



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

MBT

Trabajo de Graduación

Plan de negocios

Desarrollo de la Plataforma CoCo

Autora: Garropoli, Giselle

Dni: 38491677

Directora de Tesis: Maria Zavalski

Buenos Aires, Abril de 2022

ABSTRACT

En el 2015, la ONU aprobó el plan para los próximos 15 años sobre el desarrollo sostenible, evidenciando al mundo el estado de emergencia ambiental y social existente por falta de balance en nuestra forma de vida actual.

Las empresas que ya realizan su actividad poniendo a la sustentabilidad como eje principal en su funcionamiento y exponen su rendimiento se las conoce como empresas B, sin embargo, hay diferentes emprendimientos de triple impacto que aún no tienen la visibilidad necesaria pero que existen y cada año se van consolidando aún más.

Por otro lado, surge la imperativa necesidad del cambio de hábitos en los consumidores. A este tipo de segmento se los conoce como consumidores conscientes, ya que se preocupan por el impacto negativo que ocasionan sus compras en el planeta y exigen a las empresas un modelo ético que involucra la conciencia sobre otros seres humanos, animales y ambiente.

El objetivo es desarrollar una plataforma que lidere el cambio de consumo al democratizar el acceso a la información relevante conectando durante el primer año a 500 empresas B y emprendimientos de triple impacto con 2 millones de consumidores conscientes, con una cobertura geográfica inicial en Ciudad de Buenos Aires y GBA en un plazo estimado no mayor al año para luego comenzar la internacionalización en un plan secuencial regional. A través de la creación de CoCo sellos, distintos efectos de networking, códigos QR dinámicos, un algoritmo de recomendación y una herramienta de posicionamiento de publicidad se estima una creación de valor económico de \$12.010.705 dólares y un periodo de recuperación de cinco años y dos quarters a través de 2.000.000 de dólares de financiamiento exclusivo por socios fundadores y programas de capital reembolsables.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES	7
2. MARCO CONCEPTUAL Y HERRAMIENTAS DE MANAGEMENT	10
2.1. Preguntas	10
2.2. Objetivos	10
2.2.1. Objetivo General	10
2.2.2. Objetivo Específicos.	11
2.3. Metodología	11
2.3.1. Fuentes de datos	11
3. MERCADO/SEGMENTOS	12
3.1. Descripción de la necesidad	12
3.2. Descripción de los segmentos potenciales	13
3.2.1. Oferta : Empresas B certificadas y empresas de triple impacto no certificadas	13
3.2.1.1. Oferta: Millennials y Generación Z	13
3.3. Descripción de los segmentos target	14
3.3.1. Descripción del segmento potencial Natura	15
3.3.1.1. Arquetipo Natura : El cuidador	16
3.3.1.2. Movilizadores de la marca Natura: Trascendencia- Universalismo	16
3.3.1.3. Empathy map Natura	17
3.3.2. Descripción del Segmento potencial Inti Zen	17
3.3.2.1. Arquetipo Inti Zen: Explorador	18
3.3.2.2. Movilizadores de la compra Inti Zen: Apertura al cambio- Autodirección	19
3.3.2.3. Empathy Map Inti Zen	19
3.3.3. Descripción del segmento potencial Mica	20
3.3.3.1. Arquetipo Mica: Héroe	20
3.3.3.2. Movilizadores de la compra Mica: Trascendencia	20
3.3.3.2.1. Conservación: Conformidad	21
3.3.3.3. Empathy Map Mica	21
3.3.4. Customer Journey	22
3.3.4.1. Etapas y puntos de contacto	22
3.3.4.2. Customer Journey B2B	24
3.3.4.3. Customer Journey B2C	24
3.3.5. Conclusión de segmentos	25
4. PROPUESTA DE VALOR: GAME CHANGER	26
4.1. Descripción de la solución	26
4.2. Códigos QR dinámicos (IoT)	27
4.2.1. Etapas de QRs CoCo	28
4.3. CoCo Sellos	28
4.4. Networking	31
4.5. CoCo Ads	33
5. PRODUCT MARKET FIT	34

5.1. Beneficios y Dolores	36
5.2. Proceso del MVP	37
6. TAMAÑO DE LA OPORTUNIDAD	39
6.1. Tamaño de la oportunidad Mercado-Objetivo	39
6.1.1. Mercado objetivo	40
6.1.1.1. Tamaño de mercado 2021	40
6.1.1.2. Distribución de frecuencia de compra MeLi	40
6.1.1.3. Target de Empresas y Emprendedores	41
6.1.1.4. Target de Usuarios	41
6.2. Competencia	42
6.2.1. Competencia de plataforma	43
6.2.1.1. Local-Regional: Mercado Libre	43
6.2.1.2. Global: Amazon	44
6.2.2. Competencia por consultoría sustentable	44
6.2.2.1. Sistema B	44
6.2.3. Competencia por otorgamiento de certificaciones	46
6.2.3.1. B Lab	46
6.3. Contexto Macroeconómico: Análisis PESTEL	46
6.3.1. Entorno Político	47
6.3.2. Entorno Económico	47
6.3.3. Entorno Social	49
6.3.4. Entorno Tecnológico	50
6.3.4. Entorno Ecológico	50
6.3.5. Entorno Legal	51
6.3.4. Entornos Favorables y Desfavorables	52
6.4. Contexto Macroeconómico: Cinco Fuerzas de Porter	52
6.4.1. Rivalidad competitiva	53
6.4.1.1. Rivales en base a certificaciones:	53
6.4.2. Amenaza de nuevos competidores	53
6.4.2.1. Barreras de entrada para un nuevo competidor	53
6.4.3. Poder de los proveedores	53
6.4.4. Amenaza de productos sustitutos	54
6.4.5. Poder de los clientes	54
6.4.5.1. Vendedores	54
6.4.5.2. Compradores	54
6.4.6. Gráfico de la cruz de Porter	55
6.4.6. Conclusión	55
7. MODELO DE NEGOCIOS	57
7.1. Descripción general del modelo de negocios	57
7.2. Key Partners	58
7.3. Key Activities	59
7.4. Canales	59
8. GO TO MARKET	60

8.1. Users Growth Funnel	62
8.2. Sellers Growth Funnel	62
8.3. Sales Growth Funnel	63
9. PLAN OPERATIVO	63
9.1. Herramientas dentro de la Propuesta de Valor	63
9.1.1. Sistema de Recomendación	63
9.1.2. Otras Herramientas	65
9.2. Road Map de Lanzamiento	66
10. IMPLEMENTACIÓN DEL NEGOCIO	67
10.1. Road Map: Expansión Regional	67
10.2. MVP	67
10.3. Estrategia de Internacionalización	68
10.3.1. Fase 1: Consolidación de Argentina	69
10.3.1. Fase 2: Expansión Regional	69
11. EQUIPO EMPRENDEDOR	70
11.1. Organigrama CoCo: Estructura Organizacional Funcional	70
11.2. Valores CoCo	73
11.2.1. Pilares CoCo	73
11.2.3. Los No Requisitos	73
12. MODELO DE GENERACIÓN DE BENEFICIOS	74
12.1 Datos y Assumptions	74
12.2 Cuadro de Resultados: Proyección a 6 años	76
13. CONDICIONES PARA LA VIABILIDAD DEL NEGOCIO	79
13.1. Proyección a 6 años de los Flujos Descontados de Fondos	79
13.1.1. Wacc	79
13.2. Resumen de Indicadores	80
13.3. Factores Críticos de Éxito	81
13.3.1. Plataforma	81
13.3.1. Registro CoCo	81
14. BIBLIOGRAFÍA	82
15. ANEXO	90
15.1. ANEXO 1: Definición de los tipos motivacionales de valores y los valores individuales que los representan	91
15.2. ANEXO 2: Entrevistas	93
15.2.1. Inti Zen	93
15.2.2. Bambú Sustentable	98
15.3. ANEXO 3: Análisis de Competencia	100
15.3.1. Mercado Libre Metas en base a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas	100
15.3.2. Business Model Canvas Mercado Libre	102
15.3.3. Business Model Canvas Amazon	103

15.3.4. Alibaba	103
15.3.4.1. Business Model Canvas Alibaba	105
15.3.5. Business Model Canvas Sistema B	106
15.3.6. B Lab	106
15.3.6.1. B Lab Red Global	108
15.4. ANEXO 4: Certificaciones	109
15.4.1. Certificaciones Internacionales	109
15.4.2. Certificaciones Nacionales	114
15.5. ANEXO 5: Análisis Macroeconómico	119
15.5.1. Político	119
15.5.2. Económico	120
15.5.2.1. PBI	121
15.5.2.2. Inflación	122
15.5.2.3. Tasa de Desempleo	122
15.5.3. Social	122
15.5.3.1. Desigualdad de Género en el Mercado de Trabajo	123
15.5.3.2. Hábitos Sustentables	123
15.5.3.3. Niveles de Ingreso	124
15.5.3.4. Acceso a Internet	125
15.5.4. Tecnológico	125
15.5.4.1. Tendencias mundiales que impactan en Argentina	125
15.5.4.2. Tendencias tecnológicas por tipo de industria	128
15.5.5. Ecológico	128
15.5.5.1. Protección ambiental: Legislación Nacional	128
15.5.5.1.1. Constitución Nacional	128
15.5.5.1.2. Derecho Interno	129
15.5.6. Legal	
15.5.6.1. Propiedad intelectual	132
15.5.6.2. Ley de Lealtad Comercial (Ley N ° 22.802)	133

1. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

Las Naciones Unidas (ONU) definió por primera vez el significado del desarrollo sostenible en el informe Brundtland¹, en honor a la doctora Gro Harlem Brundtland, publicado en "Our Common Future", comprendido como el *"desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades"* (1987). Sin embargo, previamente ya venía sucediendo el movimiento ambientalista. En primera instancia, el Club de Roma², en su informe de "Los límites del crecimiento", detalló que el modelo de desarrollo actual *"llevaba inevitablemente a un colapso que debería producirse antes de un siglo, provocado principalmente por el agotamiento de los recursos naturales"*(1972). No obstante, la conexión entre "desarrollo" y "sustentabilidad" trajo mucha controversia por implicar crecimiento al igual que límites, y las empresas no estaban aún dispuestas a cambiar su modelo de negocios. Según Kotler y Armstrong (2007)³, sucedieron tres olas hasta llegar a la culminación que dio origen al informe previamente mencionado.

La primera ola de ambientalismo moderno en Estados Unidos fue impulsada por grupos ambientalistas y consumidores preocupados durante las décadas de 1960 y 1970. Les preocupaba el daño causado al ecosistema por la explotación minera a cielo abierto, la tala indiscriminada de bosques, la lluvia ácida, el calentamiento global, los desperdicios tóxicos y sólidos, y la basura. Además, se interesaban por la pérdida de áreas recreativas y por el crecimiento de los problemas de salud originados por el aire y el agua contaminados, y los alimentos tratados químicamente. La segunda ola de ambientalismo fue impulsada por el gobierno federal, el cual aprobó leyes y reglamentos durante las décadas de 1970 y 1980 para controlar el impacto ambiental de las prácticas industriales. Esta ola golpeó fuerte a algunas industrias. Las compañías siderúrgicas y las empresas que prestaban servicios públicos tuvieron que invertir miles de millones de dólares en equipo

¹ Naciones Unidas. (1987). *Nuestro futuro común* [Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo]. Nueva York.

² Meadows, D.H., Meadows, D.L., Randers, J., & Behrens, W. (1972). *Los límites del crecimiento: informe al Club de Roma sobre el predicamento de la Humanidad*.

³ Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Fundamentos de Marketing* (Vol. 11e). Pearson.

para el control de la contaminación y combustibles más caros. La industria automotriz tuvo que incluir en los automóviles costosos controles de emisiones. La industria de los empaques tuvo que descubrir formas para incrementar el reciclaje y reducir los desperdicios sólidos. Éstas y otras industrias con frecuencia resentían y se resistían a las regulaciones ambientales, sobre todo cuando fueron impuestas demasiado rápido para que las compañías hicieran los ajustes adecuados. Muchas de estas compañías afirman que han tenido que absorber grandes costos que las han hecho menos competitivas. Las primeras dos olas ambientalistas se combinaron ahora para formar una tercera y más fuerte, en la cual las empresas aceptan más la responsabilidad de no dañar el ambiente. Estas empresas están pasando de las protestas a la prevención, y de las regulaciones a la responsabilidad. (Kotler & Armstrong, 2007, 594)

Durante el contexto de la tercera ola, se originó el Informe de Brundtland de 1987 y las consiguientes cumbres y conferencias lideradas por la ONU. Se transforma radicalmente la percepción sobre el cuidado del medio ambiente y las empresas dejan de ser reacias a las nuevas regulaciones sobre el cuidado de los residuos y la medición del impacto ambiental de sus desechos, comenzando a adoptar diferentes estrategias de prevención y a reglamentar la responsabilidad social empresarial.

Estas medidas no fueron ni son suficientes. En el 2015, la ONU aprobó el plan para los próximos 15 años sobre el desarrollo sostenible, el cual consta de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas que deben alcanzar los países firmantes. Esta política mundial tiene múltiples desafíos pendientes, en la materia ambiental se encuentra la defensa del ambiente, el cambio climático y la urgencia del cambio en los actuales patrones de consumo.

2. MARCO CONCEPTUAL Y HERRAMIENTAS DE MANAGEMENT

2.1. Preguntas

1. ¿Puede la plataforma ser la herramienta que los consumidores necesitan para evaluar qué tan sustentable es el producto?
2. ¿Puede la plataforma ser la herramienta que logre aumentar la conciencia sobre comportamientos sustentables transformando un comportamiento en un hábito?
3. ¿Los sellos otorgados por CoCo serán percibidos como valor agregado, convirtiéndose en ventaja competitiva para las empresas y avalando la posición de game changer?
4. ¿Cuánto afecta la comunidad en el proceso de compra?
5. ¿Puede CoCo ayudar a certificar a los productores o emprendimientos pequeños?

2.2. Objetivos

2.2.1. Objetivo General

Desarrollar una plataforma que lidere el cambio de consumo al democratizar el acceso a la información relevante conectando empresas B y emprendimientos de triple impacto con los consumidores conscientes con una cobertura geográfica inicial en Ciudad de Buenos Aires y GBA en un plazo estimado no mayor al año para luego comenzar la internacionalización en un plan secuencial regional.

2.2.2. Objetivo Específicos.

- Desarrollar el plan de integración de QR dinámicos en base a IoT y blockchain que proporcionen información completa asegurando la posibilidad de recabar información de la audiencia fuera de la plataforma y permitir ser parte de la estrategia de CoCo.
- Desarrollar sellos por categoría que ayuden a dar visibilidad y transparencia sobre el compromiso de triple impacto.
- Definir un correcto efecto networking para potenciar tanto el negocio por parte de las empresas como también la conciencia marcaria y hábitos sustentables por parte de los consumidores.
- Detectar potenciales alianzas con terceros que eventualmente puedan apalancar el efecto de red, para ser un shortcut que permita cumplir el objetivo de sustentabilidad.

2.3. Metodología

La metodología a utilizar es cualitativa, y como indica su propia denominación el objetivo es identificar todos los aspectos que están involucrados y que afectan la creación de la plataforma CoCo. Se realizará una investigación descriptiva basada en los pilares que fundamentan la estructura del Business Model Canvas, modelo desarrollado por Alexander Osterwalder con ayuda de Yves Pigneur en su libro “Generación de Modelos de Negocio” (2010).

Cada uno de los nueve bloques serán detallados a continuación y contarán con herramientas y tipos de análisis complementarios de diferentes autores, entre ellos Michael Eugene Porter, Albert S. Humpherey, Dave Gray, Shalom H. Schwartz entre otros.

Además, este trabajo de investigación integrará diferentes entrevistas semiestructuradas de expertos quienes complementarán la oportunidad y desafíos de cada bloque.

2.3.1. Fuentes de datos

- Los sitios web de estas empresas.
- Estadísticas e investigaciones realizadas en relación al tema.
- Artículos periodísticos o de instituciones educacionales sobre sustentabilidad.

3. MERCADO/SEGMENTOS

3.1. Descripción de la necesidad

En el último reporte de Mercado Libre⁴ sobre sustentabilidad, afirmaron que el crecimiento del consumo sustentable se consolidó en la Argentina y en Latinoamérica en el contexto de aislamiento social. Adicionalmente, las empresas con certificación B duplicaron su número desde el 2017, siendo hoy en día 134 las empresas certificadas.

"En 2021 se avanzó mucho. Por la visibilidad del movimiento, pero también porque la pandemia despertó una conciencia que, aunque existía, no tenía ese sentido de urgencia planetaria. Y muchas empresas que estaban en la gatera se decidieron"⁵. Cecilia Peluso, copresidente de la Fundación Sistema B Argentina, en una nota para el diario Clarín (2021).

Hoy en día, no existe una plataforma que brinde información detallada sobre las empresas B ni los productos o servicios que brindan, sino que aquel potencial cliente debiera ingresar a sistema B o B Lab, seleccionar la empresa y recién ahí pudiera conocer la información básica de la misma: el tipo de empresa, a qué se dedica, etc. Pero, como si esto fuera poco, para lograr conocer el detalle de los productos el potencial consumidor debiera ingresar al sitio de la empresa, seleccionar un producto y leer sus especificaciones.

Sobre el marco anteriormente descrito, subyace la oportunidad de dar visibilidad a aquellas empresas y a sus productos/servicios que se comprometen con el medio ambiente con los consumidores quienes están a la espera de encontrar una alternativa responsable a sus estilos de vida actuales. Tal como dijo alguna vez Nelson Mandela "la educación es el arma más poderosa que puedes usar para cambiar al mundo" (2002).⁶

⁴ Mercado Libre. (2021). *REPORTE DE IMPACTO 2021*. Mercado Libre. Recuperado Febrero 26, 2022, de https://meli-sustentabilidad-bucket.s3.amazonaws.com/MELI_2021_ESP_169a1f95d5.pdf

⁵ Samela, G. (2021). En tres años se duplicaron las "empresas B" en la Argentina. *Clarín*

⁶ Mandela, N. (2002). *Campaña Global por la Educación*.

3.2. Descripción de los segmentos potenciales

3.2.1. Oferta : Empresas B certificadas y empresas de triple impacto no certificadas

La sustentabilidad está presente en todos los negocios en mayor o menor medida. Las empresas no sólo comprueban que existe un mercado dispuesto a comprar dichos productos sino que también las regulaciones gubernamentales las obligan cada vez más a rendir cuentas sobre su impacto ambiental.

