correo electrónico, chat en línea, redes sociales, entre otros) mediante los cuales los usuarios nos pueden contactar y contar con un horario de atención amplio que cubra las necesidades de los usuarios.
3. Respuestas rápidas y personalizadas: Los usuarios esperan recibir respuestas rápidas y personalizadas a sus consultas o reclamos. Es por esta razón que la empresa contará con un sistema que permita una gestión ágil de los casos y un registro de las interacciones con los usuarios.
4. Feedback y mejora continua: Es fundamental recopilar feedback de los usuarios y utilizarlo para mejorar continuamente la atención al cliente. La empresa realizará encuestas de satisfacción en todas sus áreas del negocio y analizará semestralmente los resultados para identificar oportunidades de mejora.
5. Resolución de problemas: En caso de que se presente algún problema, es importante que la empresa sea proactiva en la resolución del mismo. Los usuarios valoran la capacidad de la empresa para resolver problemas de manera efectiva y rápida. La política de “proactividad e iniciativa” otorgará poder de decisión a nuestros empleados empoderándolos para que sean capaces de idear soluciones veloces y eficaces a las distintas problemáticas que se presenten.

## 7.5 Política de Control Ambiental de Aliados y Experiencia del Usuario

Es elemental contar con una política de control ambiental efectiva para asegurarnos de que las empresas que forman parte de Huella realmente cumplan con los estándares de impacto positivo para el medio ambiente. Por ello, hemos diseñado el siguiente sistema para llevar a cabo este control:

1. Establecer un equipo de auditoría externa de expertos ambientales: Este equipo se encargará de evaluar cada empresa y producto que se quiera incluir en Huella. Estará compuesto por expertos en distintas áreas ambientales, como biólogos, químicos, ingenieros ambientales, entre otros.
2. Creación de un cuestionario: Se diseñó un cuestionario que permita evaluar cada producto y empresa en cuanto a su impacto ambiental. Este cuestionario debe incluir preguntas sobre los materiales utilizados, el proceso de producción, los residuos generados, la huella de carbono, entre otros aspectos. Todos los productos y servicios que se incluyan en la APP deberán haber completado y aprobado previamente este cuestionario.
3. Evaluación inicial: Cada empresa interesada en formar parte de Huella deberá completar el cuestionario. El equipo de expertos ambientales revisará cuidadosamente cada respuesta y realizará una evaluación inicial. Si la empresa cumple con los estándares de impacto positivo para el medio ambiente, se le permitirá formar parte de Huella.
4. Realizar inspecciones periódicas: Para asegurarnos de que las empresas sigan cumpliendo con los estándares de impacto positivo para el medio ambiente, es necesario realizar inspecciones periódicas. Estas inspecciones van a ser realizadas por el equipo de expertos ambientales especializados en auditorías ambientales cada tres meses.

5. Establecer sanciones: En caso de que alguna empresa no cumpla con los estándares de impacto positivo para el medio ambiente, se establecerán sanciones que incluyan la suspensión temporal o permanente de la venta de sus productos en Huella y/o multas económicas.
6. Promover la transparencia: Para generar confianza en los usuarios de Huella, es fundamental que las empresas muestren de manera transparente su impacto ambiental y los resultados de las evaluaciones realizadas por el equipo de expertos ambientales.

La implementación de esta política de control ambiental permitirá garantizar que los productos y servicios ofrecidos en Huella cumplan con los estándares de impacto positivo para el medio ambiente y que los usuarios puedan confiar en la plataforma para realizar compras conscientes y sostenibles.

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

### **8.1 Estructura de Costos:**

En un principio la inversión inicial necesaria para poder desarrollar la plataforma y la aplicación. Es decir, la programación y el mantenimiento de la misma como el principal costo.

A su vez, creemos que es clave para que el negocio funcione una campaña de marketing masiva y efectiva. Por lo que el plan de marketing representará la segunda fuente de costos grandes que deberá afrontar el negocio.

Hay diversos costos que deben ser tenidos en cuenta para la implementación del negocio. Es necesaria una inversión inicial elevada. A continuación detallamos la estructura de costos a llevar a cabo.



1. Servidores y alojamiento web: Para alojar la plataforma en línea, se debe contratar un proveedor de servicios de alojamiento web. El costo de los servidores dependerá del tamaño de la plataforma y del tráfico esperado.
2. Marketing y publicidad: Es necesario crear una estrategia de marketing y publicidad para dar a conocer el negocio. Se pueden utilizar diferentes canales de publicidad, como Google Adwords, Facebook Ads, anuncios en medios locales, entre otros. El costo dependerá de la estrategia elegida y del presupuesto asignado.
3. Personal: Es necesario contratar personal para la administración y el soporte de la plataforma. Esto incluye gerentes de proyectos, desarrolladores, diseñadores, especialistas en marketing, departamento de recursos humanos, y atención al cliente.
4. Licencias y permisos: Para operar legalmente, se debe obtener licencias y permisos necesarios, tales como la habilitación del comercio electrónico y el registro de la empresa.
5. Gastos operativos: La operación del negocio requerirá gastos operativos continuos, como costos de electricidad, servicios de Internet, servicios de telefonía, servicios de seguridad y mantenimiento de equipos.

## **8.2 Inversión Inicial:**

A través de una metodología basada en la perspectiva del negocio y su plan de implementación, así como en los precios promedio de mercado de los servicios requeridos en Argentina.

Para la estimación de costos de marketing y publicidad, se utilizó la información de precios promedio de servicios de marketing digital y publicidad en línea en Argentina, considerando las tarifas de los proveedores del mercado.

Para la estimación de costos de desarrollo de la plataforma y la aplicación móvil, se tomó en cuenta el costo promedio de desarrollo de

plataformas y aplicaciones móviles similares en Argentina, basándose en la experiencia de desarrollo y los precios de mercado.

En cuanto a la estimación de costos de eventos promocionales de branding, se utilizaron los precios promedio de servicios de organización de eventos, alquiler de espacio, catering y producción de material promocional en Argentina, tomando en cuenta los precios de mercado.

La inversión que deberá afrontar el negocio en su primer año será el siguiente:

Inversión Inicial - Huella		en U\$D
Desarrollo del sitio Web y la aplicación móvil	Equipo de desarrollo de software (4 personas) durante 6 meses	\$ 17.142,86
	Herramientas de desarrollo y software	\$ 1.428,57
Servidores y Alojamiento Web	Servidores y Alojamiento Web durante el primer año	\$ 4.285,71
Marketing y Publicidad	Publicidad en Google Adwords y Facebook Ads durante el primer	\$ 5.714,29
	Publicidad en medios locales durante el primer año	\$ 1.428,57
	Eventos publicitarios con fines de branding (5)	\$ 32.860,00
	Presupuesto para promociones y descuentos:	\$ 10.000,00
Personal (Sueldos por un año)	Abogado	\$ 6.857,16
	Programadores	\$ 5.142,84
	Diseñador	\$ 3.428,52
	Especialista en Marketing	\$ 5.142,84
	Atención al Cliente	\$ 3.428,52
Licencias y Permisos	Administrativo	\$ 3.444,00
	Habilitación del Comercio Electrónico	\$ 142,86
Gastos Operativos	Registro de la empresa	\$ 285,71
	Electricidad, internet, telefonía, seguridad y mantenimiento de e	\$ 2.143,00
<b>Inversión Total</b>		<b>en U\$D 102.875,45</b>

Basándonos en la estimación de costos detallada presentada anteriormente, la inversión total necesaria para la implementación del negocio sería de aproximadamente USD 102,875,45 para el primer año de operación. Este monto incluye los costos de desarrollo del sitio web y la aplicación, servidores y alojamiento web, marketing y publicidad, personal, licencias y permisos, y gastos operativos.

Es importante tener en cuenta que esta es solo una estimación y que los costos reales pueden variar según la región, proveedores y otros factores. Además, es posible que se necesiten inversiones adicionales en el futuro para el crecimiento y la expansión del negocio.

### **8.3 Fuentes de Ingreso:**

Las fuentes de ingreso son diversas. Cada sección de la APP será rentable por sí misma.

La más clara será el porcentaje de las ventas del marketplace. Simplemente, por cada venta realizada en el marketplace, recibimos un porcentaje. También se les cobrará una tarifa fija mensual a las empresas que aparecen en la sección de cupones. A su vez, se les dará la posibilidad a las empresas de que paguen por publicidad en la sección de emisiones, recomendando sus productos y servicios a los usuarios para que estos sean más sustentables.

Está también la idea de sumar un programa para empresas, de modo que los empleados tengan que ir adquiriendo hábitos y sumando puntos. Estaríamos sumando una cuarta fuente de ingresos.

### **8.4 Proyección de Ingresos**

Se ha armado una proyección de ingresos para los primeros 5 años de operación de Huella. Es importante tener en cuenta que esto es una estimación y puede variar dependiendo de varios factores. Creemos que el éxito de Huella se encuentra en el largo plazo. A continuación se describen los ingresos futuros proyectados para los próximos 5 años.

En el primer año, Huella puede esperar un crecimiento moderado debido a la necesidad de construir su marca y crear conciencia sobre la plataforma. Supongamos que durante el primer año, Huella logra atraer 50 empresas de impacto positivo y 5,000 usuarios activos. Cada usuario realiza en promedio una compra por mes y el valor promedio de la compra es de \$30 dólares. Suponiendo una comisión promedio del 7,5% por transacción, y que hay 10 empresas que pagan 200 dólares de tarifa mensual para la sección de cupones, Huella puede generar ingresos brutos de aproximadamente \$136,142,86 dólares en el primer año.

En el segundo año, Huella puede esperar un crecimiento más rápido a medida que aumenta su visibilidad y reconocimiento en el mercado. Supongamos que durante el segundo año, Huella logra atraer 100 empresas de impacto positivo y 10,000 usuarios activos. Cada usuario realiza en promedio una compra por mes y el valor promedio de la compra aumenta a \$35 dólares. Suponiendo una comisión promedio del 7,5% por transacción, y que ahora hay 25 empresas que pagan 300 dólares de tarifa mensual para la sección de cupones, Huella puede generar ingresos brutos de aproximadamente \$359,285 dólares en el segundo año.

En el tercer año, Huella puede seguir creciendo a medida que se consolida en el mercado y atrae a más usuarios y empresas. Supongamos que durante el tercer año, Huella logra atraer 200 empresas de impacto positivo y 20,000 usuarios activos. Cada usuario realiza en promedio una compra por mes y el valor promedio de la compra aumenta a \$40 dólares. Suponiendo una comisión promedio del 10% por transacción, y que en este año son 45 las empresas que pagan la tarifa mensual de 300 dólares para la sección de cupones, Huella puede generar ingresos brutos de aproximadamente \$1,007,714 dólares en el tercer año.

En el cuarto y quinto año, Huella puede esperar un crecimiento más lento, pero aún sostenido, a medida que se expande a nuevos mercados y desarrolla nuevos productos y servicios. Supongamos que durante el cuarto y quinto año, Huella logra atraer 300 empresas de impacto positivo y 25,000 usuarios activos. Cada usuario realiza en promedio una compra por mes y el valor promedio de la compra se mantiene en \$50 dólares. Suponiendo una comisión promedio del 10% en el cuarto y 12% en el quinto año por transacción, Huella puede generar ingresos brutos de aproximadamente \$1,144,228 dólares en el cuarto año y \$1,717,714,32 dólares en el quinto año.

Bajo los supuestos mencionados anteriormente se ha confeccionado el siguiente estado de resultados proyectado para los primeros 5 años:

EERR - Huella año 1	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comisiones Market Place	\$ 135.000,00	\$ 315.000,00	\$ 960.000,00	\$ 1.500.000,00	\$ 1.800.000,00
Tarifas cupones	\$ 24.000,00	\$ 90.000,00	\$ 162.000,00	\$ 172.800,00	\$ 192.000,00
Equipo de desarrollo de software	-\$ 17.142,86	-\$ 34.285,72	-\$ 85.714,30	-\$ 171.428,60	-\$ 205.714,32
Herramientas de desarrollo y software	-\$ 1.428,57	-\$ 2.857,14	-\$ 7.142,85	-\$ 14.285,70	-\$ 17.142,84
Servidores y Alojamiento Web durante el pr	-\$ 4.285,71	-\$ 8.571,42	-\$ 21.428,55	-\$ 42.857,10	-\$ 51.428,52
<b>Resultado Bruto</b>	<b>\$ 136.142,86</b>	<b>\$ 359.285,72</b>	<b>\$ 1.007.714,30</b>	<b>\$ 1.444.228,60</b>	<b>\$ 1.717.714,32</b>
Gastos de publicidad	-\$ 17.142,86	-\$ 42.857,15	-\$ 107.142,88	-\$ 155.357,17	-\$ 240.803,61
Eventos Promocionales	-\$ 32.860,00	-\$ 82.150,00	-\$ 205.375,00	-\$ 297.793,75	-\$ 148.896,88
Gastos Operativos	-\$ 2.571,57	-\$ 6.428,93	-\$ 16.072,31	-\$ 23.304,85	-\$ 36.122,52
Sueldos y remuneraciones	-\$ 27.443,88	-\$ 68.609,70	-\$ 171.524,25	-\$ 248.710,16	-\$ 385.500,75
<b>Resultado Operativo</b>	<b>\$ 56.124,55</b>	<b>\$ 159.239,95</b>	<b>\$ 507.599,86</b>	<b>\$ 719.062,67</b>	<b>\$ 906.390,56</b>
Intereses a pagar	-\$ 5.483,26	-\$ 5.483,26	-\$ 2.742,86	-\$ 5.485,71	-\$ 6.582,86
Devolución de créditos	-\$ 51.437,73	-\$ 51.437,73	-\$ 45.714,28	-\$ 91.428,56	-\$ 109.714,27
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>-\$ 796,44</b>	<b>\$ 102.318,96</b>	<b>\$ 459.142,73</b>	<b>\$ 622.148,39</b>	<b>\$ 790.093,43</b>
Impuesto Ingresos Brutos	-\$ 4.765,00	-\$ 12.575,00	-\$ 35.270,00	-\$ 50.548,00	-\$ 60.120,00
Impuesto a las Ganancias	-\$ 40.842,86	-\$ 107.785,72	-\$ 302.314,29	-\$ 433.268,58	-\$ 515.314,30
Impuesto débito o crédito	-\$ 816,86	-\$ 2.155,71	-\$ 6.046,29	-\$ 8.665,37	-\$ 10.306,29
<b>Resultado Neto</b>	<b>-\$ 47.221,15</b>	<b>-\$ 20.197,47</b>	<b>\$ 115.512,15</b>	<b>\$ 129.666,44</b>	<b>\$ 204.352,85</b>

## 8.5 Punto de Equilibrio

A partir de los costos fijos, costos variables y precio (ingreso por transacción en el marketplace) se definió como punto de equilibrio en términos de cantidad **42.812,34 transacciones**, es decir operaciones de compra venta en nuestra plataforma. Es decir, se necesitan **USD 96.327,77** para cubrir los costos totales del primer año. En el anexo 6 se expone el gráfico correspondiente y se detallan los cálculos efectuados para llegar a dichos resultados.

El CAC (Customer acquisition cost) de los primeros 5 años será de US \$22,5 por usuario y US \$1877 por empresa.

## 8.6 Flujo de Fondos

En el anexo 7 se presenta una proyección del flujo de fondos estimado en base al estado de resultados presentado anteriormente a una TIR del 10,66%. Resulta pertinente aclarar que todos los cálculos son en moneda extranjera (dólar estadounidense) por lo que no se ha tenido en cuenta la inflación. El proyecto arroja un VAN (Valor Actual Neto) de USD 341,969.84.

El proyecto tiene una TIR de 10,66% lo que representa un gran atractivo para inversores en comparación con las tasas de intereses en dólares que el mercado ofrece hoy por hoy que rondan el 1,75% anual. El período de recupero de la inversión es el cuarto año que arrojó un resultado de flujos descontados de

U\$D        198.120,22

En el Anexo 8 se puede observar en detalle el cálculo.

Es necesario tener en cuenta que las estimaciones fueron realizadas en un escenario optimista moderado y solamente han sido calculados los próximos 5 años para ser lo más realistas posibles.

## 9. Equipo:

En un principio el equipo estará conformado por un total de 11 personas.

Los dos founders que se dividirán en las dos grandes áreas del negocio:

**Rodrigo Diaz De Vivar** : Dueño del 50% del negocio. Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad de San Andrés, con amplia experiencia en operaciones y desarrollo de negocios digitales. Trabajó como jefe de operaciones en Kitchenita y actualmente es Project Manager de Latech.

Se desempeñará como Gerente de Operaciones. Estará a cargo de todo el equipo tecnológico integrado por los diseñadores y desarrolladores de software, además del administrador. Será el responsable de la calidad y el buen mantenimiento de la plataforma y de todas las operaciones de infraestructura del negocio.

**Juan Salinas** : Dueño del 50% del negocio. Licenciado en Administración de empresas, licenciado en Administración de Empresas de la Universidad de San Andrés. Posee experiencia como analista de marketing y business developer en EIDICO y Tía Maruca SA.