El surgimiento de nuevas empresas con una visión holística sustentable, es decir, aquellas que contemplan un alcance de “triple impacto” (Elkington,1994)⁷, marca el inicio de una nueva era. Dichas empresas, o comúnmente conocidas como empresas B, tienen tres objetivos en conjunto: ambiente, sociedad y desarrollo económico.

A menor escala, surgen diferentes emprendimientos que se preocupan y ocupan por su contribución a las generaciones presentes y futuras. En gran medida, impulsadas por la facilidad de las distintas plataformas en comercializar productos y servicios pero principalmente por el deseo de contribuir positivamente a la comunidad.

A grandes rasgos ambos grupos tienen una cultura que los diferencia del resto, donde la colaboración se destaca en lugar de la competencia, un modelo basado en valores, con gran apertura y transparencia entre algunas de las características que los identifica.

3.2.1. Oferta: Millennials y Generación Z

Al igual que las empresas, la imperativa necesidad del cambio surge en los consumidores. A este tipo de segmento se los conoce como consumidores conscientes, ya que se preocupan por el impacto negativo que ocasionan sus compras en el planeta y exigen a las empresas un modelo ético que involucra la conciencia sobre otros seres humanos, animales y ambiente.

Según el informe de J. Walter⁸ realizado en el 2018 en base a una encuesta sobre 2,001 consumidores adultos alrededor del mundo, destacó que el 89% de los consumidores están preocupados por la protección del planeta, el 92% afirma estar

⁷ Elkington, J. (1994). *Cannibals With Forks : Triple Bottom Line of 21st*. John Wiley & Son Ltd.

⁸ El informe de J. Walter Thompson se basa en una encuesta a 2,001 consumidores adultos en el Reino Unido, Estados Unidos, Australia y China, realizada con la herramienta en línea patentada de SONAR™.

tratando de vivir de forma más sostenible y el 86% afirma estar exigiendo a las marcas hacer más para ser sostenibles. Pero el dato aún más revelador es que el 86% cree que **no hay suficiente** información sobre los productos para que los consumidores evalúen qué tan sostenibles son. Además, el 48% de las personas mayores de la generación Z viven un estilo de vida más sostenible porque quieren marcar la diferencia y el 82% se encuentran pensando mucho más en lo que pueden hacer personalmente para lograr un futuro más sostenible.

3.3. Descripción de los segmentos target

El objetivo de este bloque es identificar cómo son los potenciales clientes, cuál es su personalidad, qué es lo que los motiva y cómo influyen dichos factores en su comportamiento diario.

En primera instancia fundamentaré el perfil de los segmentos utilizando la teoría de arquetipos creado por Carl Jung (1995)^{9,10}, quien describió 12 arquetipos en relación a 4 ejes: camino espiritual (explorador, inocente y sabio) , proveen estructura (creador, gobernante y cuidador), conexión con otros (amante, bufón, común) y los que dejan una marca (héroe, mago y forajido). Para ello elegí como referencia a la marca Natura, representando a las grandes empresas B certificadas, a Inti Zen, representando a las empresas de triple impacto pero no B certificadas y a “Mica”, representando al segmento millennial y generación Z.

En segunda instancia, profundizaré el perfil de los segmentos utilizando la teoría de los valores de Shalom H.Schwartz (1992)¹¹ quien identifica dos elementos que definen los valores, el elemento cognitivo (las creencias) y el elemento motivacional (el afecto).

⁹ Jung, C. G. (1995). *Los complejos y el inconsciente*. Barcelona.

¹⁰ Definición de arquetipos en el [anexo 1](#)

¹¹ Schwartz, S. (1992). *Universals in the Content and Structure of Values: Theory and Empirical Tests in 20 Countries*. M. Zanna.

“Desde el punto de vista social, los valores representan ideales culturales: concepciones acerca de lo que es bueno o malo, deseable o indeseable. Subyacen en las prácticas, normas e instituciones sociales, y contribuyen a fijar las preferencias, actitudes y conductas que los individuos ven como legítimas o ilegítimas –y que son estimuladas o desalentadas- en los diferentes contextos sociales” (Schwartz, 2009).

La teoría conlleva la definición de 10 tipos de valores generales que se fundamentan en la combinación de varios valores motivacionales dando origen a 4 jerarquías valorativas.

Por último, como consecuencia de los resultados analizados en las últimas dos teorías, representaré cada perfil de segmento utilizando el empathy map creado por Dave Grave (2017) para construir una imagen simplificada sobre el perfil de los segmentos.

3.3.1. Descripción del segmento potencial Natura

Natura es la mayor B corp en el mundo, con un puntaje total de 153 puntos. Este camino de mayor compromiso comienza en el 2014, según explican en el sitio web

“Con la certificación, nuestra misión socioambiental pasó a ser expresa en el estatuto de la empresa. Lo que significó garantizar que el crecimiento de los negocios refleje la razón de ser de la compañía: la generación de impacto positivo.”

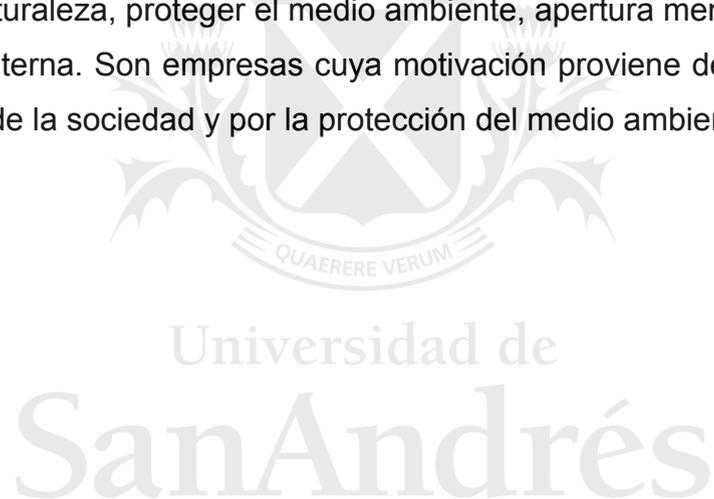
Fueron las pioneras en pertenecer a la red con capital abierto, se recertificaron en el 2017 y en 2021 aumentando su puntuación un 24%. Además este mismo año, según el informe Brand Finance Cosmetics 50 fue reconocida como la marca de cosméticos más fuerte del mundo.

3.3.1.1. Arquetipo Natura : El cuidador

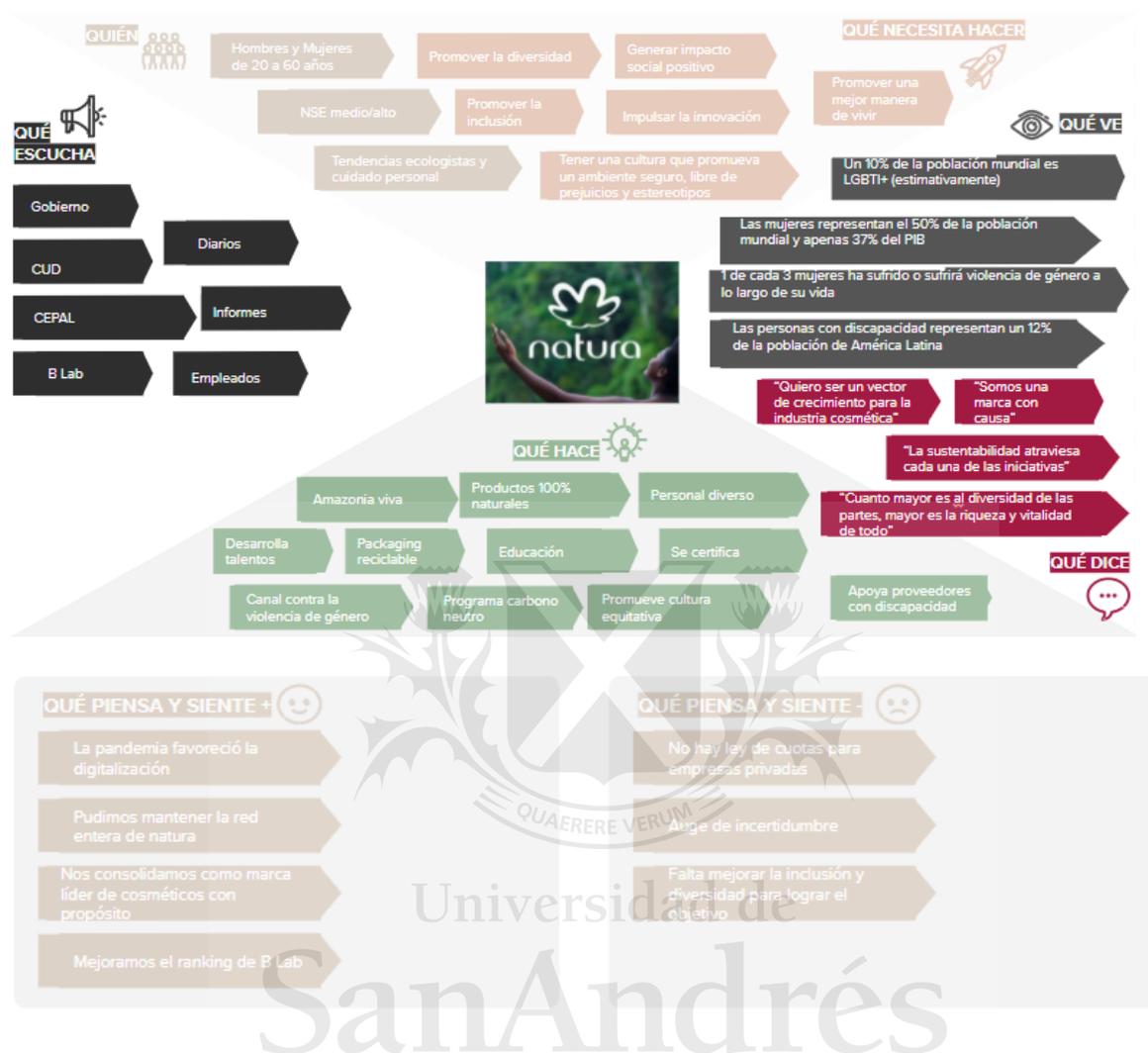
Algunas de las virtudes que definen a estas empresas son la generosidad, la compasión y la empatía. Al entrar al sitio web de la marca nos vamos a encontrar con varios mensajes, que van desde el no testeo en animales, cuidado de los recursos naturales desde el origen hasta su fin, poner en el centro a sus clientes sin perder de vista el medioambiente, pero principalmente la ética como ingrediente principal. Algunas de sus causas son la amazonia viva, residuos e impacto social (educación e inclusión social).

3.3.1.2. Movilizadores de la marca Natura: Trascendencia- Universalismo

Los valores motivacionales que definen a este grupo son: Equidad, justicia social, unidad con la naturaleza, proteger el medio ambiente, apertura mental, un mundo en paz y armonía interna. Son empresas cuya motivación proviene de la preocupación por el bienestar de la sociedad y por la protección del medio ambiente.



3.3.1.3. Empathy map Natura



Fuente:Elaboración Propia

3.3.2. Descripción del Segmento potencial Inti Zen

Este segmento se destaca por ser triple impacto, rigiéndose por distintos estándares sin ser B certificados. Son fieles a sus valores y creencias y no buscan un aval externo sino que su filosofía nace y se alimenta de los principios sustentables.

En el caso de Inti Zen, fue pionera en las certificaciones B pero luego por razones internas decidieron continuar su camino de sustentabilidad por otros medios. En nuestra entrevista¹² (Anexo xx) con Guillermo Casatori nos cuenta el camino que

¹² Entrevista completa dentro del [anexo 2](#)

atraviesan en la búsqueda de sellos que realmente estén alineados con los valores de la empresa:

“Certificaciones siempre están dando vueltas, por ejemplo tenemos la orgánica, tuvimos la certificación b, ya no la queremos más, somos B, tuvimos algunas discusiones ya que empezaron a entrar empresas muy grandes con quienes no comulgamos las mismas cosas, entonces sentíamos que la certificación B era para un montón de empresas pequeñas que nos ayudabamos entre sí y viví que no estaba sucediendo eso simplemente la gente de sistema b estaba mirando los grandes monederos como empresas grandes como Danone y todo eso, y me parece totalmente ridiculo y no estaba de acuerdo y yo soy muy directo y muy franco asi que la certificación b no la estamos cursando pero la tuvimos y si la queremos la tenemos porque somos enteramente B. Entonces hay algunas certificaciones está buena tenerlas pero no a cualquier precio, yo mantengo mis principios y valores con esas certificaciones. Por ejemplo ahora tenemos una certificación orgánica de OIA y nos está pidiendo cualquier cosa, a ver a quién le vendemos, toda la facturación y yo no le voy a dar toda esa información, no estoy de acuerdo, entonces estamos en discusión con ellos. Pero estamos por cambiar a la otra certificación IRAM que nos parece más de repente profunda y realmente orgánica, a veces las certificaciones hay que ir buscándolas y alinear principios y valores de uno, estan buenas las certificaciones, tenemos también la certificación de gestión de calidad la ISO 9008. Certificaciones estoy de acuerdo pero no abuso de eso, una empresa tan pequeña como la nuestra no puede pasar el tiempo certificando todo, prefiero pasar el tiempo mejorando el producto, la calidad, el precio y darle opciones al consumidor que estar dándole sellitos.”

3.3.2.1. Arquetipo Inti Zen: Explorador

Está en búsqueda de nuevas experiencias. Algunos de los atributos de este grupo son la libertad, romper con los sistemas heredados, explorar nuevos entornos , ser fiel a sus valores, resilientes, entre otros.

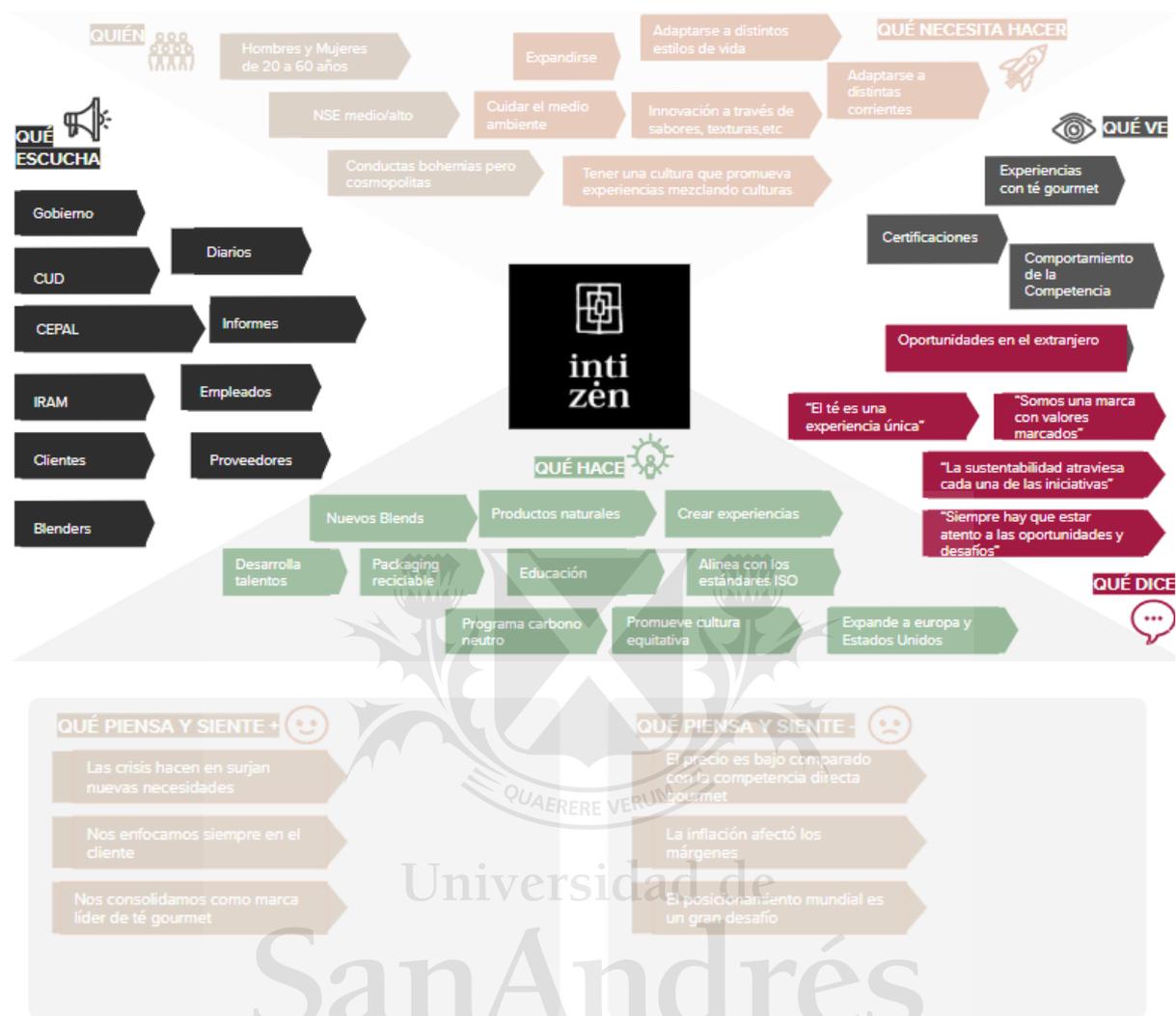
3.3.2.2. Movilizadores de la compra Inti Zen: Apertura al cambio-Autodirección

Los valores que definen a este grupo son: creatividad, independencia, libertad, elegir propios objetivos y curiosidad. Son personas/empresas que se destacan en la legitimidad, ya sea por su pensamiento o por forma de actuar. El conflicto surge del estado de conservación.



Universidad de
San Andrés

3.3.2.3. Empathy Map Inti Zen



Fuente:Elaboración Propia

3.3.3. Descripción del segmento potencial Mica

Mica representa a la generación Z y millenials quienes instigan la acción directa para salvar el planeta, poniendo en duda a los legisladores, los gobiernos y las empresas.

3.3.3.1. Arquetipo Mica: Héroe

Se identifica a este segmento como héroes que luchan por lo que es correcto, buscan superar desafíos, defienden los valores de la sociedad y tienen una fuerte conexión con cuestiones morales.

3.3.3.2. Movilizadores de la compra Mica: Trascendencia

En relación con estos estándares, los valores humanos que definen a los consumidores de CoCo, como a Mica son de trascendencia (benevolencia y universalismo) y conservación (conformidad).

3.3.3.2.1. Benevolencia

Los valores motivacionales que definen a este grupo son: servicial, honestidad, lealtad, responsabilidad, con propósito, vida espiritual y amor maduro. Son personas que tienen una motivación internalizada que les permite promover las relaciones sociales cooperativas y de apoyo. El principal objetivo es el interés por preservar y mejorar el bienestar de los grupos primarios, como familia o aquellas personas con las que tienen contacto frecuente.

3.3.3.2.2. Universalismo

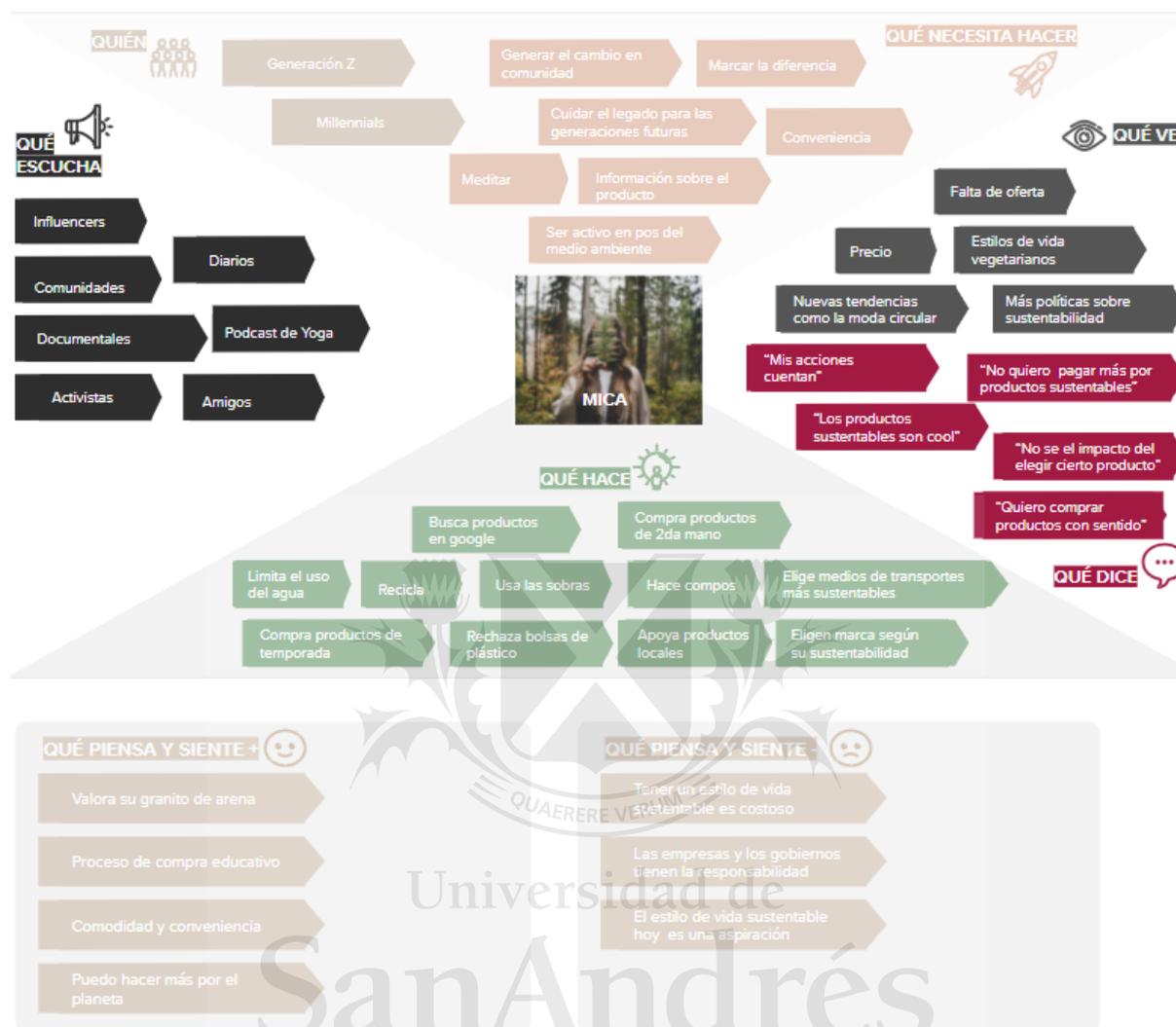
Los valores motivacionales que definen a este grupo son: Equidad, justicia social, unidad con la naturaleza, proteger el medio ambiente, apertura mental, un mundo en paz y armonía interna. Son personas cuya motivación proviene de la preocupación por el bienestar de la sociedad y por la protección del medio ambiente. El universalismo es un valor relacionado con el aprecio y la tolerancia de la sociedad y la naturaleza, que están influenciados por las necesidades de supervivencia de individuos y grupos.

Ambos en circunstancias concretas pueden entrar en conflicto con la autopromoción o promoción del interés individual al tener como objetivo el bienestar de los demás.

3.3.3.2.3. Conservación: Conformidad

Los valores que definen a este grupo son: autodisciplina, obediencia, honor hacia sus padres o mayores y amabilidad. Estas personas tienen aversión al daño que pueda ocasionar a otros, en otras palabras, la motivación de sus acciones nacen de la moderación de las mismas. El conflicto es con la apertura al cambio.

3.3.3.3. Empathy Map Mica



Fuente:Elaboración Propia

3.3.4. Customer Journey

El customer journey es una representación visual tanto de las empresas como de los consumidores en su camino hacia convertirse en un cliente fiel. Se desarrolla en un orden secuencial de cinco etapas en donde se desarrollan distintas actividades mediante los puntos de contacto. Este punto será retomado en el plan de marketing ya que utiliza como base el camino que recorre el cliente para detectar las acciones posibles en cada una de las etapas.

3.3.4.1. Etapas y puntos de contacto

La primera instancia inicia con conciencia y tal como indica la palabra, es de descubrimiento e investigación. El cliente no conoce la empresa o el servicio ni tienen la necesidad definida, simplemente buscan información general sobre la empresa y el servicio brindado. En este caso, el consumidor sabe que quiere adquirir productos sustentables mientras que las empresas quieren expandir la venta de sus productos y su reconocimiento marcario, en sí, qué buscan exactamente y cómo no está definido.

Una vez que el cliente recaba información tanto de su necesidad como de la empresa, comienza la etapa de consideración donde busca alternativas. Es decir, es el momento donde el servicio CoCo es comparado con todas las alternativas disponibles para satisfacer de mejor manera la necesidad. En el caso de los consumidores, es posible que comiencen a navegar en la app y conozcan el abanico de opciones marcarias y productos que ofrece CoCo. Al igual que ellos, las empresas también navegan en la app y descubren funcionalidades al igual que la comunidad CoCo para emprendedores.

Deciden elegir a CoCo como la mejor alternativa. En el caso de los consumidores compran un producto en base a la calificación de CoCo y crean una cuenta. También, se pueden unir a alguna comunidad de consumidores para inspirarse o conocer más sobre la sustentabilidad. Por otro lado, las empresas deciden crear una cuenta y enlistar sus productos detallando su información (nombre, descripción, si cuenta con certificaciones, tabla nutricional, o cualquier otro tipo de información).

Inicia la instancia de servicio, etapa crucial para cumplir con las necesidades tanto del consumidor como de las empresas. En el caso de los consumidores, al elegir un producto o servicio por medio de la plataforma CoCo significa, ser llevado a un link de compra, formulario de contacto o simplemente a una URL designada por las empresas. El servicio que se le otorga es sobre asesoramiento del producto si tuviera alguna duda sobre la información en la plataforma o en el caso de alguna inconformidad sobre la calificación puede denunciar al producto. En cualquiera de los casos, el cliente puede recomendar y calificar (positiva o negativamente) a los productos y luego recibirá descuentos en productos o servicios por su primera compra.

En el caso de las empresas, reciben soporte para el proceso de catalogación de productos y creación de su perfil. Esta instancia es crucial, ya que se le otorga el primer CoCo sello que avalará su calificación sustentable. Luego, la empresa comienza a recibir leads (potenciales clientes con intención de compra) por parte de CoCo y una puntuación a sus productos. Como resultado, logra una mayor conciencia marcaría a través de la plataforma.

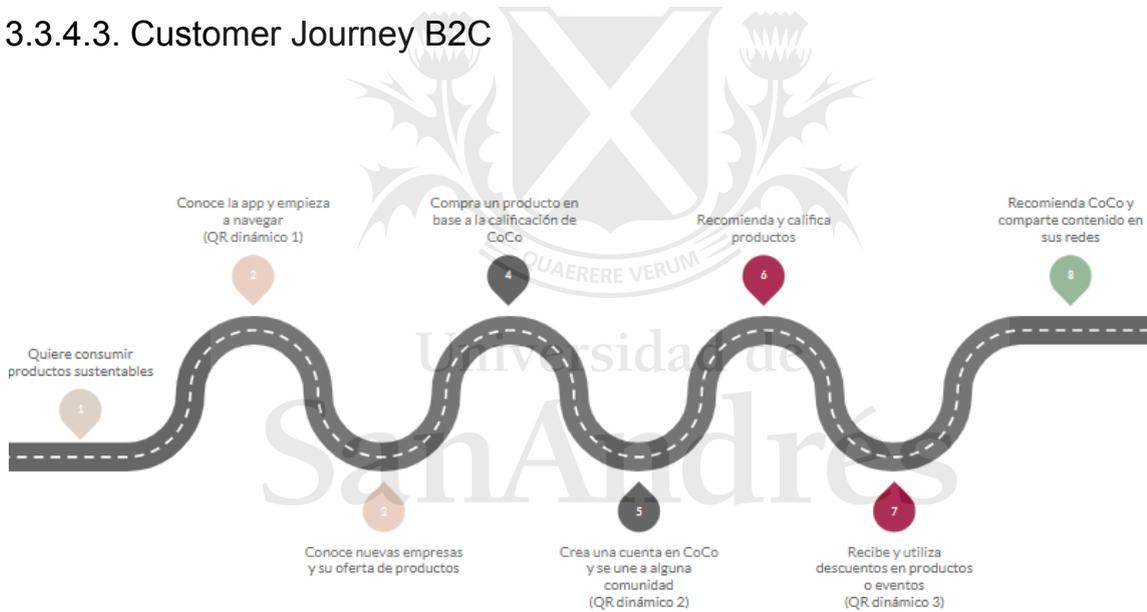
La última etapa, pero la más importante, es fidelizar a los clientes. Es decir, desarrollar una relación positiva tanto con los consumidores como con las empresas para que tomen a CoCo como game changer. En el caso de los consumidores, no sólo significa una “compra” regular, sino un lugar donde se inspiren y tomen de referencia en sus elecciones. En el caso de los compradores, implica que enlistan todos los productos disponibles al igual que incluyan los CoCo sellos y la plataforma en su propuesta de valor sustentable.



3.3.4.2. Customer Journey B2B



3.3.4.3. Customer Journey B2C



Fuente:Elaboración Propia

3.3.5. Conclusión de segmentos

La sustentabilidad se convirtió en una prioridad. En primera parte todos los segmentos están involucrados dentro del nuevo estilo de desarrollo económico, que involucra la conciencia del impacto en la toma de decisiones ya sea al producir como al elegir el producto a la hora de la compra. CoCo está destinado a ser un complemento clave que ayude a potenciar el desarrollo de triple impacto, en este contexto surge el “dilema del huevo y la gallina” para crear efectos de Red, entendiendo que se necesitan ambas partes para lograr el éxito y la necesidad de identificar por dónde empezar. La plataforma está diseñada para crear valor al segmento B2B pero entendiendo que ese valor se va a construir de la comunidad de usuarios.

En segunda parte, queda en claro el desafío de la definición del rol de la información, es decir, la manera de informar inteligentemente ya sea desde los requerimientos para poder definir a las empresas como el nivel de detalle que realmente los consumidores quieren. El atributo primordial de ambas partes es la transparencia y la confianza para lograr llegar a ambos segmentos de la mejor manera y ser el game changer que promueva exponencialmente el lado B del desarrollo.

4. PROPUESTA DE VALOR: GAME CHANGER

4.1. Descripción de la solución

CoCo es una comunidad que democratiza la información sobre empresas y productos de triple impacto potenciando patrones de consumo sustentables. Utilizando diferentes tecnologías dentro de la plataforma permite no solo dar más visibilidad a los actuales actores de cambio sino también generar mayor conciencia y establecer distintas relaciones y conexiones a través del efecto networking.

El diagrama de CoCo es la solución propuesta al crear la plataforma CoCo. Del lado izquierdo se pueden identificar los distintos tipo de productos y servicios que se puede encontrar como alimentos, indumentaria, artesanías, servicios de consultoría, inmuebles, etc. En todos estos casos, la marca debe completar un assessment estandarizado determinando las características del producto o servicio: ingredientes, tabla nutricional, material de packaging, origen, si son reciclables, ciclo de vida del producto, certificaciones o normas que rigen el producto, información adicional (usos, opciones de reciclaje, opciones post consumo si tuviera, redes sociales, tutoriales, eventos en los que participa), entre otros. Además, deberán establecer un link de compra o contacto dependiendo la vertical perteneciente. Luego un comercial (Key Account Manager) de CoCo se comunica para asesorar sobre la correcta catalogación y determinación del sello/s inicial/es por parte de la plataforma. Por último se crea un código QR dinámico para ese producto/servicio el cual podrá ser utilizado en todos los medios donde el producto/servicio esté presente (online y offline) y recabar información sobre la audiencia.

4.2. Códigos QR dinámicos (IoT)

Un código QR dinámico tiene la particularidad de medir métricas en tiempo real, almacenar información y además, tiene la flexibilidad de modificar dicha información en cualquier momento utilizando el mismo código. Esta evolución de QR fue originada al vincular el desarrollo tradicional del QR con la capacidad de intercambiar datos para su procesamiento que permite IoT.

A través de un generador de códigos se crean, rastrean y almacenan diversos códigos que contienen una URL corta o varias URL cortas. Al ser escaneado, dirige a los usuarios a información en línea. Cada código tiene la posibilidad de mostrar cualquier tipo de dato (video, texto, formulario, etc) y ser adaptado según algún criterio prefijado como puede ser la ubicación. En otras palabras, permite una customización según el tipo de audiencia.

La utilización de esta tecnología permite en un principio la comprensión de la audiencia y la posibilidad de interactuar con la misma. Sin embargo, las aplicaciones son infinitas, por ejemplo, si se utilizara en el packaging o en un punto físico permite el acceso a la omnicanalidad, agregando valor al ecosistema CoCo.

4.2.1. Etapas de QRs CoCo

Los QRs CoCo se disponen según el customer journey, la clave es identificar qué comunicar según las necesidades de cada etapa.

1. QR 1: Etapa de consideración. El objetivo es otorgar toda la información esencial del producto y un call to action o llamado a la acción (crear la urgencia de resolver la necesidad). Hay que tener en mente que el cliente está aprendiendo del producto o servicio.
2. QR 2: Etapa de adquisición. El objetivo es inspirar sobre el uso del producto o servicio. En esta etapa se asume que el lead convirtió para la empresa. Es decir, comunicar cómo podría utilizarlo, si es un alimento podrían ser recetas, si es una prenda podrían ser looks, etc. Por otro lado, si una empresa dona dinero proveniente de esa compra a una ONG, es importante transparentar el impacto sustentable de la elección.
3. QR 3: Etapa de Servicio. El objetivo es comunicar la vida final del producto. Por ejemplo, los lápices plantables, una vez utilizados se pueden plantar y nacerá una planta al tener semillas incluidas. Además, dicho producto se envía en una caja de cartón. En esta etapa hay que comunicar no sólo el impacto del crecimiento de una planta sino también el impacto de reciclar cartón, o de pertenecer a la comunidad de la marca.

4.3. CoCo Sellos

Cada producto/servicio tiene que tener un beneficio ambiental y social, entendiendo la venta como contribución económica. A continuación se presentan las CoCo insignias que contarán con distintas categorías dependiendo si cuentan con certificaciones nacionales o internacionales. Los grados de certificación son:

- Gold: aquellas insignias que son respaldadas por un ente nacional o internacional.
- Silver: aquellas insignias que pueden ser certificadas con algún criterio pero no cuentan con certificación nacional o internacional.

- Green: aquellas insignias que el vendedor acata pertenecer pero que aún no pueden ser comprobadas. En este caso, un auditor interno de la empresa se encargará de hacer el seguimiento luego de los 3 meses ingresados en nuestra plataforma.

A cada insignia se le atribuye un puntaje que va del cero al cien, resultando en un puntaje final por marca. Cada uno de los sellos pueden ser corroborados o denunciados por la comunidad de usuarios.

Los sellos que la plataforma otorga son:

1. 100% Orgánicos: Cada país tiene un sello que respalda la producción orgánica. En Argentina, esta insignia se le otorga a los productos que cumplen con el proceso descrito en la Ley 25.127, resolución n° 1291/12.
2. Envase Sostenible: Insignia otorgada a aquellos productos que:
 - a. El envase proviene de materias primas renovables. Debe estar aclarado en el producto.
 - b. El envase es compostable (biodegradable).
 - c. El envase es reciclable. Debe tener el triángulo Möbius.
 - d. Si proviene de bosques certificados por el Consejo de Administración Forestal u otras fuentes controladas.
 - e. Si el envase se produjo reduciendo la huella de carbono.
 - f. Está hecho en base a productos reciclados como los plásticos.
 - g. Cumple con las limitaciones en el contenido de ftalatos (sustancias que se agregan para darle más flexibilidad al plástico).
 - h. No contiene poliestireno (PP).
 - i. No contiene polipropileno (PS).
 - j. No contiene policloruro de vinilo (PVC).
 - k. No contiene plásticos halogenados.
3. Hechos a Mano: Esta insignia es otorgada a los productos que son hechos artesanalmente o a mano, premiando el esfuerzo de los productores y diferenciándolos de los productos industriales.
 - a. Si contiene el sello SPP.
 - b. Si contiene el sello marca colectiva.
 - c. Si contiene el sello del buen diseño, producto de la agricultura familiar o similar.