Se desempeñará como Gerente de Marketing e Imagen. Estará a cargo del especialista en marketing, y del empleado de atención al cliente. Será responsable de toda la estrategia de difusión y ventas del negocio.

El equipo tecnológico estará integrado por cuatro desarrolladores que se encargarán del armado y mantenimiento de la aplicación, su sistema operativo y la experiencia del usuario. Responderán a Rodrigo y trabajarán codo a codo con un diseñador que será responsable de los efectos visuales y la estética de la plataforma.

Habrá un empleado administrativo que estará a cargo del correcto registro de todas las operaciones del negocio y el mantenimiento de los libros contables. Es probable, que si el primer año es bueno, para el segundo se contrate una persona más para este rol.

También contaremos con una persona en Atención al Cliente. Este será el nexo no solo de los usuarios con la empresa sino también de las empresas con las que establezcamos alianzas. Responderá a Juan y será el encargado de salvaguardar las alianzas estratégicas y estar detrás de las fluctuantes necesidades de los usuarios para poder responder a ellas con agilidad. También se contrataría una segunda persona para este rubro en el segundo año de ir las cosas bien.

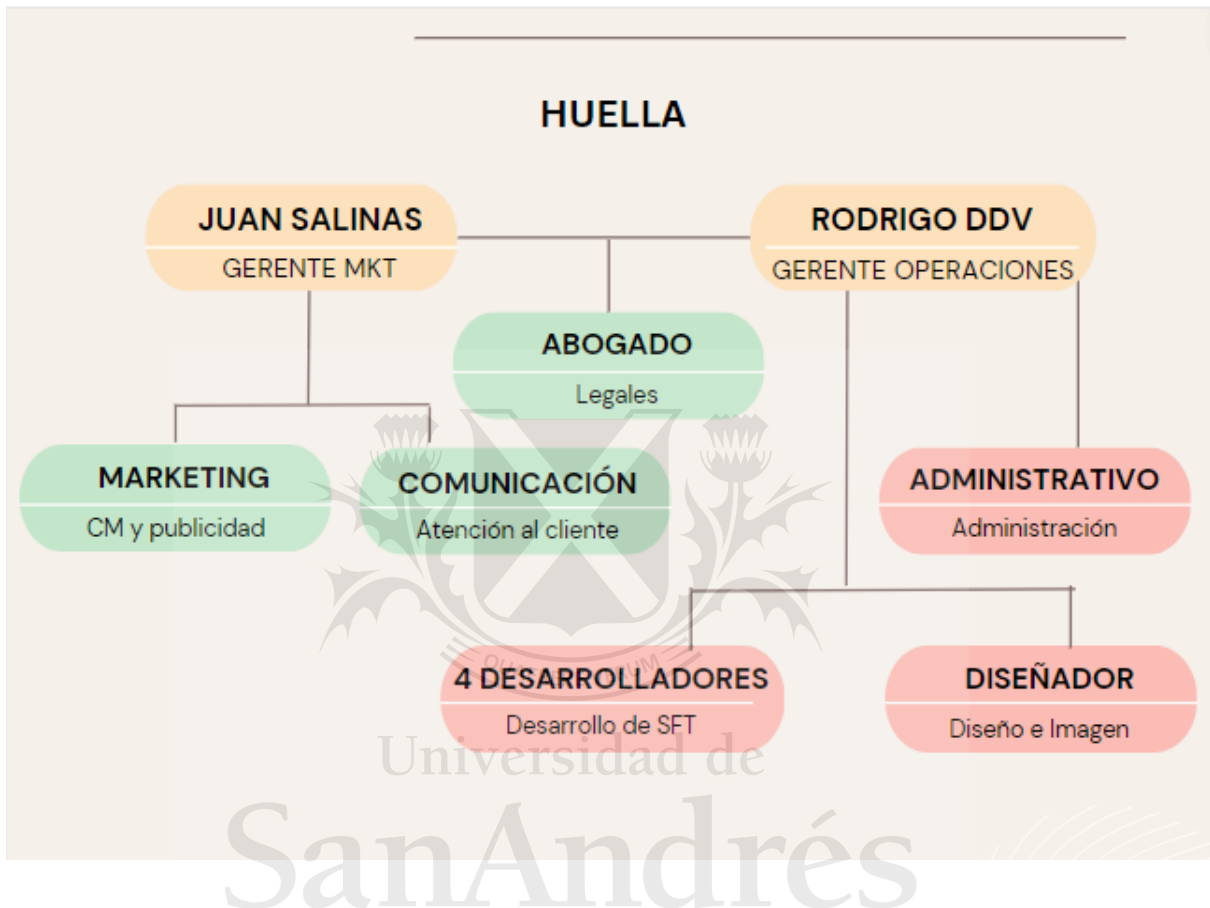
El especialista en marketing organizará todos los eventos previos y será el encargado de la ejecución de todo el plan de marketing, estrategias de publicidad y comunicación de Huella. También se encargará de publicar en la sección de inicio, artículos, noticias, publicaciones y estudios de interés para la comunidad. En conjunto con el empleado de atención al cliente, trabajarán en mejorar la sección para que resulte cada vez más interesante para los miembros de la comunidad. Responderá a Juan.

El abogado deberá cerciorarse de que todas las operaciones de la empresa se encuentren dentro del marco normativo de la ley. Responderá los reclamos de defensa del consumidor si los hubiere y hará todos los trámites



legales que sean necesarios para las aprobaciones y los registros de nuestras operaciones. Responderá tanto a Juan como a Rodrigo.

El organigrama del emprendimiento se ve así:



## 10. Aspectos Legales:

Hay diversos aspectos legales que deben ser tenidos en cuenta para la implementación del negocio. En la Argentina y particularmente en la provincia y la ciudad de Buenos Aires que son el área en donde se implementará en un principio el negocio las normas y regulaciones que deben ser tenidas en cuenta son las siguientes:

**Registro de la empresa:** Para registrar la empresa, se debe obtener un número de identificación fiscal, el cual se consigue a través de la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP). La empresa también debe

registrarse ante el Registro Público de Comercio, que se encuentra en cada provincia del país.

**Propiedad intelectual:** La propiedad intelectual está regulada por la Ley de Propiedad Intelectual n° 11.723. Esta ley establece los derechos de autor, las patentes y las marcas registradas. Para proteger los derechos de propiedad intelectual de la empresa, es importante registrar los derechos de autor y las marcas registradas ante el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI).

**Protección de datos personales:** La Ley de Protección de Datos Personales n° 25.326 establece las obligaciones de las empresas en relación a la recolección, almacenamiento y uso de datos personales. La empresa debe informar a los usuarios sobre la finalidad de la recolección de datos, obtener su consentimiento para el uso de los mismos y asegurarse de que los datos sean almacenados y utilizados de forma segura.

**Cumplimiento normativo:** La venta de productos ecológicos y la promoción de prácticas sostenibles pueden estar sujetas a regulaciones específicas. Por ejemplo, la Ley Nacional de Residuos Sólidos Urbanos n° 25.916 establece las responsabilidades de los generadores de residuos y los servicios de recolección y tratamiento de residuos. También existe la Ley de Envases n° 25.566, que establece las obligaciones de los productores y los responsables del manejo de envases.

**Responsabilidad civil:** La responsabilidad civil está regulada por el Código Civil y Comercial de la Nación. Es importante que la empresa cuente con un seguro de responsabilidad civil para protegerse de posibles demandas o reclamos.

**Contratos con proveedores:** Los contratos con proveedores deben estar en conformidad con las leyes y regulaciones aplicables. Por ejemplo, se debe asegurar que los productos ofrecidos cumplan con las normas y regulaciones de seguridad y medio ambiente en el país.

Es importante tener en cuenta que estas leyes y regulaciones pueden cambiar con el tiempo, por lo que es necesario estar actualizado en cuanto a los cambios en la legislación y cumplir con los requisitos correspondientes en todo momento. Por esta razón vamos a tener en nuestro equipo a un abogado encargado de mantener en regla todos estos aspectos.

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

### **11.1 Plan de Implementación**

El proceso de implementación de la plataforma online y la aplicación móvil “Huella”, que conecta a usuarios de AMBA con empresas responsables que ofrecen productos y servicios ecológicos se compone de varias etapas.

En primer lugar, se realizará el registro legal y se buscará obtener los permisos necesarios para operar en AMBA, incluyendo los permisos para la venta en línea y el manejo de productos y servicios ecológicos. Es importante que se cumplan con las regulaciones y normas vigentes en la Argentina para evitar sanciones y problemas legales en el futuro.

Luego, contrataremos un equipo de diseñadores y desarrolladores para crear la plataforma web y la aplicación móvil. Es fundamental que se realice un diseño y desarrollo de alta calidad para garantizar que la plataforma sea fácil de usar y que brinde una experiencia de usuario intuitiva.

Otro aspecto importante y será el siguiente, es la creación de contenidos de calidad relacionados con la sostenibilidad y el medio ambiente. Se deben producir noticias, estudios y artículos que ayuden a los usuarios a tomar decisiones más informadas sobre los productos y servicios ecológicos que se ofrecen en la plataforma.

Asimismo, se establecerán alianzas estratégicas con empresas que compartan los valores y objetivos de la plataforma. Estas empresas pueden ofrecer productos y servicios ecológicos que los usuarios de la plataforma puedan adquirir, lo que contribuirá a la promoción y el éxito de la misma.

Una vez que se haya completado la fase de desarrollo y se tengan los productos y servicios disponibles en la plataforma, se debe proceder con el lanzamiento y la promoción de la plataforma a través de redes sociales, publicidad en línea y email marketing. También se buscarán influencers y bloggers especializados en sostenibilidad y medio ambiente para que promuevan la plataforma.

Por último, analizaremos y evaluaremos los resultados obtenidos en cada etapa y realizaremos ajustes y mejoras en la estrategia de marketing en función de los resultados obtenidos. De esta manera, se podrá garantizar el éxito de la plataforma y el crecimiento sostenible a largo plazo.

### 11.2 Cronograma de Actividades:

A continuación, se presenta un cronograma que detalla la cronología de los pasos presentados anteriormente.

ACTIVIDADES	LEGALES				DESARROLLO				IMPLEMENTACIÓN			
	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
Registro legal (AFIP y permisos)	■											
Seguro de responsabilidad civil y contrato con proveedores			■									
Contrato y consolidación de equipo de desarrolladores				■								
Alianzas estratégicas con empresas clave				■								
Eventos y lanzamiento de campaña de marketing						■						
Lanzamiento y promoción										■		

*Después se evaluará el proceso y se revisará lo que se necesite.*

El proceso total está pensado para tener la duración de un año comenzando en enero del año próximo y terminando en diciembre del mismo.

### 11.3 Análisis de Riesgos:

Es importante que la empresa tenga en cuenta los riesgos que se pueden ir presentando en el camino y tenga un plan de contingencia para mitigarlos. La implementación exitosa de la plataforma requiere de una estrategia sólida y un monitoreo constante del mercado y las tendencias del consumidor.

Además, es importante tener un plan de contingencia en caso de que alguno de estos riesgos se materialice. Esto puede incluir la posibilidad de cambiar de proveedores, modificar la estrategia de marketing o hacer ajustes a la plataforma para adaptarse a las demandas y necesidades del mercado y de los usuarios.

En resumen, la mitigación de los riesgos implica una combinación de estrategias de marketing y desarrollo de productos, así como una actitud flexible y adaptable para hacer frente a los cambios en el mercado y las necesidades de los usuarios.

A continuación se presenta un detalle de los riesgos que creemos pueden llegar a aparecer y las correspondientes respuestas para tratar de mitigarlos en el menor tiempo posible.

<b>Riesgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Plan de Mitigación y Factor Crítico</b>
<b>Competencia</b>	Existe la posibilidad de que surjan competidores que ofrezcan servicios similares a los de la plataforma. Teniendo en cuenta que el desarrollo	Mantenerse actualizado con la competencia y tener en cuenta las opiniones de los usuarios para mejorar y diferenciar los servicios y productos de la

	<p>de Apps está cada vez más presente y la problemática ambiental y los potenciales demandantes de su mercado vienen en alza hace ya varios años, sumado a las bajas barreras en el mercado, este es un riesgo que deber ser tenido en cuenta desde el principio.</p>	<p>plataforma. La agilidad de la empresa y capacidad de respuesta ante amenazas inminentes pueden marcar la diferencia. Tanto el ida y vuelta con el usuario, como el valor agregado y diferencial de la propuesta de “Huella” deben mantenerse para mitigar este riesgo.</p>
<p><b>Percepción del Valor</b></p>	<p>Es posible, dado que muchos de ellos son novedades, que los usuarios no perciban el valor de los productos y servicios ecológicos o que no estén dispuestos a pagar un precio premium por ellos. Al ser uno de los pioneros del mercado en Argentina, hay un gran segmento que puede no terminar de entender los beneficios de los productos.</p>	<p>Educar a los usuarios sobre los beneficios de los productos y servicios ecológicos y ofrecer incentivos, como descuentos y premios, para fomentar la compra de estos productos. A través de los distintos eventos y la estrategia de Marketing tratar de ser lo más claros posibles para que el usuario conozca la propuesta en detalle y la comprenda.</p>
<p><b>Desarrollo de la Plataforma</b></p>	<p>El desarrollo de la plataforma puede ser</p>	<p>Contratar un equipo experimentado de</p>

	<p>costoso y complejo, especialmente si se desea una experiencia de usuario avanzada.</p> <p>Además, el ritmo con el que cambia la tecnología hace que invertir en esta industria sea altamente riesgoso.</p>	<p>diseño y desarrollo para crear una plataforma de alta calidad y fácil de usar.</p> <p>Mantenerse actualizado de los cambios tecnológicos y fomentar el feedback con los usuarios para introducir mejoras constantes.</p>
<b>Alianzas con empresas</b>	<p>Las alianzas con empresas pueden no funcionar como se espera y es posible que los productos y servicios ofrecidos no se ajusten a las necesidades de los usuarios. Es decir, que o no se consigan las alianzas que se quieren conseguir o haya equivocaciones en las elecciones de las mismas.</p>	<p>Establecer acuerdos y alianzas estratégicas con empresas que compartan los mismos valores y objetivos que la plataforma y ofrecer una selección cuidadosamente seleccionada de productos y servicios que se ajusten a las necesidades y preferencias de los usuarios.</p>
<b>Cambios en el mercado</b>	<p>Las tendencias y preferencias del mercado pueden cambiar rápidamente, lo que puede afectar la demanda de productos y servicios ecológicos y,</p>	<p>Mantenerse al día con las tendencias del mercado y la demanda del consumidor y ser flexible para adaptarse a los cambios en la demanda y preferencias</p>



	<p>por lo tanto, el éxito de la plataforma.</p>	<p>del consumidor. A su vez, una fuerte estrategia de Growth Marketing para encontrar formas innovadoras de atraer y retener a los clientes, utilizando técnicas de marketing digital como SEO, publicidad en línea, email marketing, entre otras. La idea es lograr una expansión acelerada en un corto periodo de tiempo, lo que a su vez ayuda a la empresa a aumentar su cuota de mercado y obtener mayores ganancias.</p>
<p><b>Problemas Legales</b></p>	<p>La plataforma puede estar sujeta a problemas legales relacionados con la venta y el manejo de productos ecológicos y la privacidad de los usuarios. Es importante obtener asesoramiento legal antes de lanzar la plataforma.</p>	<p>Obtener asesoramiento legal antes de lanzar la plataforma y cumplir con todas las leyes y regulaciones relacionadas con la venta y manejo de productos ecológicos y la privacidad de los usuarios.</p>

## 12. Conclusiones:

Tras haber analizado detallada y exhaustivamente la industria medioambiental, la oportunidad detectada en el mercado y la viabilidad tanto logística como económica del proyecto, podemos concluir que Huella resulta una gran oportunidad de negocio dadas las condiciones actuales.

La iniciativa surge por una genuina inquietud de sus socios fundadores por el cuidado del medio ambiente combinado con una necesidad latente en el mercado actual de un canal simple, eficiente y especializado en productos y servicios ecológicos y de una comunidad con fuerte sentido de responsabilidad y pertenencia que vele por los cuidados ecológicos.

Pese a ser, como todo emprendimiento, una alternativa riesgosa, ha demostrado ser con un VAN más que positivo en un escenario moderado una opción excelente para inversores y empresas.

Con una modalidad de negocio B2B2C el segmento target es una combinación de personas de entre 15 y 60 años de clase media con inquietudes ambientales, especialmente activistas ecológicos, con empresas, tanto PyMes como grandes corporaciones, que busquen posicionar su marca con el sello de sustentabilidad de Huella y traccionar la venta de sus productos de impacto positivo.

Además de todos los puntos mencionados y de contar con una tasa de retorno del proyecto de más del 10% anual en dólares contra tasas en el mercado que no llegan al 2%, es importante decir que “Huella” no cuenta con impedimentos regulatorios o gubernamentales para ser implementada. Todo lo contrario, las condiciones están dadas y hasta existen normas que apoyan movimientos como Huella que velan por la salud ambiental del mundo.

## **13. Bibliografía**

### **13.1 Fuentes Bibliográficas:**

Para los capítulos utilizados para el Trabajo de Graduación se utilizaron las siguientes herramientas.