- d. Si un auditor interno comprueba que su producción está hecha artesanalmente.
4. Segunda Mano: Esta insignia es otorgada a los productos que ya fueron utilizados con el fin de promover el reciclaje y la reutilización de los mismos.
 - a. Si cuenta con ticket de compra como aval.
 - b. Si un auditor interno lo comprueba.
5. Vegano: Insignia otorgada a productos que tienen origen vegetal.
 - a. Si los ingredientes son 100% de origen vegetal.
6. Cruelty Free: Insignia otorgada a productos que no están testeados en animales en la totalidad de su producción.
 - a. Si cuenta con una certificación nacional o internacional.
 - b. Si un auditor interno comprueba que todo el proceso de elaboración está libre de crueldad animal.
7. Biodegradable: Insignia otorgada a aquellos productos que tanto el envoltorio como producto tengan la capacidad de degradarse con el tiempo.
 - a. Si las materias primas son biodegradables.
8. Árbol Feliz: Insignia se le otorga a aquellas marcas que cumplen con una gestión forestal sostenible.
 - a. Si cuenta con una certificación nacional o internacional como aval.
 - b. Si un auditor interno comprueba que el producto no es una amenaza para la fauna y flora de los bosques.
9. Comunidad Responsable: Insignia otorgada a aquellas marcas que colaboran con el desarrollo de patrones sustentables.
 - a. Si cuenta con una certificación nacional o internacional como aval.
 - b. Si parte de la compra va destinada al desarrollo sustentable social, económico o ambiental.
 - c. Si ayudan a regenerar la fauna y flora local.
 - d. Si colabora con alguna ONG que promueva algún patrón sustentable.
10. Agente de Cambio: Insignia otorgada a marcas que colaboran activamente en el desarrollo sustentable transformándose en un agente de cambio.
 - a. Si son líderes del accionar sustentable. Pueden ser empresas o personas que motivan al resto de la comunidad a contribuir de manera positiva al planeta.

11. Insignia Recomendación CoCo: Insignia otorgada en base a la recomendación de los usuarios de CoCo, otorgando un color en base a un puntaje. Se tiene en cuenta insignias anteriores, comentarios positivos y negativos, reclamos y recomendaciones por parte de usuarios.

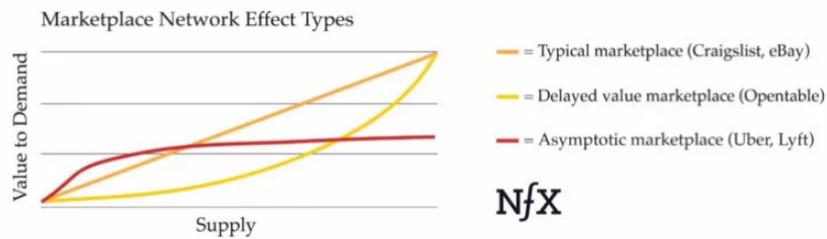
El detalle de las certificaciones nacionales e internacionales disponibles hasta el día de la fecha se encuentran en el [anexo 4](#).

4.4. Networking

El efecto de red o Ley de Metcalfe (Robert Metcalfe, 1980), se puede definir como la suma de factores que a través del aumento de la demanda genera un efecto positivo o negativo para la oferta, convirtiéndose en ventaja competitiva cuando ocurre un efecto positivo añadiendo valor. Utilizaré la clasificación de efectos de red de la firma de inversión NFX¹³, en donde puedo identificar tres efectos de redes muy distintos que ocurren dentro de la plataforma CoCo.

1. Mercado asintótico: Refiriéndose a cómo varía el valor de la demanda a medida que aumenta la oferta y que tan fuerte se convierte cuando alcanza la masa crítica. En este sentido hay dos caras pero que no son exactamente iguales. A continuación en el gráfico de la curva de valor podemos observar los 2 posibles escenarios en relación a la naturaleza de la plataforma:
 - a. Línea naranja: el crecimiento del lado de la oferta produce valor en el lado de la demanda a una tasa relativamente proporcional. Mercados como este se vuelven muy fuertes con el tiempo.
 - b. Línea Amarilla: El valor se retrasa al tener que estar ligado primero al crecimiento de la oferta a un nivel muy alto antes de que hubiera algún valor en el lado de la demanda. Sin embargo, una vez que se logró esa masa crítica, el efecto de red se volvió muy poderoso.

¹³ Currier, J. (n.d.). *The Network Effects Manual: 13 Different Network Effects (and counting)*. NFX. Recuperado Febrero 28, 2022, de <https://www.nfx.com/post/network-effects-manual/>



Fuente:NfX

2. Efecto de la red de datos: Cuando el valor de un producto aumenta con más datos, y cuando el uso adicional de ese producto genera datos, entonces tiene un efecto de red de datos. Con una red de datos, cada nodo (usuario) se alimenta de datos útiles a la base de datos central. A medida que se acumulan los datos agregados, también crece el valor de los datos para cada usuario. En este sentido el aporte al usuario como puede ser el logaritmo de recomendación va a ser un aporte marginal, sin embargo para las empresas, va a ser exponencial a medida que sus productos sean consumidos por una cantidad de masa crítica para poder realizar insights.
3. Efecto de red social: Las personas se agregan valor entre sí al influir en ellas para que piensen o sientan de manera diferente. En este sentido, tanto la comunidad de usuarios (a través de comentarios y experiencias) como la comunidad de empresas se aportarán valor entre sí.
4. Efecto de red de experiencia: Hay muy poco conocimiento de cómo influye la sustentabilidad en la experiencia o en la decisión del consumidor. A medida que ganemos experiencia, ese expertise tanto de la información valiosa como de la tecnología utilizada en cada etapa, es un efecto de red que agrega valor tanto a las empresas como a los usuarios, fortaleciendo el ecosistema.

El workflow de la plataforma comenzará con captar al segmento de empresas B certificadas al igual que marcas a las que llamaremos "Killers", entendidas como empresas que pueden estar certificadas o no pero que cuentan con una línea sustentable, por ejemplo Adidas, Nike, Zara, Kellogs. Luego de obtener la masa crítica de oferta, comenzará el efecto de red característico del mercado asintótico. A medida que la plataforma se nutra de datos continuará sucediendo el resto de los efectos anteriormente mencionados. Por último, cabe resaltar el potencial de la plataforma en escenarios y posibles aristas aún no priorizadas en su nacimiento como puede ser la educación de hábitos sustentables a través del gaming en cocreación con marcas aliadas.

4.5. CoCo Ads

Es la herramienta de rendimiento basada en el modelo de costo por click (CPC), lo que significa que a la empresa/emprendimiento no se le cobrará por un anuncio hasta que un cliente haga click en él. Para comprar un anuncio, se basará en el método de subasta: las empresas nombran el precio que están dispuestas a pagar por un clic y las que ganan la "subasta" hacen que aparezcan sus anuncios.

El sistema de subastas es una función que le permite priorizar los anuncios en función de la tasa de conversión probable y de cuánto están dispuestos a invertir los vendedores para que sus productos ganen posiciones destacadas y se coloquen por delante de sus competidores.

El proceso consta de tres simples pasos:

1. Seleccionar la estrategia para la campaña
 - a. Rentabilidad: Mejora el rendimiento de la inversión. CPC promedio bajo.
 - b. Crecimiento: Aumenta la exposición de los productos con mayor inversión. CPC medio.
 - c. Visibilidad: Consigue las mejores posiciones. CPC Alto.
2. Elegir el presupuesto máximo diario
3. Definir el costo publicitario por venta (ACOS): el algoritmo calcula el máximo costo por click en base al ACOS.

Las subastas de oferta son subastas de segundo precio, en las que el emprendedor paga \$0.01 por encima de lo que se requeriría para vencer al postor detrás del mismo. Debido a esto, su CPC siempre será más bajo que la oferta real.

CoCo Ads calcula el ranking del anuncio de cada anuncio multiplicando el CPC por el puntaje del anuncio (calidad del anuncio e ítem), al establecer el ACOS correcto, está asegurando uno de los componentes principales que definen la oferta.

Por otra parte se encuentra la calidad del anuncio, teniendo en cuenta las características del emprendedor al igual que las características del ítem. En este sentido se encuentran los claims básicos como:

- Cantidad de visitas
- Cantidad de clicks
- Calidad de la fotografía
- Reseñas positivas
- Reseñas negativas
- CoCo Sellos

Cada uno de estos atributos tendrá un peso determinante permitiendo segmentar los ítems buenos de los malos. Este proceso de purificación de ítems es muy importante ya que CoCo se posicionará como página de referencia, siendo vital llevar tráfico a las marcas de calidad.

Estos dos componentes se multiplican y el resultado ganador será el ganador de la subasta. Siendo aquellos ítems menos posicionados los que necesiten pagar más para escalar posiciones versus los ítems ya posicionados que requieran de menor inversión para poder permanecer en las primeras posiciones.

5. PRODUCT MARKET FIT

C.K. Prahalad y Gary Hamel definieron el concepto de *competencia esencial* en “The core competence of the corporation” (1990)¹⁴ a través de tres supuestos que debiera cumplir.

“A diferencia de los activos físicos, las competencias no se deterioran cuando se aplican o se comparten. Ellas Crecen.” (Prahalad & Hamel, 1990, 71)

1. *“Una competencia central provee acceso potencial a una amplia variedad de mercados”* (Prahalad & Hamel, 1990, 75). En el caso de esta plataforma, la búsqueda es integrar todas las verticales posibles, desde el producto que se puede conseguir en cualquier góndola a edificios sustentables y por qué no, pasajes de avión como el Flying-V.
2. *“Una competencia esencial debiera hacer una contribución significativa a los beneficios que el cliente percibe del producto final”* (Prahalad & Hamel, 1990, 76). Este punto es el primordial en CoCo, ya que a través de la disponibilidad de la información, el conocimiento especializado sobre audiencias, CoCo sellos, acceso a empresas y el efecto comunidad colabora con el cambio a un consumo sustentable.
3. *“Una competencia esencial debe ser difícil de imitar por los competidores. Y será difícil si es una armonización compleja de tecnologías individuales y habilidades de producción”*. (Prahalad & Hamel, 1990, 76). Siguiendo este eje de análisis, al momento de crear el ecosistema CoCo se utilizan una serie de tecnologías que en su conjunto generan una base infinita de valor. En primera instancia comenzaremos con la centralización de la información y la utilización de distintas tecnologías como QR dinámicos y machine learning e IA para análisis de datos. Sin embargo, el scope contempla realidad aumentada, no sólo para mejorar la experiencia sino como parte de la educación del usuario, posiblemente blockchain como integración de las cripto monedas y otros usos que permite esta tecnología.

¹⁴ Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review.

“Las fuentes verdaderas de la ventaja se encuentran en la habilidad de la administración para consolidar en competencias a lo largo y ancho de la corporación que den poder a los negocios individuales para adaptarse rápidamente a las cambiantes oportunidades” (Prahalad & Hamel, 1990, 71).

5.1. Beneficios y Dolores

A continuación se explica la relación entre los dolores de cada segmento y cómo la plataforma abordará cada problemática, generando y capturando valor generando un fit entre las necesidades y la oferta por parte de CoCo .

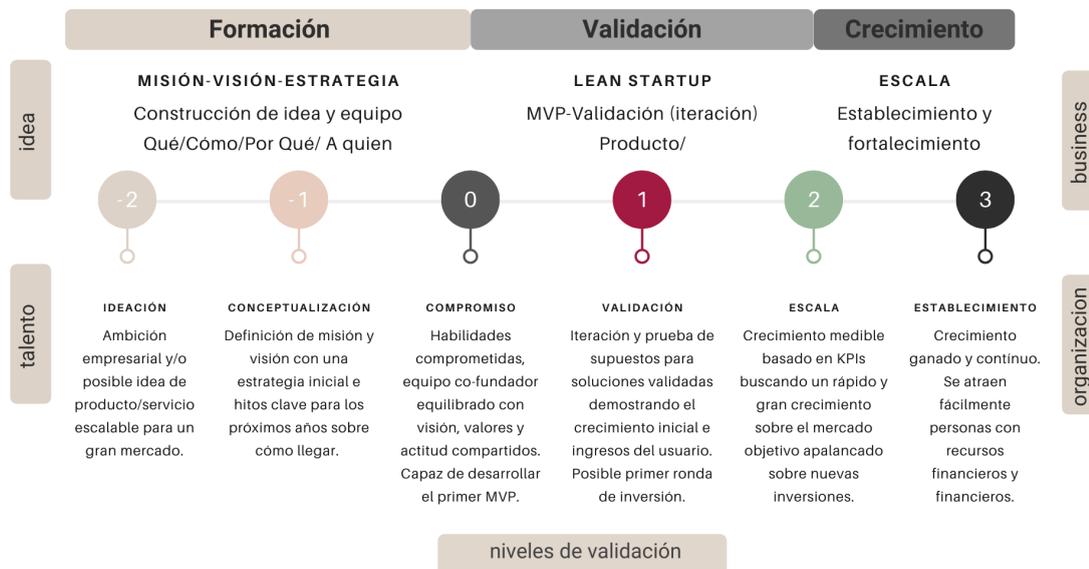
Beneficios para empresas	Dolores de las empresas	Creadores de Beneficios
Accesibilidad al mercado sustentable	Dificultad de expansión en líneas sustentables	Posicionamiento a través de rankings y acceso a premios de sustentabilidad. Plataforma generadora de leads.
Reconocimiento por parte de la comunidad	Los organismos exigen información confidencial para poder otorgar el sello al mismo tiempo de exigir una gestión más responsable.	Generación de CoCo sellos a través de información pública del packaging o empresa.
Comprensión sobre comportamiento de compra y otros insights que afectan la performance del producto/servicio	Necesidad de rápida y fácil adaptación a los cambios de los consumidores sobre estilos de vida, innovación, etc.	Monitoreo y rastreo de información que permite generar insights sobre los consumidores que compran cierto producto/servicio (machine learning/IoT).
Efecto networking	Promover una mejor manera de vivir	Promover el consumo sustentable a través de la nutrición de la oferta que luego impactará en la creación de valor a través del consumo de la demanda.

Beneficios para el usuario	Dolores del usuario	Creadores de Beneficios
Accesibilidad a la oferta del mercado sustentable	Difícil acceso a la oferta de productos sustentables. Generalmente la oferta acotada suele tener precios más altos que el promedio.	Plataforma de fácil manejo, con una oferta amplia en todas las categorías
Transparencia de información	Desconocimiento sobre qué tan sostenible un producto es. Las afirmaciones de sostenibilidad carecen de pruebas hoy en día.	Información simple a través de la descripción dentro de la plataforma utilizando CoCo sellos y códigos QR. Recomendaciones de la comunidad CoCo.
Educación sustentable	Marcar la diferencia e impactar en la comunidad con pequeñas acciones que no requieran de un esfuerzo extra.	Mediante el acceso a comunidades de usuarios, tutoriales del post consumo de cada producto y otras herramientas que permita utilizar e impactar al máximo con cada compra.
Tangibilizar la contribución/impacto de su compra	Desconocimiento sobre el impacto de su compra	A través de índices, otorgando semillas por cada compra, otros incentivos que permitan medir el impacto positivo de la elección

5.2. Proceso del MVP

A continuación se presentan en detalle las etapas del desarrollo del MVP.¹⁵ El esquema a utilizar fue presentado por Valto Loikkanen durante el evento "Experiencias de puesta en marcha, herramientas prácticas y emparejamiento" para Nokia en el 2012. Luego ocurrieron varias actualizaciones decantando en una herramienta para ayudar a comprender el recorrido que en este caso, CoCo va a transitar, permitiendo identificar los principales hitos y retos.

¹⁵ Loikkanen, V. (n.d.). *Startup Development Phases*. Startup Commons. Recuperado Febrero 28, 2022, de <https://www.startupcommons.org/startup-development-phases.html>



Fuente: Adaptación de <https://www.startupcommons.org/>

Actualmente, la plataforma se encuentra entre la posición -2 y -1, “ideación” o “conceptualización”, donde se define la idea inicial sobre cómo sería crear valor, contando con la creación de un equipo con skills aún no definidas en su totalidad, definición de misión, visión y estrategia.

6. TAMAÑO DE LA OPORTUNIDAD

6.1. Tamaño de la oportunidad Mercado-Objetivo

Durante el 2021, Brasil¹⁶ fue el país predominante en cantidad de usuarios de e-commerce, alcanzando los 115 millones de usuarios, seguido por México¹⁷ con 58 millones de usuarios y Argentina¹⁸ con 27 millones de usuarios.

¹⁶ ecommerceDB. (2021). *eCommerce in Brazil 2021 Country Report*. Statista. Recuperado Marzo 1, 2022, de <https://www-statista-com.eza.udes.a.edu.ar/study/70172/e-commerce-in-brazil/>

¹⁷ ecommerceDB. (2021). *eCommerce in Mexico 2021 Country Report*. Statista. Recuperado Marzo 1, 2022, de <https://www-statista-com.eza.udes.a.edu.ar/study/70370/e-commerce-in-mexico/>

¹⁸ ecommerceDB. (2021). *eCommerce in Argentina 2021 Country Report*. Statista. Recuperado Marzo 1, 2022, de <https://www-statista-com.eza.udes.a.edu.ar/study/70170/e-commerce-in-argentina/>

Según el reporte de impacto de Mercado Libre¹⁹, 4.7 millones de usuarios compraron al menos un producto positivo en la región, creciendo 49% anualmente. Brasil lidera este grupo de consumidores conscientes, con el 50% de usuarios (2.3 millones de usuarios) quienes el 80% compraron al menos una vez mientras que el 20% compraron más de dos veces.

Argentina continúa el ranking con el 25% del share de usuarios (1.17 millones de usuarios) quienes el 76% compraron al menos una vez versus el 24% que compraron más de una vez. Último en el top tres, se encuentra México con el 18% del share de usuarios (846 mil usuarios) quienes tienen un comportamiento similar al líder ya que el 80% compró al menos una vez versus el 20% quienes compraron dos veces o más.

6.1.1. Mercado objetivo

Hay varios aspectos a considerar. El primero, el market share de Mercado Libre no representa el 100% del universo, es decir, no todos los usuarios de ecommerce compran en la plataforma pero sí en otra plataforma de ecommerce. El segundo, los usuarios que eligen productos sustentables están en pleno crecimiento, es decir, usuarios que hoy en día compran en una plataforma ecommerce pero que no compraron productos positivos pueden comenzar a elegir dado el contexto social. Tercero, la oferta de productos también está en crecimiento, condicionando la facilidad de encontrar productos con impacto positivo que satisfagan la misma necesidad. Cuarto, el target presentado debajo es el inicial, es decir, que es considerada una tasa de crecimiento tanto de usuarios como de emprendedores y empresas en cada uno de los países que se verá detallada en el plan financiero.