Para el capítulo 1: Evaluación de la Oportunidad se utilizará Bygrave y Zacharis (2011) y su metodología de análisis.

Para el capítulo 2: Análisis e investigación de Mercado se parte de: Las 5 Fuerzas de Porter (Michael Porter, 2008) y Context Map. Además, Porter. M.E (1991): Estrategia Competitiva: Técnica para el Análisis de Sectores Industriales y la Competencia y Blackwell, Miniard y Engel (2002) Comportamiento del Consumidor, Capítulos 3,4 y 8.

Se utilizará para la estimación de la demanda el modelo TAM, SAM, SOM.

Para el tercer capítulo: Modelo de Negocios se analizará a partir del Business Model Canvas (OsterWalder y Pigneur, "Generación de modelo de negocios").

En el capítulo 4 se usarán las 4P de Dolan y los textos de "Fundamentos del Marketing" (Dvoskin) y "Principios de Marketing" (Hoffman)

Para el capítulo 5: Operaciones del Negocio, se recurrirá a "Administración de las Operaciones" (Ritzman, Larry y Malhotra, Krajewski, Lee, Manoj).

En el capítulo 6: Costos, Finanzas e Inversión hemos utilizado: Lavolpe A.; Capasso C. & Smolje, A. (2010). Presupuestos y Control. Capítulos 1 y 3

### **13.2 Fuentes de Información:**

- AgroEmpresario (2020): 20 Empresas que están cambiando en Pro del Medioambiente:  
<https://agroempresario.com/publicacion/6849/20-empresas-que-estan-cambiando-en-pro-del-medioambiente/>
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) (2021):  
<https://cace.org.ar/estadisticas/>

- Comafi (2016): El Mapa Empresarial de un país donde las PyMes son las grandes Empleadoras : <https://www.comafi.com.ar/1943-El-mapa-empresarial-de-un-pais-donde-las-pymes-son-las-grandes-empleadoras.note.aspx#:~:text=En%20la%20Argentina%20hay%20856.300,la%20Secretar%C3%ADa%20de%20Transformaci%C3%B3n%20Productiva.>
- EDENOR (2022): <https://ws.bolsar.info/descarga/?id=415780>
- Ente Nacional Regulador de Electricidad (ENRE) (2023): <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-241-2023-380090/texto>
- Ente Regulador de Agua y Saneamiento (ERAS) (2022): <https://www.argentina.gob.ar/eras>
- Estudio de la universidad Tres de Febrero (UNTREF) (2016): [http://untref.edu.ar/wpcontent/uploads/2016/04/Dossier\\_Encuesta\\_Dia\\_de\\_la\\_Tierra\\_CINEA.pdf](http://untref.edu.ar/wpcontent/uploads/2016/04/Dossier_Encuesta_Dia_de_la_Tierra_CINEA.pdf)
- Forbes (2021) Cuáles son las 22 empresas argentinas premiadas por su impacto social y ambiental: <https://www.forbesargentina.com/rankings/cuales-son-22-empresas-argentinas-premiadas-su-impacto-social-ambiental-n6529>
- Frost & Sullivan (2018): [https://www.weforum.org/reports?year=2018&\\_gl=1\\*1pfc6vm\\*\\_up\\*MQ..&gclid=CjwKCAjw0ZiiBhBKEiwA4PT9zymcoCAfAwT60b1FqqdntB20\\_s-SUT3KF-g9UNddQ0i0xKeInCtbpBoC8J0QAvD\\_BwE#filter](https://www.weforum.org/reports?year=2018&_gl=1*1pfc6vm*_up*MQ..&gclid=CjwKCAjw0ZiiBhBKEiwA4PT9zymcoCAfAwT60b1FqqdntB20_s-SUT3KF-g9UNddQ0i0xKeInCtbpBoC8J0QAvD_BwE#filter)
- Frost & Sullivan (2021): [https://www.weforum.org/reports?year=2021&\\_gl=1\\*1odh88f\\*\\_up\\*MQ..&gclid=CjwKCAjw0ZiiBhBKEiwA4PT9zymcoCAfAwT60b1FqqdntB20\\_s-SUT3KF-g9UNddQ0i0xKeInCtbpBoC8J0QAvD\\_BwE#filter](https://www.weforum.org/reports?year=2021&_gl=1*1odh88f*_up*MQ..&gclid=CjwKCAjw0ZiiBhBKEiwA4PT9zymcoCAfAwT60b1FqqdntB20_s-SUT3KF-g9UNddQ0i0xKeInCtbpBoC8J0QAvD_BwE#filter)
- Frost & Sullivan (2022): [https://www.weforum.org/reports?year=2022&\\_gl=1\\*1odh88f\\*\\_up\\*MQ..&gclid=CjwKCAjw0ZiiBhBKEiwA4PT9zymcoCAfAwT60b1FqqdntB20\\_s-SUT3KF-g9UNddQ0i0xKeInCtbpBoC8J0QAvD\\_BwE#filter](https://www.weforum.org/reports?year=2022&_gl=1*1odh88f*_up*MQ..&gclid=CjwKCAjw0ZiiBhBKEiwA4PT9zymcoCAfAwT60b1FqqdntB20_s-SUT3KF-g9UNddQ0i0xKeInCtbpBoC8J0QAvD_BwE#filter)
- GreenPeace Argentina: [https://www.google.com/aclk?sa=l&ai=DChcSEwiv36nZ1-T5AhVF5VwKHdjtdGAYABAFGgJjZQ&sig=AOD64\\_0jDHUVg4\\_0ijouxxcE4J6EVv\\_K8](https://www.google.com/aclk?sa=l&ai=DChcSEwiv36nZ1-T5AhVF5VwKHdjtdGAYABAFGgJjZQ&sig=AOD64_0jDHUVg4_0ijouxxcE4J6EVv_K8)

[Q&q&adurl&ved=2ahUKEwi1paHZ1-T5AhVxhJUCHb7CCFkQ0Qx6BAg](https://www.indec.gov.ar/indec/web/Institucional-Indec-PreguntasFrecuentes#:~:text=%C2%BFcu%C3%A1l%20es%20la%20poblaci%C3%B3n%20total,y%2023.315.929%20son%20mujeres.)  
[FEAE](#)

- INDEC (2021):  
<https://www.indec.gov.ar/indec/web/Institucional-Indec-PreguntasFrecuentes#:~:text=%C2%BFcu%C3%A1l%20es%20la%20poblaci%C3%B3n%20total,y%2023.315.929%20son%20mujeres.>
- Ipgroup (2021):  
<https://www.ipgroup.com/economia-digital/20458-la-argentina-lider-en-el-crecimiento-del-e-commerce-en-2020#:~:text=La%20Argentina%20registr%C3%B3%20en%202020,sitios%20web%20de%20comercios%2C%20Tiendanube.>
- La Nación - Statista (2023): Boom del Comercio Electrónico:  
<https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/boom-del-comercio-electronico-el-negocio-clave-que-tiene-al-pais-en-podio-de-la-region-y-este-año-nid020222023/>
- Mercado Libre (2021):  
<https://sustentabilidadmercadolibre.com/tendencias-impacto-positivo>
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible:  
<https://www.argentina.gob.ar/ambiente>
- Ministerio de Ambiente y desarrollo Sostenible (2019):  
<https://www.argentina.gob.ar/ambiente/control/rsu>
- National Geographic (Noviembre, 2021):  
<https://www.nationalgeographic.es/medio-ambiente/2021/10/datos-para-entender-la-realidad-del-cambio-climatico>
- Observatorio de la Movilidad de Buenos Aires (2020):  
<https://buenosaires.gob.ar/jefaturadegabinete/movilidad/noticias/en-2020-la-movilidad-se-redujo-mas-de-50-en-la-ciudad-de>
- ONU: <https://www.un.org/es/actnow/facts-and-figures>
- Organismo Provincial para el Desarrollo Sostenible (OPDS) (2023):  
<https://www.ambiente.gba.gob.ar/sites/default/files/REPAVIMENTACION%20DE%20CALZADAS%20Y%20BANQUINAS%20RUTA%20PROVINCIAL%20N%C2%B0%20205.pdf>
- Secretaría de Comercio Interior (2020):  
[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/iea\\_2020\\_digital.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/iea_2020_digital.pdf)

- SENASA 2020:  
[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/1\\_situacion\\_de\\_la\\_po\\_en\\_la\\_argentina\\_ano\\_2020\\_0.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/1_situacion_de_la_po_en_la_argentina_ano_2020_0.pdf)
- TNS Gallup Argentina (2021):  
<https://www.indeed.com/cmp/Tns-Gallup/reviews?fcountry=AR>
- UADE Y VOICES! 2020:  
<http://revistanuevasenergias.com/2020/07/21/los-argentinos-estan-cada-vez-mas-preocupados-por-el-medio-ambiente/>
- WORLD BANK (2019): <https://data.worldbank.org/country/AR>
- WORLD BANK (2020): <https://data.worldbank.org/country/AR>
- WORLD BANK (2021): <https://data.worldbank.org/country/AR>