A modo de llegar a estimar una posible demanda considero el universo de Mercado Libre que ya compraron algún producto sustentable al igual que la oferta de empresas y emprendedores, sabiendo que la real oferta y demanda es aún mayor.

¹⁹ Mercado Libre. (2021). *REPORTE DE IMPACTO 2021*. Mercado Libre. Recuperado Febrero 26, 2022, de https://meli-sustentabilidad-bucket.s3.amazonaws.com/MELI_2021_ESP_169a1f95d5.pdf

6.1.1. Tamaño de mercado 2021

Ecommerce Users	Total Users	MeLi Users	MeLi Share
Brasil	115.000.000	2.350.575	2,04%
México	58.000.000	846.207	1,46%
Argentina	27.000.000	1.175.288	4,35%

*Total users de ecommerce se calculó en base a la data de Statista. MeLi users se calculó en base a data de la empresa, pudiendo calcular el share para representar el potencial de crecimiento actual.

6.1.2. Distribución de frecuencia de compra MeLi

Frecuencia	Brasil		México		Argentina	
1 compra	1.880.460	76%	668.504	79%	893.219	76%
2 compras	329.081	16%	118.469	14%	188.046	16%
3 compras o +	141.035	8%	59.234	7%	94.023	8%
Total	2.350.575	-	846.207	-	1.175.288	-

6.1.3. Target de Empresas y Emprendedores

El objetivo del primer año activo, es llegar a 500 empresas y emprendedores (12,82%) y 2 millones de usuarios (85%) de Argentina. A partir del segundo año activo continúa la expansión regional teniendo como objetivo del segundo año llegar a México con un alcance de 640 mil usuarios (75% del share actual) y 300 empresas y emprendedores (17,6% de share actual). El plan contempla en el tercer año llegar a Brasil con un target de 500 mil usuarios (42%) y 500 empresas y emprendedores (25,96%).

Empresas y Emprendedores Positivos	MeLi Users	MeLi Share	Target Año	Target	Target Share MeLi
Brasil	1.926	18,00%	Tercer Año	500	25,96%
México	1.712	16,00%	Segundo Año	300	17,65%
Argentina	3.959	37,00%	Primer Año	500	12,82%
Resto Latam	3.103	29,00%			
Total	10.700	-	-	-	-

6.1.4. Target de Usuarios

Users	MeLi Base	MeLi Share	Target Año	Target	Target Share MeLi
Brasil	1.175.288	25,00%	Tercer Año	500.000	42,54%
México	846.207	18,00%	Segundo Año	640.000	75,63%
Argentina	2.350.575	50,00%	Primer Año	2.000.000	85,09%
Resto Latam	329.081	7,00%	Primer Año		
Total	4.701.150	-	-	-	-

6.2. Competencia

En la actualidad no hay ninguna empresa per se que sea competencia directa global ni localmente. Sin embargo, dado todos las aristas que involucra el desarrollo de la comunidad CoCo se pueden categorizar en:

1. Competencia de plataforma: El objetivo de CoCo es que sea un aliado en este segmento, pero existe un riesgo que los mismos marketplaces quieran desarrollar este servicio inhouse. Sin embargo, cabe destacar que la propuesta de valor diferenciadora hace muy difícil que esto suceda. En este grupo se encuentran en representación de Latinoamérica pero principalmente de Argentina, Mercadolibre. En relación al alcance global se encuentran Amazon y Alibaba, analizando en profundidad a Amazon como representante del grupo. Descarto a otros players fuera como Shopee por su baja penetración en y en la región al igual que Tienda Nube por el tipo de negocio.
2. Competencia por consultoría estratégica sustentable: consultoras que desarrollan estrategias en pos del desarrollo sustentable. En el grupo de alcance local y global se encuentra Sistema B en representación de las consultoras únicas por países y regiones que tienen el permiso de otorgar el sello B. Se descartan consultoras multinacionales como Kolibrí (B corp) y Creer Hacer (B corp) por no tener públicos sus resultados financieros, imposibilitando su medición, pero se tiene en cuenta como referentes.

3. Competencia por otorgamiento de certificaciones: en este segmento se encuentran todas las certificaciones que los productos normalmente buscan y colaboran para demostrar su aporte de triple impacto como Leaping Bunny, Rainforest Alliance, Energy Star, Land to Market, Sello del buen diseño (Argentina). Sin embargo, la única que representa una competencia más directa por su llegada 360 es B Lab al ser la única organización avalada para otorgar sellos de triple impacto.

6.2.1. Competencia de plataforma

6.2.1.1. Local-Regional: Mercado Libre

Es el marketplace predominante de Argentina con presencia regional. Según el informe publicado²⁰ por la empresa, durante el 2021 7.09 millones de usd en ingresos (+78% vs 2020) generado el 66% por el comercio y el 34% por fintech. La distribución del ingreso por país la lidera Brasil con el 55%, seguido de Argentina con el 22%, México con el 17% y el resto de los países latinoamericanos con el 6%. La empresa engloba más de 9 millones de vendedores y 67,1 millones compradores quienes vendieron más de 1014,3 millones de productos. El valor de la acción alcanzó en diciembre 1348,4 usd. En base a yahoo finance²¹, el ratio P/E es de 662.07 y su capitalización de mercado es de 53.1 MM.

En cuanto a la sustentabilidad, quintuplicaron la flota de vehículos eléctricos y migraron a energía 100% renovable en los centros de distribución de Brasil. Además, emitieron el primer bono sustentable de 400 millones usd para reducir la huella ambiental, aumentar la inclusión financiera y empoderar a través de la educación. A través del programa Regenera América, promueven la regeneración y conservación de los biomas de la región, asegurando su capacidad de captura de carbono. Además, participa en el desarrollo de sustentabilidad regional en conjunto con sistema B, participando de distintos bootcamps. Un dato no menor, si bien tiene oferta sustentable y crearon una url específica, no tiene un claim dentro de la descripción o un sello particular que resalte si un producto es sustentable.

²⁰ Mercado Libre. (2022). *REPORTE DE IMPACTO 2021*. Recuperado Marzo 1, 2021, de https://meli-sustentabilidad-bucket.s3.amazonaws.com/MELI_2021_ESP_169a1f95d5.pdf

²¹ MercadoLibre, Inc. (MELI) *Stock Price, News, Quote & History*. (2022). Yahoo Finance. Recuperado Marzo 1, 2022, de <https://finance.yahoo.com/quote/MELI?p=MELI>

Ver en [Anexo 3](#) el modelo de creación de valor y Business Model Canvas

6.2.1.2. Global: Amazon

Es el marketplace predominante de Occidente. Según el informe publicado por el Statista²², durante el 2020 generó 31.19 MM usd en GMV y se espera que para el 2023 alcance la cifra de 75 MM usd. Mundialmente alcanza 944k en visitas online. Según Yahoo Finance²³, el ratio P/E (TTM) es de 55.87 y su capitalización de mercado es de 1.4 billones.

En materia de sustentabilidad²⁴, durante el 2019 se unió con The Climate Pledge para aumentar su compromiso climático y tiene como objetivo emisiones netas de carbono cero para 2040, impulsar las operaciones con energía 100% renovable para el 2025 y packaging amigable con el medio ambiente. Además cuenta con el fondo Compromiso Climático por medio del cuál invirtió más de 2 MM usd para fomentar el desarrollo de tecnologías y servicios de descarbonización y el fondo Climático Ahora Mismo por medio del cual invierte más de 100 millones usd en proyectos de reforestación y soluciones de mitigación climática.

Analizando la plataforma, hoy en día no cuenta dentro de la página web ninguna acción en particular en cuanto al impulso de productos sustentables. Sin embargo, cuenta con una sección para la comunidad, “found if on Amazon”, que emula a Pinterest en cuanto a inspiración incluyendo la materia sustentabilidad.

Ver en [Anexo 3](#) el Business Model Canvas de Amazon y Alibaba

²² <https://www-statista-com.eza.udes.edu.ar/topics/8768/amazon-business/>

²³ Amazon.com, Inc. (AMZN) Stock Price, News, Quote & History. (2022). Yahoo Finance. Recuperado Marzo 1, 2022, de <https://finance.yahoo.com/quote/AMZN?p=AMZN&.tsrc=fin-srch>

²⁴ The Climate Pledge. (n.d.). Amazon Sustainability. Recuperado Marzo 2, 2022, de <https://sustainability.aboutamazon.com/>

6.2.2. Competencia por consultoría sustentable

6.2.2.1. Sistema B

Sistema B²⁵ es la organización que coordina y nuclea a las empresas B en Latinoamérica. Su misión es articular y promover las empresas B, así como también, generar un ecosistema que favorezca el desarrollo de este tipo de empresas.

A través de su alianza con B lab y el desarrollo de una herramienta de evaluación de triple impacto, certifica las empresas interesadas mediante su score de sustentabilidad.

El score²⁶ es otorgado al analizar cinco áreas principales: gobierno, trabajadores, clientes, comunidad y medio ambiente.

Es necesario que cumplan con ciertos pilares fundamentales para la evaluación. En primera instancia debe tener propósito, es decir, una necesidad de impactar positivamente tanto el medio ambiente como en la sociedad. En segundo lugar, debe ampliar el deber fiduciario de accionistas y gestores para incluir intereses no financieros para cumplir con el requisito legal. Tercero, deben tener una declaración de independencia para demostrar que son parte de una comunidad global. Por último, las empresas deben comprometerse a operar con altos estándares de gestión y transparencia para poder tener la certificación.

En cuanto a requisitos, solicitan llevar más de 12 meses de operaciones, de no ser posible el sello queda en estado pendiente. Además, las empresas solicitantes deben operar en un mercado competitivo y estar expuestas a los riesgos normales de ser empresa, competidores, impuestos, cambios en el mercado, quedando afuera las que operan en un monopolio o son controladas por el gobierno. Otro requisito a cumplir, es que las empresas solicitantes deben ser con fines de lucro para poder demostrar su responsabilidad sobre las problemáticas socioambientales a través del negocio.

Además de las certificaciones a empresas, cuenta con la Academia B para convertirse en un agente de cambio, disponibilizando una red de expertos en la temática.

²⁵ *Sobre el Movimiento B*. (n.d.). Sistema B. Recuperado Marzo 3, 2022, de <https://www.sistemab.org/sobre/>

²⁶ *¿Cómo ser Empresa B?* (n.d.). Sistema B. Recuperado Marzo 3, 2022, de <https://www.sistemab.org/ser-b/>

Durante el 2020²⁷ generaron un resultado neto de 5.2 MM usd contando con 124 empresas certificadas en Argentina que facturaron alrededor de 600 MM de usd pero que en mundo ya son 3720 empresas. A través de los key partners apalancan su crecimiento cada vez más en grandes empresas.

Ver en [Anexo 3](#) el Business Model Canvas

6.2.3. Competencia por otorgamiento de certificaciones

6.2.3.1. B Lab

B Lab es la única empresa avalada para dar certificaciones de triple impacto. Como se describe en su sitio web “B Lab es la red sin fines de lucro que transforma la economía global para beneficiar a todas las personas, comunidades y el planeta.”

En el 2020 cumplieron su aniversario número 15, convirtiéndose en una red global de organizaciones que construyen un movimiento de más de 4000 organizaciones B certificadas en más de 150 industrias en 77 países en seis continentes, todas unificadas por el poder de realizar negocios de alto impacto positivo. Además lanzaron la solución SDG Action Manager para iniciar una acción empresarial urgente y sostenida alineadas con las Metas del Desarrollo Sostenible. A través del viaje B Movements Builders, impulsaron el cambio del comportamiento entre las corporaciones multinacionales más grandes del mundo.

Según el reporte anual²⁸ en 2020, generó \$14 MM usd de revenues, 46.000 negocios usaron las herramientas de B Lab (+24% interanual) y la comunidad mundial creció más del 15% anualmente. Fue el año con mayor crecimiento fuera del mercado estadounidense. Además comenzaron a operar en Asia y África. El 52% de las empresas B certificadas contrataron a más empleados, y dos tercios de las empresas B certificadas crecieron en revenues netas versus el año pasado.

Dentro de sus actividades se encuentran programas de desarrollo de créditos para empresas que tuvieron alto impacto negativo por la pandemia, cursos y capacitaciones, red de contactos globales, programas de recaudación para fundaciones y acciones particulares, entre otras acciones.

²⁷ *Reporte de Impacto 2020.* (2020). Sistema B. Recuperado Marzo 3, 2022, de https://drive.google.com/file/d/10rHMAZtS05MnRy3Gotg9w9T0_DMkHlv/view

²⁸ *2020 Annual Report.* (2021). B Lab. Recuperado Marzo 3, 2022, de https://assets.ctfassets.net/l575jm7617lt/4NX33XW2fuX2jcMyrplLU1/9dd8874c707745b0a6986e80613629cb/2020_B_Lab_Annual_Report_Final__1_.pdf

6.3. Contexto Macroeconómico: Análisis PESTEL

El análisis macroeconómico se centra en el objetivo del primer año, que involucra solamente el análisis de Argentina. A continuación se presenta un breve resumen de cada uno de los factores e ítems a analizar que pueden afectar el desarrollo de CoCo en esta región. El análisis completo se encuentra en el [anexo 5](#).

De todos los vértices analizados, el entorno ecológico y político son los predominantes favorables dentro de la región. Los entornos legales y sociales son neutrales, porque contienen aspectos favorables como desfavorables o pendientes a resolver. Por último, el entorno económico es el único completamente desfavorable.

6.3.1. Entorno Político²⁹

- Se logra un acuerdo con el FMI postergando el ajuste hasta el 2023 con meta de déficit cero para el 2025.³⁰
- Se establece el plan industrial con meta hasta el 2030 para potenciar los sectores productivos, industrias y las exportaciones.
- Se establecen leyes y programas que fomentan la energía renovable y no renovable para lograr captar nuevas inversiones y fomentar las exportaciones.
- Sigue en vigencia la estrategia nacional de consumo y producción sostenible lanzada en el 2021.
- Acuerdo entre ENACOM y Arsat para aumentar el acceso de fibra óptica nacional.
- Se lanza el plan de exportaciones y plan por el empleo a través de misiones cortoplacistas con foco anual.

²⁹ Dinatale, M., & Rafele, E. (2022, Enero 2). Los

10 objetivos que se impuso Alberto Fernández para ejecutar en el 2022. El Cronista. Recuperado Marzo 13, 2022, de <https://www.cronista.com/economia-politica/los-10-objetivos-que-se-impuso-alberto-fernandez-para-cumplir-en-el-2022/>

³⁰ Navarro, R., & Lantos, N. (2022, Enero 26). Deuda con el FMI. El Destape. Recuperado Marzo 13, 2022, de https://www.eldestapeweb.com/economia/deuda-con-el-fmi/el-gobierno-ya-acordo-2022-y-2023-sin-ajuste-y-deficit-cero-en-2025-siguen-negociando-202212618240?gclid=CjwKCAiAvOeQBhBkEiwAxutUVHHe6kiir0po8N912QaHEK2-TecDEri0ehPFZA0fW18QH8ZJXlkbDhoCx8QQAvD_BwE

6.3.2. Entorno Económico³¹

- El PBI tuvo una baja estimada del 9.9% anual pero se prevé que aumente un 2,5% y 4,5% para el sector industria durante el 2022³².
- Argentina tuvo un déficit primario acumulado de \$1.407.641 millones durante el 2021, luego de excluir los DEG.
- La tasa de desempleo estimada fue del 10% en el 2021 y se proyecta que baje al 9.05% en 2026.
- Argentina registró un flujo comercial de exportación menor que el promedio regional en 2021.³³
- La inflación alcanzó el 55% durante el 2021 incrementando un +8% anualmente.
- El intercambio comercial fue de US\$141.11 durante el 2021, cerrando con un superávit de US\$ 14.750 (+17.7% interanual), producto de exportaciones por US\$ 77.934 millones (+42% interanual) e importaciones por US\$63.184 millones (+49% interanual).³⁴
- El índice de precios de las exportaciones incrementó un 25,8% gracias a los productos primarios y sus derivados. Por otro lado, el índice de precios de las importaciones creció un 14,7% mayormente bienes de capital o piezas y accesorios.
- El consumo privado creció un 2,8% mientras que el consumo público aumentó un 3,4%.³⁵
- La prima de riesgo supera los 1.800 puntos.³⁶

³¹ Índice de Precios al Consumidor (IPC). Cobertura nacional. Diciembre 2021. (2022, Enero 13). INDEC. Recuperado Marzo 13, 2022, de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_2209A10232C4.pdf

³² O'Neill, A. (2021). *Argentina - Statistics & Facts*. Statista. Recuperado Marzo 13, 2022, de <https://www.statista.com/topics/2402/argentina/>

³³ Intercambio comercial argentino. Cifras estimadas de diciembre de 2021. (2022, Enero 20). INDEC. Recuperado Marzo 13, 2022, de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ica_01_223173EDC303.pdf

³⁴ El intercambio comercial cerró 2021 con un superávit de US\$ 14.750 millones. (2022, Enero 20). Télam. Recuperado Marzo 13, 2022, de <https://www.telam.com.ar/notas/202201/581481-intercambio-comercial-2021-superavit-indec.html>

³⁵ Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH). Tercer trimestre de 2021. (2021, Diciembre 21). INDEC. Recuperado Marzo 13, 2022, de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_3trim21DE3A5603AD.pdf

³⁶ La prima de riesgo argentina supera los 1.800 puntos tras diferencias con FMI Por EFE. (2022, Enero 6). Investing.com. Recuperado Marzo 18, 2022, de <https://es.investing.com/news/stock-market-news/la-prima-de-riesgo-argentina-supera-los-1800-puntos-tras-diferencias-con-fmi-2200377>

6.3.3. Entorno Social

- Se prevé que la población alcance los 52,3 millones para 2040³⁷.
- Según una encuesta a nivel nacional por la Fundación Vida Silvestre Argentina, el 71% de la población argentina respondió estar sensibilizada en cuanto al consumo de recursos del planeta y la relación con la naturaleza.³⁸
- El 90% de la población cuenta con acceso a internet, pero es el 85.5% la población que realmente utiliza internet.³⁹
- El ingreso promedio fue de \$43.907, -33,9% menor a lo necesitado por la canasta básica (\$23.000 en valores absolutos).⁴⁰
- El número de trabajadoras y trabajadores registrados y cubiertos disminuyó, en promedio, un 2,3% respecto del año anterior.⁴¹



³⁷ O'Neill, A. (2021). *Argentina - Statistics & Facts*. Statista. Recuperado Marzo 13, 2022, de <https://www.statista.com/topics/2402/argentina/>

³⁸ *Consumo responsable y consciente: aprender y compartir para cuidar nuestro planeta*. (2021, Septiembre 23). Fundación Vida Silvestre Argentina. Recuperado Marzo 13, 2022, de <https://www.vidasilvestre.org.ar/?22560/cursosconsumoresponsablepublicogeneral>

³⁹ *Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina*. (n.d.). INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. Recuperado Marzo 13, 2022, de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-26>

⁴⁰ *Informe sobre la situación de género en el sistema de riesgos del trabajo*. (2021, Junio). Superintendencia de Riesgos del Trabajo. Recuperado Marzo 13, 2022, de <https://www.srt.gob.ar/estadisticas/genero/anual/Informe%20Situaci%C3%B3n%20de%20Genero%20A%C3%B1o%202020.pdf>

⁴¹ *Avanzar en la reconstrucción con más equidad: Los derechos de las mujeres al trabajo y en el trabajo, en el centro de la recuperación de la COVID-19*. (2021, Julio). ILO. Recuperado Marzo 13, 2022, de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_814506.pdf

6.3.4. Entorno Tecnológico⁴²

- Desarrollo mundial de tecnologías que impactan tanto en innovación dentro de los lugares de trabajo al igual que en potencial financiero y se vieron 5 veces aceleradas por el contexto de pandemia. Dentro de este segmento se encuentran la automatización y virtualización de procesos, el futuro de la conectividad, Infraestructura distribuida, computación de la siguiente generación, inteligencia artificial aplicada, El futuro de la programación (software 2.0), Arquitectura de confianza, bio revolución, materiales de última generación y tecnologías limpias.
- En Argentina la industria del ecommerce facturó más de US\$5.539,3m y tuvo una participación del 57,9%, generando los mayores ingresos digitales en 2020. Dentro de esta industria se aplican las tendencias globales para lograr la personalización de ofertas, sugerencias, comunicaciones y mensajes entre otros. Además está en auge la incorporación de gamification en la estrategia de fidelización. Otra tendencia en auge es el live shopping que revolucionó China y ahora está creciendo en Latinoamérica, principalmente Brasil. Por otro lado, sigue en vigencia el desarrollo de de self checkout al igual que tiendas automatizadas sin personal o envío automatizado.⁴³

6.3.4. Entorno Ecológico

- 5 Leyes primordiales que establecen los criterios para la protección del medio ambiente interno:
 - Ley 25.675: LEY GENERAL DEL AMBIENTE ⁴⁴
 - Ley 25.670: GESTIÓN Y ELIMINACIÓN DE LOS PCBs⁴⁵

⁴² *The top technology trends.* (2021). McKinsey. Recuperado Marzo 13, 2022, de <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech>

⁴³ Rallegos, N. (2020, Julio 6). *Argentina: Live streaming eCommerce, el formato que está revolucionando las ventas a nivel mundial – i2T – Ideas e Innovación en Tecnología.* i2T S.A. Recuperado Marzo 13, 2022, de <https://www.i2t.com.ar/2020/07/06/argentina-live-streaming-ecommerce-el-formato-que-esta-revolucionando-las-ventas-a-nivel-mundial/>

⁴⁴ *Información Legislativa.* (2002, Noviembre 28). InfoLeg - Información Legislativa. Recuperado Marzo 13, 2022, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=79980>

⁴⁵ *Información Legislativa.* (2002, Noviembre 19). InfoLeg - Información Legislativa. Recuperado Marzo 13, 2022, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=79677>

- Ley 25.612: GESTIÓN INTEGRAL DE RESIDUOS INDUSTRIALES Y DE ACTIVIDADES DE SERVICIOS.⁴⁶
- Ley 25.688: RÉGIMEN DE GESTIÓN DE AGUAS ⁴⁷
- LEY 27.520: ADAPTACIÓN Y MITIGACION AL CAMBIO CLIMÁTICO ⁴⁸
- La explotación forestal ilegal continuó a través de incendios intencionales que arrasaron al menos 170.00 hectáreas de bosques, pastizales y humedales debido a la expansión agrícola durante el 2020. Sigue pendiente la implementación y financiamiento de la ley de bosques nativos y transicionar hacia prácticas más sustentables de agricultura.⁴⁹
- Casi 1.125 mil millones de dólares se pierden anualmente debido a eventos climáticos extremos.
- Las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) per cápita es de (8,4) siendo mayor al promedio del G20 (7,29). Para el año 2030, las emisiones globales de CO2 deben estar por un 45% por debajo de los niveles del 2010 y alcanzar un cero neto para el 2050.

6.3.5. Entorno Legal

- LEY 11.723 PROPIEDAD INTELECTUAL⁵⁰
- LEY 22.802 LEALTAD COMERCIAL⁵¹
- LEYES LABORALES⁵²
- LEY 24.240 DEFENSA DEL CONSUMIDOR ⁵³
- LEY 27.349 APOYO AL CAPITAL EMPRENDEDOR ⁵⁴
- LEY 25.326 PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES⁵⁵

⁴⁶ *Información Legislativa*. (2002, Julio 29). InfoLeg - Información Legislativa. Recuperado Marzo 13, 2022, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=76349>

⁴⁷ *Información Legislativa*. (2003, Enero 3). InfoLeg - Información Legislativa. Recuperado Marzo 13, 2022, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=81032>

⁴⁸ *Ley 27520/2019*. (2019, Noviembre 20). Argentina.gob.ar. Recuperado Marzo 13, 2022, de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27520-333515>

⁴⁹ ARGENTINA. (2021). Climate Transparency. Recuperado Marzo 13, 2022, de <https://www.climate-transparency.org/wp-content/uploads/2021/01/Argentina-2020-Spanish.pdf>

⁵⁰ *LEY 11.723 - REGIMEN LEGAL DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL*. (n.d.). Jus.gob.ar. Recuperado Marzo 13, 2022, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/42755/texact.htm>

⁵¹ *Ley 22802 del 21/04/83*. (n.d.). Jus.gob.ar. Recuperado Marzo 13, 2022, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/19946/texact.htm>

⁵² *Derechos laborales*. (n.d.). Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Recuperado Marzo 13, 2022, de https://trabajo.gob.ar/downloads/igualdad/100610_cuadernillo2.pdf

⁵³ INFOLEG. Recuperado Marzo 13, 2022, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/638/norma.htm>

⁵⁴ *Ministerio de Justicia y Derechos Humanos - Argentina*. (n.d.). InfoLEG - Ministerio de Justicia y Derechos Humanos - Argentina. Retrieved Abril 19, 2022, from <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/270000-274999/273567/norma.htm>

⁵⁵ *Información Legislativa*. (2000, November 2). InfoLeg - Información Legislativa. Retrieved Abril 19, 2022, from <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=64790>

6.3.4. Entornos Favorables y Desfavorables

P	E	S	T	E	L
<p>ACUERDO CON EL FMI</p> <p>PLAN INDUSTRIAL</p> <p>LEYES DE ENERGÍA Y AGRO</p> <p>ESTRATEGIA NACIONAL DE CONSUMO Y PRODUCCIÓN SOSTENIBLE</p> <p>PLAN DIGITAL: ACUERDO ARSAT CON ENACOM</p> <p>PLAN POR EL EMPLEO</p>	<p>PBI: BAJA DEL 9% ANUAL</p> <p>INTERCAMBIO COMERCIAL +17% INTERANUAL</p> <p>INFLACIÓN DEL 55%, +8% INTERANUAL</p> <p>RIESGO PAÍS 19%, +1.4% INTERANUAL</p> <p>TASA DE DESEMPLEO 10%</p>	<p>AUMENTO DE LA POBLACIÓN</p> <p>HÁBITOS SUSTENTABLES</p> <p>90% DE LA POBLACIÓN CUENTA CON ACCESO A INTERNET</p> <p>NIVELES DE INGRESO PROMEDIO POR DEBAJO DE LA CANASTA BÁSICA</p>	<p>TOP 10 TECNOLOGÍAS:</p> <p>-AUTOMATIZACIÓN Y VIRTUALIZACIÓN DE PROCESOS</p> <p>-IA APLICADA</p> <p>-ARQUITECTURA DE CONFIANZA</p> <p>-TECNOLOGÍA LIMPIA</p> <p>OTROS: GAMIFICATION, SELF</p>	<p>PROTECCIÓN AMBIENTAL</p> <p>-LEY GENERAL DEL AMBIENTE (25.675)</p> <p>-ADAPTACIÓN Y MITIGACIÓN AL CAMBIO CLIMÁTICO (27.520)</p> <p>-GESTIÓN INTEGRAL DE RESIDUOS INDUSTRIALES (26.612)</p> <p>-GESTIÓN Y ELIMINACIÓN DE LOS PCBs (LEY 26.670)</p>	<p>PROPIEDAD INTELECTUAL (11.723)</p> <p>LEALTAD COMERCIAL (22.802)</p> <p>LEYES LABORALES</p> <p>PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR (24.240)</p>
FAVORABLE	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE	FAVORABLE	FAVORABLE	FAVORABLE

6.4. Contexto Microeconómico: Cinco Fuerzas de Porter

De acuerdo al reporte sobre la industria del ecommerce global publicado por eMarketer⁵⁶, durante 2020 el comercio electrónico mundial facturó un total de 4,2 billones de dólares, lo que representó un aumento anual del 27,6%, siendo Argentina el país de Latinoamérica con mayor crecimiento (79%). En otras palabras, fue el año que consolidó al ecommerce como herramienta fundamental para potenciar negocios. Según el informe publicado por Statista⁵⁷, se espera que para el 2022 se generen 5,5 billones de dólares mundialmente. A fin de realizar el análisis de competitividad de la industria del ecommerce, se utilizaron las cinco fuerzas de Porter (Porter, M, 1996).

⁵⁶ Cramer, E. (2021, Enero 13). *Global Ecommerce Update 2021 - Insider Intelligence Trends, Forecasts & Statistics*. eMarketer. Recuperado Marzo 6, 2022, de <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-update-2021>

⁵⁷ *Retail e-commerce sales worldwide de 2014 to 2025*. (2022). Statista. Recuperado Marzo 6, 2022, de <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>

6.4.1. Rivalidad competitiva

6.4.1.1. Rivales en base a certificaciones:

1. Internacionales: B Lab, Leaping Bunny, PETA, Choose Cruelty Free International, Acene, BDIH, Natrue, One Voice, Rainforest Alliance, Energy Star, Land to Market Fair Trade, USDA Organics, CO2 Neutral. (Anexo)
2. Nacionales: Desarrollo Sustentable, Sello del Buen Diseño, Sello Orgánico, Sello Alimentos Argentinos una Elección Natural, Sello producto de la Agricultura Familiar, Marca Colectiva, Etiquetado de Eficiencia Energética, Ecoetiqueta Gestión Sustentable de Hoteles. (Anexo)

6.4.2. Amenaza de nuevos competidores

6.4.2.1. Barreras de entrada para un nuevo competidor

- Construcción de marca y confianza
- Diferenciación de producto
- Efecto de red
- Efecto social
- Efecto de experiencia
- Patentes
- Tecnología de mediano acceso
- No hay barreras normativas

6.4.3. Poder de los proveedores

1. Proveedores de certificaciones

- Hay muchos proveedores que aluden a la sustentabilidad, pero pocos que contemplan el 360. Además el número de proveedores es menor que la cantidad de empresas que los solicitan o podrían solicitar.
- Los costos de cambiar de proveedor son altos por el tipo de información que piden para certificar.

2. Proveedores de tecnología

- Hay muchos proveedores de software.
- Altos costos para cambiar de proveedor, ya que el negocio depende del servicio de nube entre otros.

6.4.4. Amenaza de productos sustitutos

- Gran propensión de empresas y consumidores a sustituir. Si bien no existen sustitutos directos pero sí indirectos (certificaciones, consultoras, ecommerce con posibilidad de desarrollo).
- Hay un bajo costo de transferencia.

6.4.5. Poder de los clientes

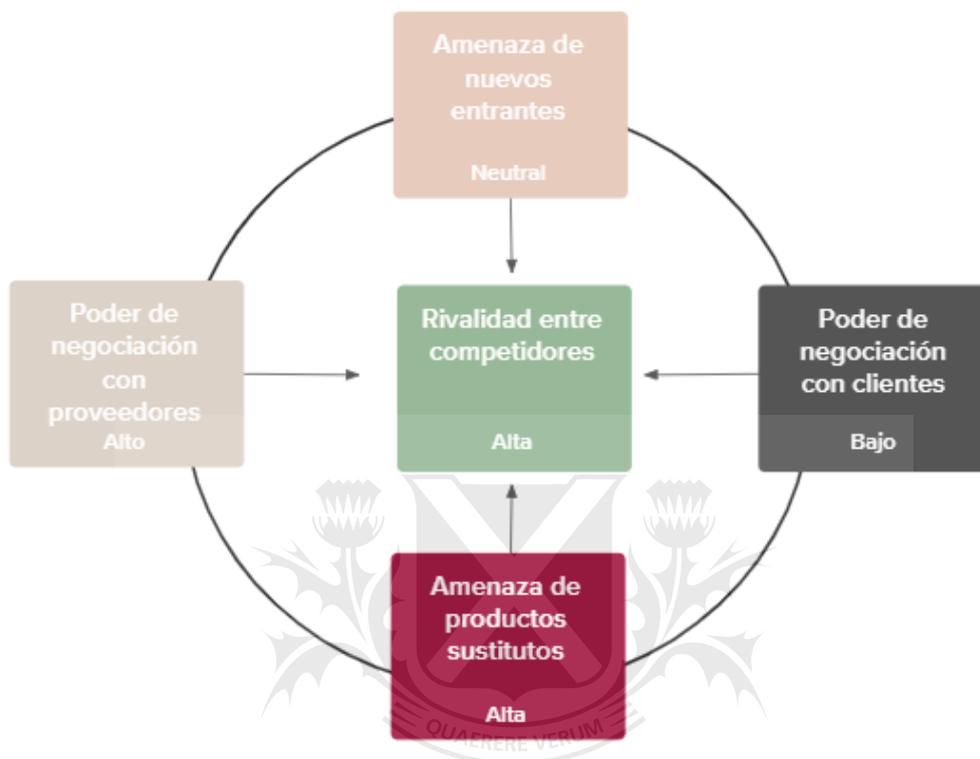
6.4.5.1. Vendedores

- Fragmentados en distintas plataformas y puntos de venta físico
- No hay ninguna plataforma que les otorgue este tipo de reconocimiento
- Posibilidad de integración hacia atrás

6.4.5.2. Compradores

- Facilidad en la compra de los productos pero dificultad en encontrar la oferta.
- Sensibles al tipo de información que reciben y poca disponibilidad de información sustentable.
- Sensibles a la cantidad de información que reciben.
- Volumen de compra medio.
- compradores atomizados en distintas plataformas.

6.4.6. Gráfico de la cruz de Porter



Universidad de

San Andrés

6.4.6. Conclusión

La rivalidad competitiva es alta. El sector de certificaciones está dominado por pocas empresas que tienen una gran estructura empresarial con presencia internacional. La principal competencia es B lab y la certificación de desarrollo sustentable, porque son las únicas dos empresas que certifica con triple impacto. Sin embargo, entiendo a las certificaciones como la oportunidad que tienen las empresas en dar visibilidad a su producto, y en ese sentido la competencia es alta debido a la gran cantidad de jugadores. La rivalidad incrementa a medida que los costos fijos se acrecientan debido a los servidores o el tipo de tecnología que hay detrás que les permite mantener su servicio en todos los países donde hay presencia. Por otro lado, la tasa de crecimiento de la industria del ecommerce es alta, por lo que permite tener cuotas de mercado inferiores a la media, neutralizando el efecto de la rivalidad.

Además, el grado de concentración es bajo, ya que solamente estas dos empresas previamente mencionadas se enfocan en la misma visión 360, aunque no es el mismo servicio. Por último, las barreras de salida son bajas, ya que no hay ningún costo por dejar de pertenecer a la página ni por dejar de comprar. Sin embargo, sí se generan barreras relacionales con las marcas partners.

La amenaza de productos sustitutos es alta ya que hay muchas ONGs y gobiernos queriendo certificar y dar visibilidad del progreso sustentable, por otro lado, hay muchos compradores queriendo comprar conscientemente. Ambos tienen una gran propensión a sustituir. Además, no existe costo *persé* por irse de una certificación u otra generando mayor facilidad al cambio.

Otro factor que representa amenaza es el poder de negociación de proveedores, ya que solicitan información sensible de la empresa que no está dispuesta a otorgar. Específicamente los proveedores de software tienen todos sus servicios en la nube, pudiendo entorpecer la dinámica diaria si cambian de proveedor.

En cuanto a la amenaza de nuevos entrantes considero que es neutral. La presión gubernamental por querer cumplir con el objetivo de sustentabilidad a nivel país, involucra principalmente al sector privado y la manera de impactar positivamente en la economía al igual que en el ambiente y la sociedad. En este sentido, genera un deber por parte de las empresas quienes deben de reportar una mejora anual en políticas sustentables. Consecuentemente, aumenta la curiosidad de nuevos jugadores en tomar un rol en la transformación de la manera de hacer negocios. Es por eso que los “moats⁵⁸” de la plataforma son los elementos fundamentales para que este factor sea bajo.

Por último, el poder de negociación con los clientes es bajo. Por un lado, hay facilidad en el medio de compra de productos por distintas plataformas y lugares de cercanía, sin embargo, hay dificultad en encontrar la oferta indicada. Además, hay sensibilidad en la cantidad y tipo de información que reciben.

⁵⁸ El término moat hace alusión a las ventajas competitivas de una empresa que permiten hacer frente a la competencia, fue instalado en el mundo del negocio por Warren Buffet. El término real significa fosa y son aquellas que protegen a un castillo de una posible invasión.

7. MODELO DE NEGOCIOS

7.1. Descripción general del modelo de negocios

CoCo ofrece un único modelo de negocios al cual denomino “Empoderador”. A través del cual los emprendedores y empresas podrán listar sus productos, integrar el QR dinámico a una página destino deseada, integrar el contacto por la plataforma Whatsapp y aumentar su posicionamiento y potenciar su compra mediante CoCo Ads.