### 13.3 Entrevistas

- Gabriel Villaroel:  
[https://drive.google.com/file/d/1vUOrQFUdRXDMW7CkmVqjDYxLMP\\_XOTLB/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1vUOrQFUdRXDMW7CkmVqjDYxLMP_XOTLB/view?usp=sharing)

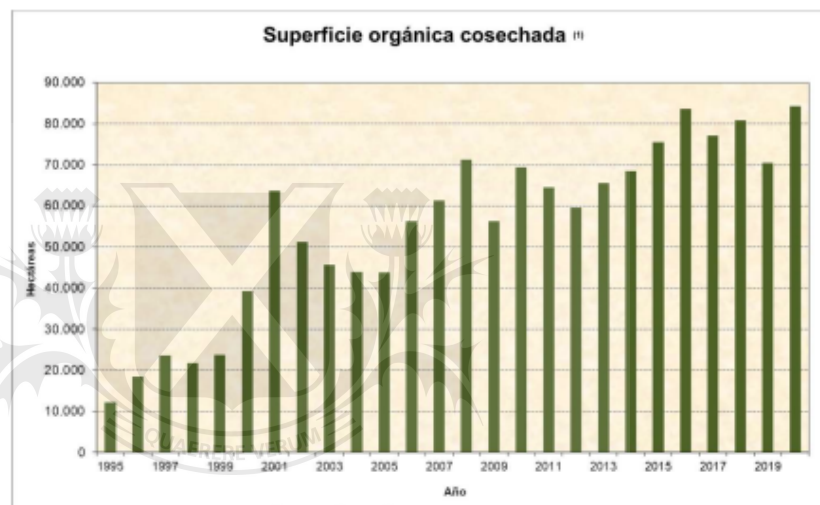
  
 Universidad de  
**San Andrés**

## 14. ANEXOS:

Anexo 1:

### Evolución de la Superficie destinada a la Producción Orgánica

Año	Superficie Cosechada (1)
1995	12.162
1996	18.400
1997	23.646
1998	21.739
1999	23.709
2000	39.218
2001	63.704
2002	51.260
2003	45.697
2004	43.949
2005	43.747
2006	56.289
2007	61.264
2008	71.298
2009	56.290
2010	69.337
2011	64.540
2012	59.613
2013	65.555
2014	68.476
2015	75.472
2016	83.663
2017	77.042
2018	80.877
2019	70.446
2020	84.328



Fuente: SENASA 2021

Anexo 2:



En el año 2020 hubo 1.343 operadores primarios en actividad.

**Cuadro N° 1: Distribución provincial de los establecimientos**

Provincia	2019	2020	Diferencia 2020 / 2019	
			N°	%
<b>Total del País</b>	<b>1.269</b>	<b>1.343</b>	<b>74</b>	<b>6</b>
Buenos Aires	168	177	9	5
Ciudad de Bs. As.	0	1	1	-
Catamarca	31	34	3	10
Chaco	76	75	-1	-1
Chubut	46	50	4	9
Córdoba	27	37	10	37
Corrientes	21	24	3	14
Entre Ríos	49	61	12	24
Formosa	5	4	-1	-20
Jujuy	17	15	-2	-12
La Pampa	7	7	0	0
La Rioja	47	52	5	11
Mendoza	201	231	30	15
Misiones	36	38	2	6
Neuquén	86	83	-3	-3
Río Negro	261	265	4	2
Salta	33	30	-3	-9
San Juan	28	27	-1	-4
San Luis	14	16	2	14
Santa Cruz	25	26	1	4
Santa Fe	32	33	1	3
Santiago del Estero	12	12	0	0
Tierra del Fuego	4	4	0	0
Tucumán	43	41	-2	-5

Fuente: SENASA. 2021. En base a información de Certificadoras.

Anexo 3:

Cuadro N °6: Establecimientos y superficie bajo seguimiento por provincias. Año 2020.

Provincia	Establecimientos (*)		Superficie (**)					
	Cantidad	%	Total de los establecimientos			Superficie bajo seguimiento		
			(ha.)	% Pcial.	Media (ha)	(ha.)	% Pcial.	Media (ha)
Buenos Aires	177	13,2	153.894	3,3	879	155.856	3,5	891
Ciudad de Bs. As.	1	0,1	1	0,0	1	1	0,0	1
Catamarca	34	2,5	4.955	0,1	150	2.605	0,1	79
Chaco	75	5,6	6.224	0,1	566	1.578	0,0	143
Chubut	50	3,7	1.477.878	31,3	29.558	1.436.031	32,1	28.721
Córdoba	37	2,8	35.358	0,7	1.141	19.623	0,4	633
Corrientes	24	1,8	8.995	0,2	375	8.852	0,2	369
Entre Ríos	61	4,5	28.427	0,6	517	27.484	0,6	500
Formosa	4	0,3	1194,5	0,0	398	1.194	0,0	398
Jujuy	15	1,1	80.098	1,7	5.340	16.023	0,4	1.068
La Pampa	7	0,5	1.149	0,0	383	1.149	0,0	383
La Rioja	52	3,9	26.128	0,6	502	23.171	0,5	446
Mendoza	231	17,2	26.289	0,6	115	14.657	0,3	64
Misiones	38	2,8	3.225	0,1	85	2.019	0,0	53
Neuquén	83	6,2	2.410	0,1	29	2.076	0,0	25
Río Negro	265	19,7	204.626	4,3	772	198.569	4,4	749
Salta	30	2,2	58.259	1,2	1.942	51.817	1,2	1.727
San Juan	27	2,0	5.742	0,1	213	2.210	0,0	82
San Luis	16	1,2	6.640	0,1	1.107	6.307	0,1	1.051
Santa Cruz	26	1,9	2.342.723	49,6	90.105	2.299.362	51,5	88.437
Santa Fe	33	2,5	2.302	0,0	256	2.221	0,0	247
Santiago del Estero	12	0,9	7.890	0,2	1.578	6.667	0,1	1.333
Tierra del Fuego	4	0,3	218.960	4,6	54.740	178.223	4,0	44.556
Tucumán	41	3,1	19.752	0,4	482	10.810	0,2	264
<b>Total del País</b>	<b>1.343</b>	<b>100,0</b>	<b>4.723.119</b>	<b>100,0</b>	<b>3.884</b>	<b>4.468.504</b>	<b>100,0</b>	<b>3.675</b>

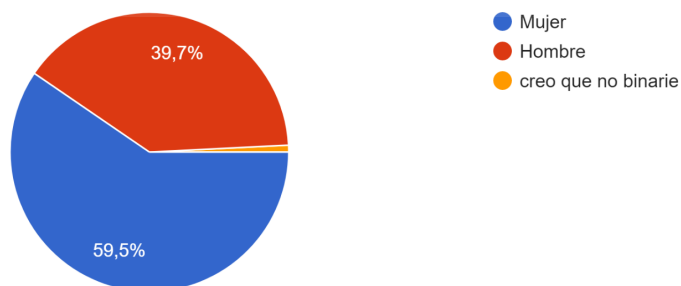
Fuente: SENASA. 2021. En base a información de Certificadoras.

(\*) Incluye además a los establecimientos exclusivamente apícolas.