Adicionalmente se ofrecen dos packs: Pack Desarrollo y Pack Insights. El primero hace referencia al acceso a cursos, capacitaciones, entrevistas con especialistas al igual que a la comunidad emprendedora de CoCo. De esta manera podrán sumar sinergias todos los emprendedores y liderar el cambio del consumo consciente. El segundo, hace referencia a los reportes y análisis mensuales tanto del emprendedor/empresa como de comportamiento de consumidor e insights de audiencias.

Por último, aquellos emprendedores/empresas que hayan alcanzado la certificación comunidad CoCo podrán potenciar el posicionamiento de sus productos dentro de la página mediante CoCo Ads. Al igual que varias plataformas, tanto el vendedor como el ítem debe alcanzar un grado mínimo de certificaciones y mediante el sistema de puja el emprendedor podrá crear campañas para crecer en las posiciones dentro de la página y por ende, la posibilidad de ser clickeado.

EMPODERADOR	PACK DESARROLLO	PACK INSIGHTS	CoCo Ads
7% DE COMISIÓN P/V	\$26 USD	\$50 USD	% SEGÚN ESTRATEGIA
LISTADO DE PRODUCTOS SIN LÍMITE	ACCESO A CURSOS Y CAPACITACIONES	REPORTES Y ANÁLISIS MENSUAL DE USUARIO	POSICIONAMIENTO DENTRO DE LA PLATAFORMA A TRAVÉS DE CoCo ADS
INTEGRACIÓN CON PÁGINA DESTINO	ACCESO A ENTREVISTAS CON ESPECIALISTAS	REPORTES DE CATEGORÍA CoCo	**APTO PARA USUARIOS QUE HAYAN ALCANZADO LA CERTIFICACIÓN CoCo COMUNIDAD
INTEGRACIÓN CON WHATSAPP	ACCESO A COMUNIDAD EMPRENDEDORES COCO	REPORTES DE CONSUMIDORES CoCo	
QR DINÁMICOS	ACCESO A EVENTOS		
ACCESO A CoCo ADS			
ACCESO A NUEVAS AUDIENCIAS			

Los precios de CoCo son similares al resto de las plataformas Online. Esta estrategia se basa en la comisión que toma la competencia de plataformas y permite estar alineado con el mercado. Desde el punto de vista de los usuarios, la plataforma es free y esto se debe a que el costo marginal es cero.

7.2. Key Partners

Para lograr que la plataforma se transforme en un agente de cambio, primero debes contar con marcas que tengan gran llegada de audiencia y tenga un posicionamiento de triple impacto. En este contexto iré en la búsqueda de marcas que no sólo tienen líneas de triple impacto sino que buscan posicionarse, negociando su participación en la página al igual que la inclusión de los QR dinámicos en su packaging o website algunas de ellas son:

1. Nike
2. Adidas
3. Zara
4. Natura
5. Inti Zen
6. Ginecocare
7. Aneer

Por otro lado, parte de ser agente de cambio requiere que una entidad financiera avale y promueva el crecimiento de los emprendedores, por eso buscaré negociar con el Banco Galicia al igual que con UALÁ para poder otorgar créditos y microcréditos a los emprendedores que se encuentren en nuestra plataforma.

En referencia a la capacitación, buscaremos un partnership nacional e internacional para que los emprendedores y empresas puedan continuar capacitándose en la materia. Para aquellos emprendedores que necesitan de herramientas básicas podrán acceder a cursos de Coderhouse, mientras que para aquellas empresas que cuentan con mayor recursos otorgamos becas para que realicen cursos y capacitaciones de economía circular, por ejemplo con State University of New York.

Por último a través de la agencia de comunicación y branding Bambú sustentable buscamos posicionarnos de una manera creativa y de impacto. Es necesaria una estrategia disruptiva que coloque a CoCo como página referente de los consumidores actuales pero principalmente de la generación Z.

7.3. Key Activities

Las principales actividades que CoCo debe llevar a cabo son:

1. Promoción de marcas: A través de CoCo Ads y también a través de branding de CoCo.
2. Otorgamiento de CoCo sellos: tanto el otorgamiento de sellos como auditoría de marcas es esencial para crear y mantener la reputación.
3. Eventos de la comunidad CoCo: reuniones cuatrimestrales mencionando las mejores prácticas, tendencias del consumo sustentable.
4. QR dinámicos WoW: capacitaciones y consultorías a las marcas a través de los KAMs para lograr el máximo posicionamiento a través de los QR dinámicos según el funnel que se encuentra el cliente. Permitiendo tener interacción en todo el ciclo de vida del cliente.
5. Hunting de Marcas “Killers”

7.4. Canales

Los canales por medio de los que llegaremos a nuestros vendedores y usuarios son:

1. App/ Sitio Web: El canal principal que permite acercarnos a los grupos de interés. Es el canal de mayor relevancia ya que todos los canales llevan a este.
2. KAMs: Permite tener un control marcario y acercarnos a través del conocimiento en profundidad tanto de la industria como de los clientes. La desventaja son los costos que implican por lo que estarán orientados a clientes tier 1.
3. Redes Sociales: Permite una llegada masiva a través de comunicación bidireccional. Una gran ventaja es que permite conocer en profundidad las preferencias e inquietudes de los usuarios y sellers. En este grupo entra whatsapp, instagram, tik tok, Linked In, etc.

4. Eventos Especiales: Permite llegar a los usuarios y sellers con mayor propensión a convertir. La desventaja es que son con menor frecuencia y el alcance es menor al resto de los canales. En este grupo se incluyen tanto eventos realizados por la propia empresa como eventos de la comunidad.
5. Influencers: Permite llegar más fácil y rápidamente a las audiencias buscadas y ampliar la red de contactos. Este grupo incluye personas físicas referentes como así también marcas partners.

8. GO TO MARKET

CoCo está diseñada para ser la aplicación que revolucione las elecciones diarias, facilitando y acercando los productos y servicios sustentables. Es una aplicación de impacto, por eso, para ingresar al mercado se contempla la contratación de Bambú Sustentable, una empresa dedicada a la comunicación sustentable de impacto. Dentro de las opciones de comunicación se encuentran:

- Graffitis de agua reusada



Fuente: Bambú Sustentable⁵⁹

- Graffitis de pintura ecológica



Fuente: Bambú Sustentable⁶⁰

⁵⁹ (2022). Bambú. Recuperado Marzo 16, 2022, de <http://bambusustentable.com/bambu-sustentable-2018.pdf>

⁶⁰ (2022). Bambú. Recuperado Marzo 16, 2022, de <http://bambusustentable.com/bambu-sustentable-2018.pdf>

- Murales ecológicos



Fuente: Bambú Sustentable⁶¹

- Mensajes Invisibles (Spray Hidrocromático)



Fuente: Bambú Sustentable⁶²

- Contenidos en Social Media

En conjunto a la empresa prestadora, se coordinará los distintos contenidos para cumplir con el funnel correspondiente a cada segmento.

⁶¹ (2022). Bambú. Recuperado Marzo 16, 2022, de <http://bambusustentable.com/bambu-sustentable-2018.pdf>

⁶² (2022). Bambú. Recuperado Marzo 16, 2022, de <http://bambusustentable.com/bambu-sustentable-2018.pdf>

8.1. Users Growth Funnel

	ETAPAS	GROWTH DRIVERS	METRICS
01	ADQUISICIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Anuncios Online Marketing Tradicional Anuncios por Influencers 	<ul style="list-style-type: none"> Downloads Page Views Top of Mind %
02	ACTIVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Registro en App One-Step Customer On-Boarding App Discovery 	<ul style="list-style-type: none"> Registros Duración de Sesión Inscripciones en Comunidades
03	RETENCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación Proactiva Campañas de Lealtad Push Notifications 	<ul style="list-style-type: none"> Usuarios Activos Mensuales Frecuencia de Visita Cantidad de Clicks
04	REFERENCIA	<ul style="list-style-type: none"> One-Click Sharing Rating & Reviews Personalización 	<ul style="list-style-type: none"> App Store Rating App share % Actividad en Comunidades
05	REVENUE	<ul style="list-style-type: none"> Conversión de Lead Participación en Comunidades Participación Activa en Reviews 	<ul style="list-style-type: none"> Average click per User CLV App Suscripciones

8.2. Sellers Growth Funnel

	ETAPAS	GROWTH DRIVERS	METRICS
01	ADQUISICIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Anuncios Online Marketing Tradicional Anuncios por Influencers 	<ul style="list-style-type: none"> Downloads Page Views Top of Mind %
02	ACTIVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Registro en App One-Step Listado de Productos Certificaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Registros Cantidad de LLS Cantidad de certificaciones
03	RETENCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación Proactiva Campañas de Lealtad Push Notifications 	<ul style="list-style-type: none"> Usuarios Activos Mensuales Frecuencia de Visita Cantidad de Clicks Recibidos
04	REFERENCIA	<ul style="list-style-type: none"> One-Click Sharing Rating & Reviews Personalización 	<ul style="list-style-type: none"> App Store Rating Calidad de Reviews Actividad en Comunidades
05	REVENUE	<ul style="list-style-type: none"> Conversión de Lead Participación en Comunidades Participación Activa en Reviews 	<ul style="list-style-type: none"> Average click per Seller CLV App Suscripciones y Packs

8.3. Sales Growth Funnel

	ETAPAS	GROWTH DRIVERS	METRICS
01	ADQUISICIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos • Social Media Hunting • Otras Actividades de Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de Prospectos • Conversión de Prospectos • Top of Mind % Seller
02	ACTIVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Assessment Estandarizado • Listado de Productos • Certificaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de Registros • Cantidad de LLS • Calidad de certificaciones
03	RETENCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación Proactiva • Seller On-Boarding • Utilización de QRs 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de QRs • Optimización de Productos • Optimización de Campañas CoCo
04	REFERENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Rating & Reviews • Actividad en Comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de Reviews • Calidad de Comunicación • Participación en Comunidades
05	REVENUE	<ul style="list-style-type: none"> • Conversión de Lead • Contenido Comunidades • CoCo como game changer 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de Leads por Seller • Revenues per Seller • Integración de Packs

9. PLAN OPERATIVO

9.1. Herramientas dentro de la Propuesta de Valor

9.1.1. Sistema de Recomendación

El sistema de recomendación híbrido incluye las técnicas más utilizadas en la actualidad como el filtro colaborativo y el filtro basado en contenido. Además, para asegurarnos la relevancia de la oferta presentada en el catálogo se integra el sistema de posicionamiento global (GPS)⁶³.

El diagrama inicia cuando el usuario ingresa a la plataforma y registra información personal. Dentro de las interacciones que puede realizar se encuentran, información de datos personales, calificación de productos, reseñas dentro de la página, productos vistos, comunidades seguidas, participación en comunidades, lista de deseos, descripción del ítem, entre otros.

Luego de tres semanas interactuando con la plataforma, ya se puede obtener el primer historial del usuario, sin embargo, con mayor tiempo transcurrido y mayor cantidad de interacciones, se logra el perfeccionamiento del motor de recomendaciones.

⁶³ ¿Cómo ha sido la EVOLUCIÓN del GPS? | Todos los Avances. (2017). GPSLowcost. Recuperado Marzo 17, 2022, de <https://www.gpslowcost.com/evolucion-del-gps/>

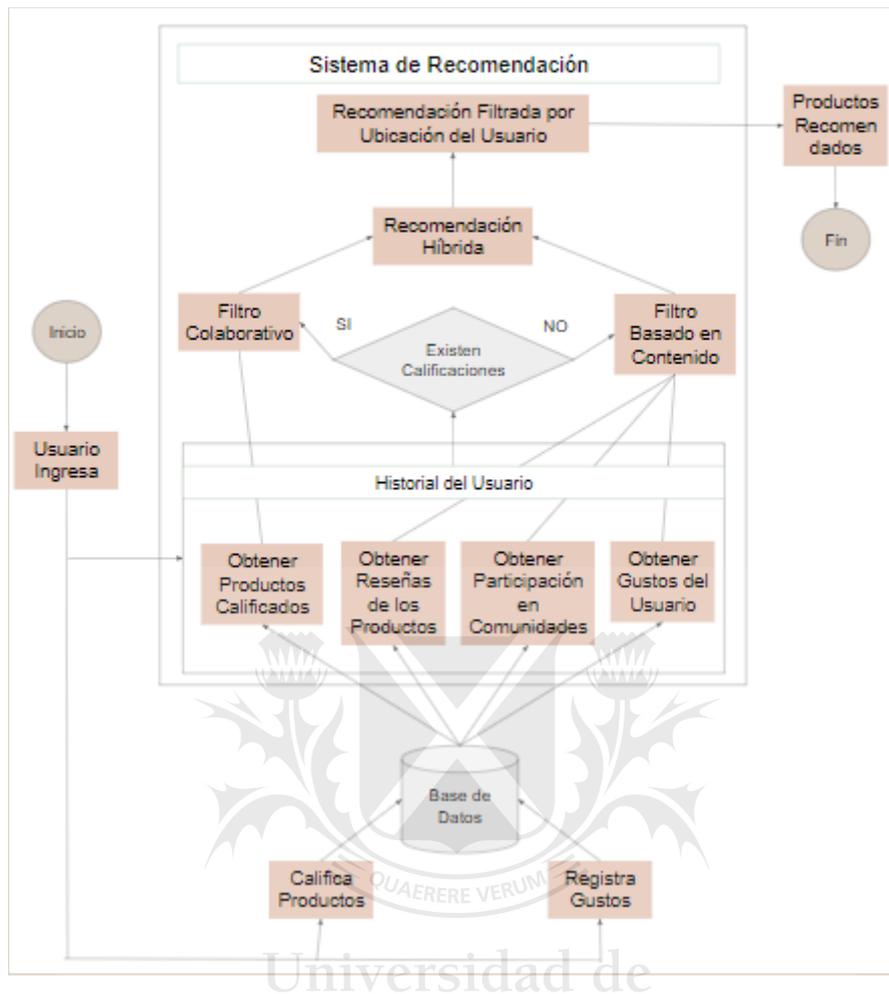
Una vez ingresado el usuario, el algoritmo valida la información disponible. En el caso de tener ya registrado calificaciones de productos, se aplica el filtro colaborativo⁶⁴ (Yang, Wu, Zheng, Wang, 2017) que perfila la preferencia según el ítem y según el usuario. El ítem es comparado con toda la base de datos, que tiene en cuenta toda la información del ítem y las preferencias del usuario, generando un listado de ítems similares en base al coeficiente de similitud que son rankeados. Como resultado, se le otorga una recomendación al usuario. El proceso puede diferir según el filtro que se debe utilizar:

- Filtro colaborativo:
 1. Calcula la similitud entre ítems. Se pueden utilizar distintos métodos como puro coseno o coeficiente de correlación.
 2. Seleccione los ítems “vecinos” para el ítem objetivo.
 3. Predice calificación.
 4. Genera recomendaciones según ranking. Se puede utilizar Top-N.

- Filtro Basado en Contenido:
 1. Extrae atributos.
 2. Compara atributos.
 3. Genera recomendaciones.

Universidad de
San Andrés

⁶⁴ Yang, Z., Wu, B., Zheng, K., & Wang, X. (n.d.). *A Survey of Collaborative Filtering Based Recommender Systems for Mobile Internet Applications*. Recuperado Marzo, 2022, de <https://tarjomefa.com/wp-content/uploads/2019/07/F1346-TarjomeFa-English.pdf>



9.1.2. Otras Herramientas

La creación de la plataforma contempla:

- QR Dinámicos.
- AB Testing como herramienta productiva en pos de mejorar el rendimiento.
- Business Intelligence para la exploración de datos generados dentro de la plataforma mediante machine learning.
- Servicios en la nube para el almacenamiento y procesamiento de datos.

9.2. Road Map de Lanzamiento

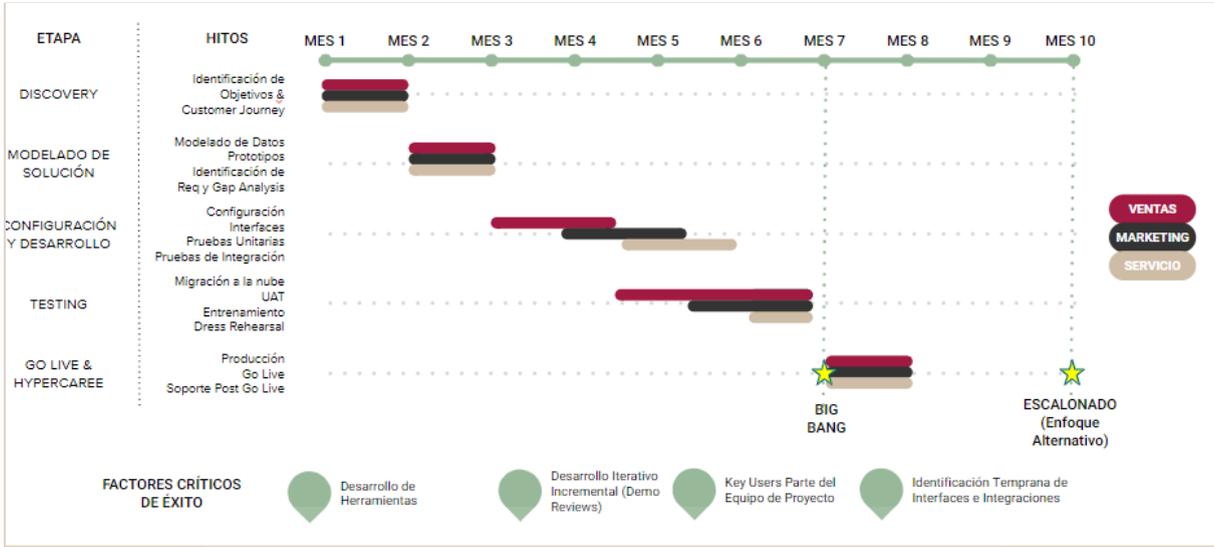
El proceso del mínimo producto viable comienza con la definición de la plataforma e ideación, donde se definen los objetivos y se planifica el customer journey. Involucra la organización y planificación de los tres equipos pilares: servicio, marketing y ventas.

Luego comienza la etapa de modelado de la solución, momento donde se crea la plataforma con un prototipo, y se desarrolla el algoritmo de recomendación al igual que los integradores de QR dinámico. Se identifican los requerimientos así como también se realizan todos los análisis de cada feature (Gap Analysis). En esta etapa ya se encuentran definidos los equipos pilares siendo servicio el equipo predominante ya que involucra al equipo de IT & Development. El equipo de marketing y ventas en esta etapa realizan en profundidad el desarrollo del plan de marketing y proceso de venta, identificando el curso de acción a tomar.