#### Anexo 4: Encuesta

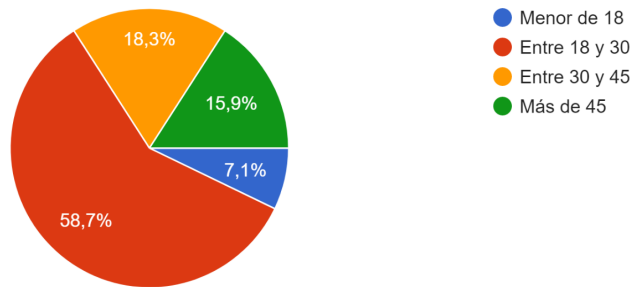
Género  
126 respuestas

Universidad de  
**San Andrés**



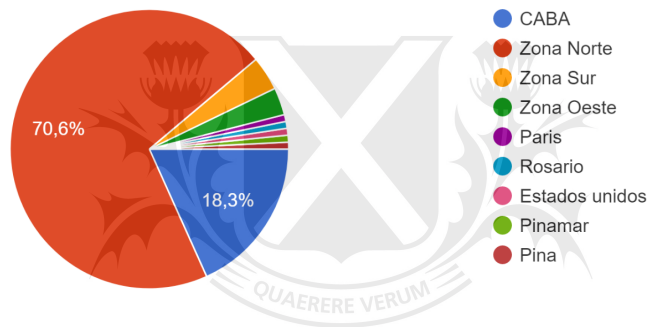
## Edad

126 respuestas



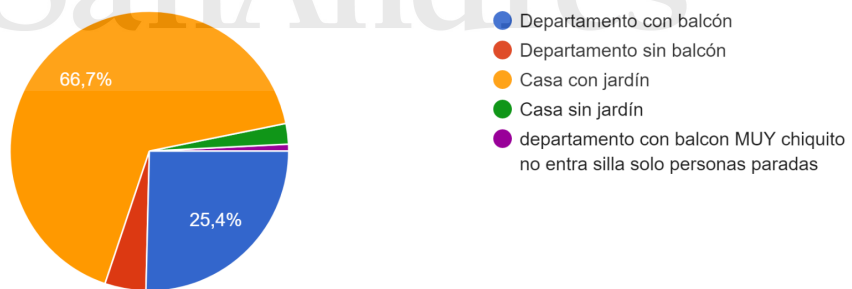
## ¿En que zona residis actualmente?

126 respuestas



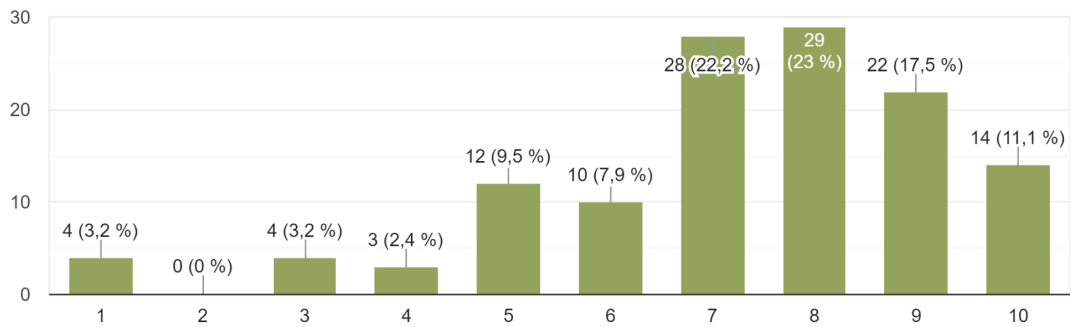
## ¿En cual categoría clasificarías tu vivienda?

126 respuestas



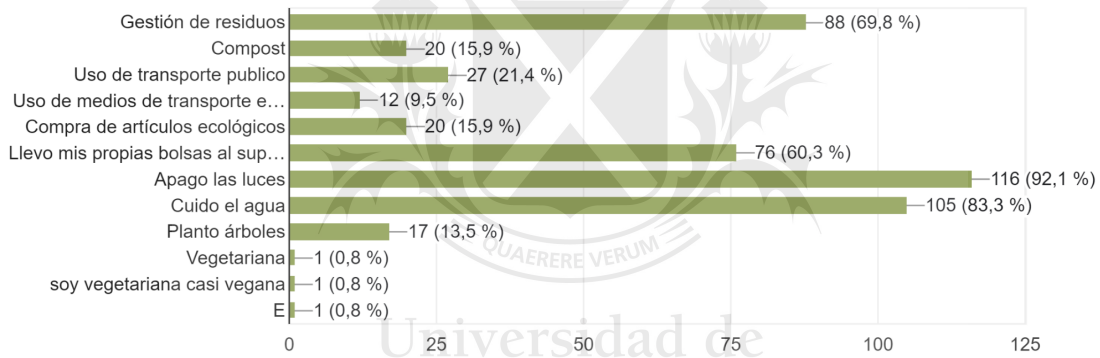
¿En una escala del 1 al 10 que tanto te preocupa el cambio climático y la crisis ambiental?

126 respuestas



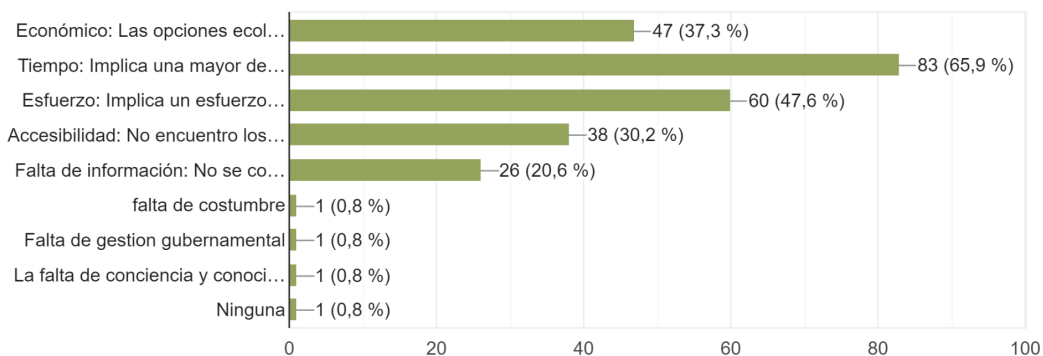
¿Qué acciones concretas realizas para el cuidado del medioambiente?

126 respuestas



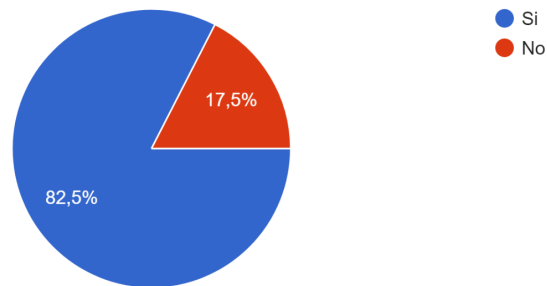
¿Cuál es el desafío más grande que encontrás para realizar este tipo de acciones?

126 respuestas



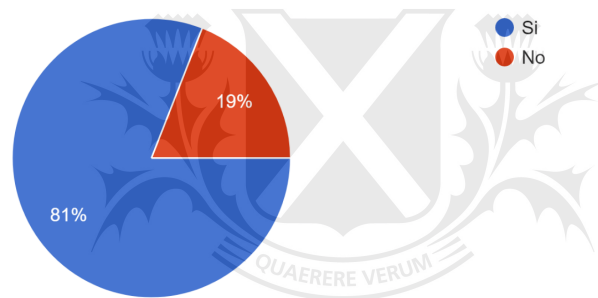
¿Creés que una plataforma con descuentos, beneficios, información y opciones para adquirir productos ecológicos eliminaría las barreras que te impiden cuidar el medioambiente?

126 respuestas



¿Descargarías una aplicación con estas características?

126 respuestas



Universidad de  
**San Andrés**

¿Si te respuesta anterior fue "No", porque?

20 respuestas

Porque estamos inundados de información, apps y plataformas digitales. Preferiría otra forma como ser información periódica vía mail o wp.

No soy esa clase de persona que se desvive por el medio ambiente, si ayudo y colaboro con lo que puedo, pero no invierto tiempo.

Porque en la diaria me cuesta mucho guiarme por apps. Siento que pierdo tiempo

no me importa mucho

Creo que necesitamos alternativas mas directas y accesibles, por mas que una aplicación sea accesible. Me refiero a cosas que a las personas no les requiera hacer nada extra, es difícil.

La descargaría si tuviera descuentos en productos ecológicos o algún tipo de beneficio personal por cuidar el medio ambiente

No es algo que esté muy metido en el tema

¿Si te respuesta anterior fue "No", porque?

20 respuestas

En realidad mi respuesta sería No Sé. Debería tener muuuchos beneficios, no soy muy conciente del daño que le hacemos al medio ambiente.

Por fiaca

p0rque

No la usaria

No tengo espacio en el celular

No es un tema que me interese ni preocupe.

Sólo la acción de compra de artículos ecológicos (debido a descuentos/promociones) no es suficiente

Considero que lo que ya hago es suficiente.

No quiero mas aplicaciones

# MERCADO LIBRE - HUELLA

## BENCHMARK DE PROCESOS

### MARKETPLACE

Ambas empresas tienen un Marketplace, donde los vendedores pueden publicar sus productos. Mercado Libre es una plataforma muy conocida y establecida, mientras que Huella es una empresa nueva que se está expandiendo rápidamente en el mercado de productos ecológicos.

### VARIEDAD DE PRODUCTOS

Mercado Libre ofrece una amplia variedad de productos, desde tecnología hasta moda y hogar. Huella, por su parte, se enfoca específicamente en productos ecológicos y sustentables. Si bien esto puede limitar su alcance, también les permite tener un nicho de mercado claro y un enfoque más definido.

### LOGÍSTICA

Mercado Libre tiene una red de distribución amplia y bien establecida en varios países de América Latina. Huella está trabajando en la implementación de una logística sostenible y en la reducción de la huella de carbono en sus procesos de envío y entrega.

### EXPERIENCIA DEL USUARIO

Ambas empresas ofrecen una experiencia de usuario satisfactoria a través de sus plataformas. Mercado Libre tiene una plataforma muy fácil de usar con una amplia variedad de opciones para personalizar la búsqueda. Huella, por otro lado, está en proceso de desarrollo y mejora de su plataforma.

### MARKETING

Ambas empresas tienen una presencia sólida en línea y utilizan diversas estrategias de marketing para atraer a los usuarios y vendedores. Sin embargo, Huella tiene una ventaja competitiva en términos de marketing al centrarse en el nicho de productos ecológicos y sustentables, lo que les permite diferenciarse de otras plataformas de comercio electrónico.



## WABI - HUELLA (Sección Cupones)

### BENCHMARK

#### Similitudes

- Ambas plataformas ofrecen cupones de descuento en productos ecológicos y naturales.
- Los cupones se pueden aplicar directamente en la compra del producto.
- Ambas plataformas tienen una sección dedicada a los productos en promoción.

Vs.

#### Diferencias

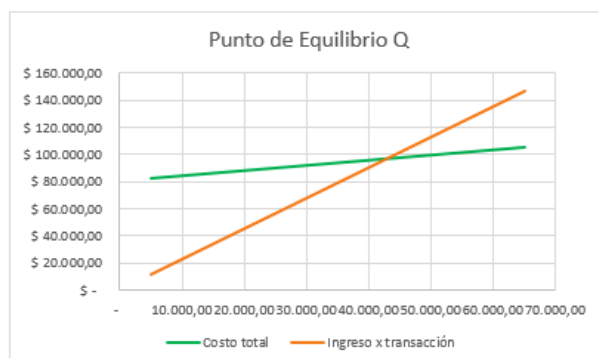
- Wabi se enfoca principalmente en productos orgánicos y naturales, mientras que Huella incluye una gama más amplia de productos y servicios ecológicos.
- Wabi solo opera en México, mientras que Huella tiene como objetivo operar en América Latina.
- Wabi ofrece una suscripción para recibir descuentos exclusivos, mientras que Huella no tiene un programa de suscripción.
- Huella se enfoca en conectar a los usuarios con empresas sustentables y ofrecer un canal de ventas adicional para estas empresas.

Universidad de  
San Andrés

## Anexo 6: Punto de Equilibrio

Ganancia x transacción en MKTPlace	\$	2,25
Costo unitario de transacción	\$	0,38
Beneficio por transacción	\$	1,87
Costo Fijo	\$	80.018,31
Punto de Equilibrio Q		42.812,34
Punto de Equilibrio \$	\$	96.327,77

Transacciones	Costo total	Ingreso x transacción
5.000,00	\$ 81.923,07	\$ 11.250,00
15.000,00	\$ 85.732,60	\$ 33.750,00
25.000,00	\$ 89.542,12	\$ 56.250,00
35.000,00	\$ 93.351,64	\$ 78.750,00
42.812,34	\$ 96.327,77	\$ 96.327,77
45.000,00	\$ 97.161,17	\$ 101.250,00
55.000,00	\$ 100.970,69	\$ 123.750,00
65.000,00	\$ 104.780,21	\$ 146.250,00



## Anexo 7: Flujo de Fondos:

FLUJO DE FONDOS						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas*	0	\$ 159.000,00	\$ 405.000,00	\$ 1.122.000,00	\$ 1.672.800,00	\$ 1.992.000,00
Costos	0	-\$ 22.857,14	-\$ 45.714,28	-\$ 114.285,70	-\$ 228.571,40	-\$ 274.285,68
Gastos	0	-\$ 80.018,31	-\$ 200.045,78	-\$ 500.114,44	-\$ 725.165,93	-\$ 811.323,76
<b>EBIT</b>	<b>0</b>	<b>\$ 56.124,55</b>	<b>\$ 159.239,95</b>	<b>\$ 507.599,86</b>	<b>\$ 719.062,67</b>	<b>\$ 906.390,56</b>
Impuestos	0	-\$ 46.424,72	-\$ 122.516,43	-\$ 343.630,58	-\$ 492.481,95	-\$ 585.740,58
Inversión Inicial	102.875,45	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Flujos Nominales</b>	<b>- 102.875,45</b>	<b>\$ 9.699,83</b>	<b>\$ 36.723,51</b>	<b>\$ 163.969,29</b>	<b>\$ 226.580,71</b>	<b>\$ 320.649,98</b>
Flujos Descontados	- 102.875,45	-\$ 18.760,66	\$ 8.263,02	\$ 135.508,79	\$ 198.120,22	\$ 292.189,48
<b>TIR</b>	<b>10,66%</b>			<b>VAN (K = 10,66%)</b>	<b>\$ 341.969,84</b>	

\* Ventas suma los ingresos por todas las secciones de la APP

## Anexo 8: Período de Recupero de Inversión

Período de Recupero de Inversión					
0	1	2	3	4	5
- 102.875,45	-\$ 16.953,42	\$ 6.747,73	\$ 99.998,96	<b>\$ 132.119,26</b>	\$ 176.080,49
	-\$ 119.828,87	-\$ 113.081,15	-\$ 13.082,19	<b>\$ 119.037,07</b>	\$ 295.117,57

## 14. Hoja de Agradecimientos

En este momento de culminación y celebración, deseamos expresar nuestra más sincera gratitud a aquellos individuos que desinteresadamente nos brindaron su apoyo, orientación y contribuciones significativas en la realización de este trabajo de graduación. Sus valiosas aportaciones han sido fundamentales para el logro de nuestros objetivos académicos. En este sentido, queremos reconocer y agradecer de manera especial a:

El señor Adrian Darmoraj, quien merece nuestro más profundo agradecimiento por sus invaluable lineamientos y por su valiosa asistencia en la conceptualización y desarrollo de nuestra idea inicial. Su conocimiento experto y su disposición inquebrantable para orientarnos a lo largo del proceso han sido pilares fundamentales en la concreción de esta tesis.

A la señora Carolina Ponce, a quien extendemos nuestro sincero agradecimiento por su incansable dedicación y disposición para atender todos los asuntos administrativos relacionados con este proyecto. Su inquebrantable disponibilidad y eficiencia en la resolución de problemas han permitido que avancemos sin obstáculos en los aspectos logísticos y organizativos de nuestra investigación.

Expresamos nuestro más profundo agradecimiento al señor Sergio Postigo por despertar en nosotros el espíritu emprendedor y brindarnos una perspectiva enriquecedora sobre la transformación de ideas en realidades mediante el trabajo arduo. Su constante impulso para ir más allá de lo convencional y su guía a lo largo de todo el proceso han sido de vital importancia para el éxito alcanzado en esta tesis.

Agradecemos a todas las personas que generosamente colaboraron en la realización de la encuesta, cuya participación ha sido esencial para recopilar los datos necesarios. Sus aportes invaluable han enriquecido nuestra investigación y nos han brindado una visión más amplia y fundamentada.

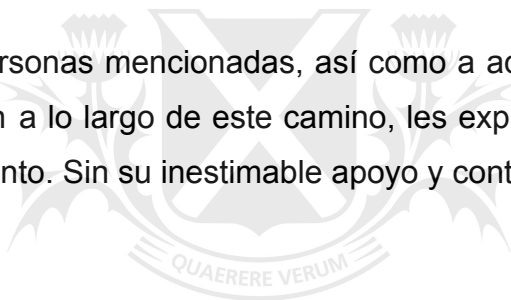
Deseamos destacar y agradecer especialmente al señor Gabriel Villarroel por brindarnos una entrevista y por su generosa ayuda en la resolución de dudas técnicas, así como por su valioso aporte desde la perspectiva tecnológica. Su visión experta y sus conocimientos especializados han sido de gran relevancia para el desarrollo de este trabajo.

Por último, queremos expresar nuestro sincero agradecimiento a nuestros compañeros de taller, cuya presencia y colaboración incondicional han sido fuentes constantes de apoyo y aprendizaje. A través de nuestras interacciones y experiencias compartidas, hemos adquirido conocimientos valiosos y hemos fortalecido nuestra formación académica.

A todas las personas mencionadas, así como a aquellos que de alguna manera contribuyeron a lo largo de este camino, les expresamos nuestro más profundo reconocimiento. Sin su inestimable apoyo y contribución, esta tesis no habría sido posible.

Con sincera gratitud,

Juan Salinas y Rodrigo Díaz de Vivar



Universidad de  
San Andrés