Finalizada la etapa anterior, comienza la configuración y desarrollo. Servicio realiza las pruebas de integración y configuración de interfaces. Marketing y ventas comienza detectar las alianzas con los key partners al igual que las primeras industrias con mayor potencial.

Ya se tiene la primera versión que es utilizada para entrenar a los equipos y continuar con distintas pruebas de UAT con las features. Una vez alineada la organización con el producto a vender, se sale al mercado con alianzas realizadas por el equipo de marketing y los primeros sellers hunteados por el equipo de ventas. Al salir al mercado, es el momento de validación con las expectativas y requerimientos del momento.

A continuación se presenta el diagrama de Go-Live del primer año. Sin embargo hay que entender que esto es un proceso lean, por más que parezca lineal en cada prueba se puede volver al principio. El objetivo es reducir todos los factores de riesgo y salir al mercado cuánto antes para que los costos no incrementen.

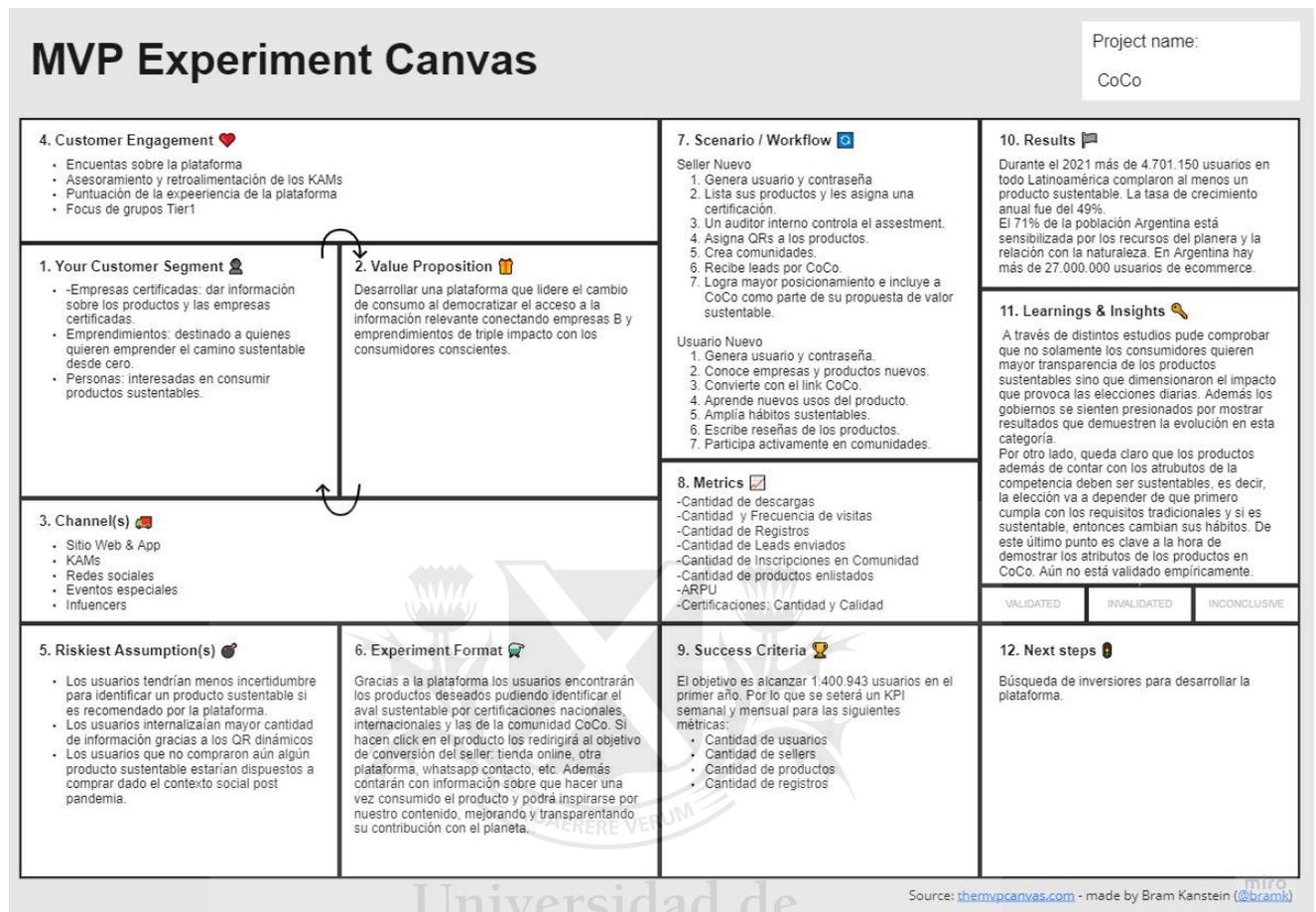


10. IMPLEMENTACIÓN DEL NEGOCIO

10.1. Road Map: Expansión Regional



10.2. MVP



10.3. Estrategia de Internacionalización

En una empresa digital donde la primera copia es cara mientras que las subsiguientes son con costo cero, la estrategia de internacionalización es obligatoria.

CoCo plantea una estrategia de internacionalización regional secuencial que comienza con la expansión a México continuando por Brasil, teniendo en el horizonte toda América Latina.

Se llevará a cabo en dos fases iniciales siguiendo el modelo uppsala⁶⁵ (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975) donde a través de una serie de etapas sucesivas que definen la inserción en los mercados extranjeros.

En el estado de resultados se estima y proyecta la demanda y revenue stream de México y Brasil para evaluar el valor económico de la propuesta.

⁶⁵ Principales enfoques conceptuales explicativos del proceso de internacionalización de empresas. (n.d.). SciELO Colombia. Recuperado Marzo 18, 2022, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-99652006000100019

Las 4 etapas de internacionalizar vía Uppsala son:

1. Actividades esporádicas o no regulares de exportación.
2. Exportaciones a través de representantes independientes.
3. Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero.
4. Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero

10.3.1. Fase 1: Consolidación de Argentina

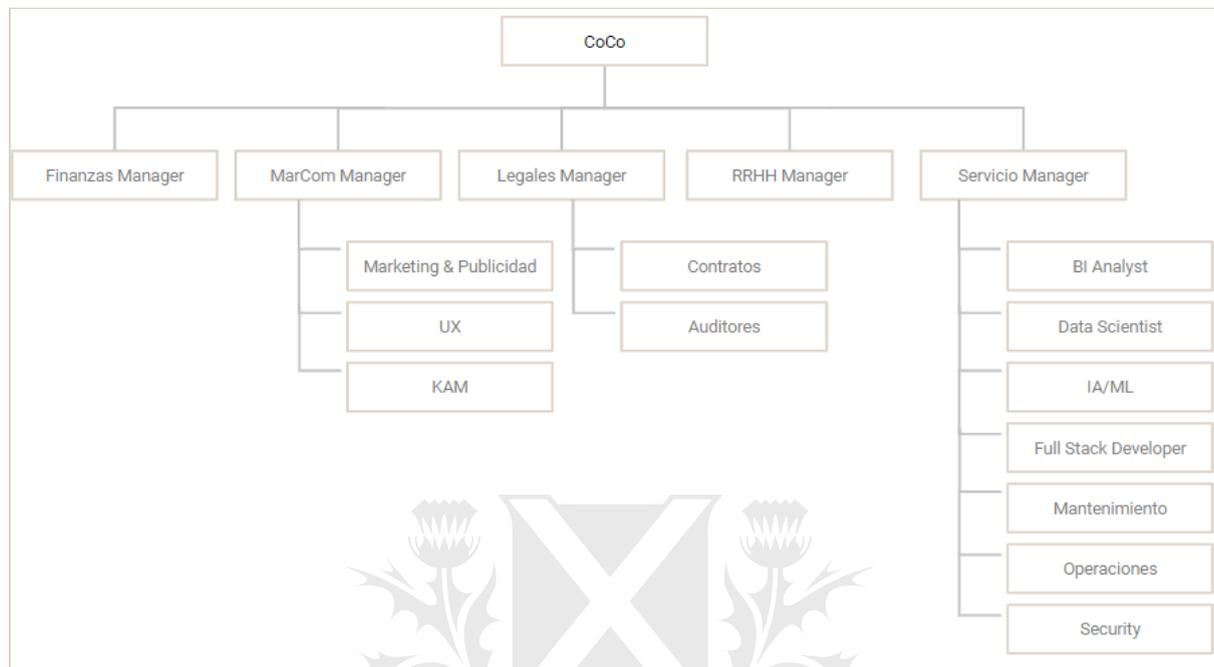
Es necesario generar una primera fase de growth para consolidar CoCo. Para lograrlo se abordarán distintas estrategias de marketing teniendo dos focos principales: branding y networking. La participación en eventos relevantes de la industria, son claves para poder brindar conferencias que inserten a CoCo en la red de contactos y generen posicionamiento de marca para generar confianza de los futuros clientes. Trabajar con la agencia de marketing Bambú Sustentable ayudará como brazo ejecutor para la realización de acciones de marca, eventos y acciones con prospectos y clientes.

10.3.1. Fase 2: Expansión Regional

La estrategia de expansión es comenzar por México y luego ir por Brasil. Una vez establecidos estos dos pilares regionales, continuaremos con el resto de los países teniendo en cuenta su potencial. Es un servicio que no requiere de presencia local, por lo que la primera etapa de funcionamiento se podrá apalancar con los recursos presentes de la empresa, esto permite ingresar mediante una modalidad remota de menor aporte de capital.

11. EQUIPO EMPRENDEDOR

11.1. Organigrama CoCo: Estructura Organizacional Funcional



El equipo contará con:

- Servicios
 - Bi Analyst: Data Analyst
 - Proveen asistencia de consultas sobre análisis en profundidad ya sea para resolver un problema como para la comprensión de los datos. Debe tener conocimientos básicos estadísticos, análisis exploratorio de datos, al igual que métodos de extracción de datos.
 - Bi Analyst: Category Expert
 - Debe ser experto en categorías que se encuentran dentro de las plataformas de ecommerce. Se tendrá en cuenta aquellas personas que cuenten con conocimiento de sustentabilidad.
 - Data Scientist
 - Experto en habilidades analíticas de datos, con gran capacidad de programación que les permita manejar grandes volúmenes de datos al igual que diseñar nuevos algoritmos.

- IA/ML Expert
 - Habilidades similares a las del data scientist pero adicionalmente se pedirá que cuente con conocimiento de algoritmos de recomendación. En otras palabras, debe estar actualizado con las últimas tecnologías de vanguardia.
- Full Stack Developer
 - Es un perfil híbrido que permite tener habilidades en todo el proceso de desarrollo. Se encargará del desarrollo y arquitectura de la página web y la aplicación, garantizando su funcionalidad. Esto involucra tener un gran conocimiento de programación al igual que experiencia del usuario.
- Mantenimiento Analyst
 - Grandes habilidades informáticas que permitan dar asesoramiento y soporte tecnológico a la organización. También se encargará de garantizar el funcionamiento de las interfaces dentro de la empresa.
- Operaciones Analyst
 - Responsable del análisis y seguimiento de los KPIs troncales del negocio, evaluará los proyectos en términos de productividad y capacidad. Se tendrá en cuenta aquellas personas que tengan conocimiento en sustentabilidad para aplicarlo en el trabajo diario.
- Security Analyst
 - Experto en informática que se encargará de la seguridad de los datos. Evaluará las medidas de seguridad de la empresa, identificando fallas y vulnerabilidades al igual que un curso de acción para mitigarlas.
- Recursos Humanos Manager
 - Responsable de las contrataciones al igual que del desarrollo del empleado. Buscaremos a personas que cuenten con experiencia en el desarrollo de liderazgo.

- Finanzas Manager
 - Responsable de administrar la contabilidad de la empresa al igual que el capital de inversión. Proveerá de mejoras en las políticas y procesos al igual que reportes de análisis y manejo de las finanzas para poder generar beneficios.
- MarCom
 - Marketing & Publicidad Analyst
 - Responsable del desarrollo, ejecución y medición de estrategias de marketing que permitan incrementar los KPIs troncales del negocio. Se tendrá en cuenta expertos en el proceso de decisión de compra.
 - UX Analyst
 - Responsable del análisis y desarrollo de planes que mejoren la usabilidad de las plataformas impactando positivamente en la experiencia de usuario. Debe ser un experto en diseño al igual que contar con conocimientos de la arquitectura de la información para poder realizar test y elaboración de prototipos.
 - KAMs (Key Account Managers)
 - Responsable de generar, retener y nutrir las relaciones con los clientes a lo largo del tiempo. Serán los socios estratégicos para los vendedores y estarán encargados de analizar las necesidades de los vendedores, analizar a la competencia y detectar oportunidades.
- Legales
 - Contrataciones
 - Responsable de desarrollar, gestionar y evaluar los contratos dentro de la empresa. Además se encargará de la gestión de reclamos formales, cartas documentos, modificaciones en la relación contractual, entre otros. También proveerá asistencia sobre consultas y requerimientos para el resto de los equipos.

- Auditores
 - Responsable de revisar y verificar las certificaciones de los vendedores. Se asegurará que la información sea crediticia, contractual, impositiva o contable. Se tendrá en cuenta expertos en leyes ambientales.

11.2. Valores CoCo

CoCo es la plataforma que liderará el cambio del consumo consciente y eso comienza desde la parte más intrínseca de la empresa: la cultura.

11.2.1. Pilares CoCo

- Seguimos nuestras pasiones
 - Lideramos el cambio consciente. Nuestras acciones nos representan. Somos disruptivos. Tomamos las oportunidades diarias para dejar un mejor legado.
- Regenerativos
 - La vida está en constante cambio. Nosotros también. Trabajamos con curiosidad y agilidad por las personas y el planeta.
- Empoderados
 - Tomamos las riendas del asunto. Accionamos sin miedo.
- Líderes sustentables
 - Somos líderes sustentables que defendemos nuestras creencias, inspirando a la sociedad.

11.2.3. Los No Requisitos

Entendemos que nuestras acciones hablan por sí mismas.

- No se requieren títulos universitarios. La experiencia y conocimiento es el aval.
- No se requiere cumplir horarios laborales. El cumplimiento de los proyectos y tareas es lo que medimos.
- No se requiere asistir a un lugar físico. Proveemos un lugar a donde puedan ir a trabajar pero no es necesario asistir obligatoriamente.

12. MODELO DE GENERACIÓN DE BENEFICIOS

12.1 Datos y Assumptions

REVENUES		
Mercado Ecommerce LATAM 2021		
Latino América Revenues ⁶⁶	135.395	100,00%
-Brasil ⁶⁷	41.130	30,38%
-Argentina ⁶⁸	9.463	6,99%
-Mex ⁶⁹	40.343	29,80%
-Resto Latam	44.459	32,84%
Mercado Libre LATAM 2021		
Mercado Libre Revenues ⁷⁰	7.069	5,22%
-Brasil	3.910	9,51%
-Argentina	1.531	16,18%
-Mex	1.172	2,91%
-Resto Latam	456,4	1,03%

Universidad de
San Andrés

⁶⁶ O'Neill, A. (2021). *Argentina - Statistics & Facts*. Statista. Recuperado Marzo 13, 2022, de <https://www.statista.com/topics/2402/argentina/>

⁶⁷ ecommerceDB. (2021). *eCommerce in Brazil 2021 Country Report*. Statista. Recuperado Marzo 1, 2022, de <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/study/70172/e-commerce-in-brazil/>

⁶⁸ ecommerceDB. (2021). *eCommerce in Argentina 2021 Country Report*. Statista. Recuperado Marzo 1, 2022, de <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/study/70170/e-commerce-in-argentina/>

⁶⁹ ecommerceDB. (2021). *eCommerce in Mexico 2021 Country Report*. Statista. Recuperado Marzo 1, 2022, de <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/study/70370/e-commerce-in-mexico/>

⁷⁰ Mercado Libre. (2021). *REPORTE DE IMPACTO 2021*. Mercado Libre. Recuperado Febrero 26, 2022, de https://meli-sustentabilidad-bucket.s3.amazonaws.com/MELI_2021_ESP_169a1f95d5.pdf

USUARIOS ECOMMERCE		
LATAM		
LATAM Población Activa	290.000.000	290 Millones/ 2022-320,82
Millennials y Gen Z	136.300.000	47%
Ecommerce Usuarios		
-Argentina	27.000.000	
-Brasil	115.000.000	
-Mex	58.000.000	
Mercado Libre LATAM 2021		
Compradores positivos + 2020	3.000.000	Tasa de crecimiento +49% anual
Compradores positivos + 2021	4.701.150	Posibles compradores + en LATAM
-Argentina	1.175.288	4,35%
-Mex	846.207	1,46%
-Brasil	2.350.575	2,04%
Frecuencia de compra Argentina		
1 compra	893.219	76%
2 compras	188.046	16%
3 compras o +	94.023	8%
Frecuencia de compra Mex		
1 compra	668.504	79%
2 compras	118.469	14%
3 compras o +	59.234	7%
Frecuencia de compra Brasil		
1 compra	1.880.460	80%
2 compras	329.081	14%
3 compras o +	141.035	6%
Ticket Promedio en USD		
-Argentina	41,39	
-Mex	574	
-Brasil	459,2	Estimo un Ticket Promedio menor al 20% de Mex
Target 1er año		
-Argentina	1.400.943	80% de los usuarios que ya compraron teniendo en cuenta un crecimiento del 49% para el prox año
Target 2do año		
-Mex	600	80% de los usuarios que ya compraron teniendo en cuenta un

		crecimiento del 49% por cada año
Empresas y Emprendedores Latam		
Empresas y Emprendedores + Latam	10.700	
-Argentina emprendedores	3900	36,45%
-Brasil emprendedores	1900	17,76%
-Mex emprendedores	1700	15,89%
-Ecuador emprendedores	1400	13,08%
-Resto Latam	1.800	16,82%

12.2 Cuadro de Resultados: Proyección a 6 años

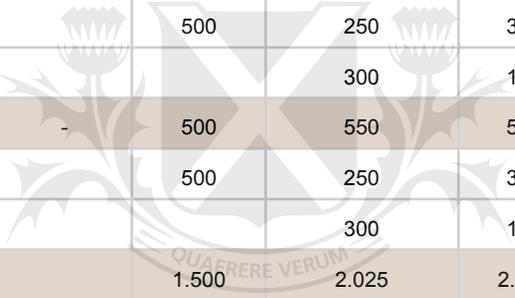
Se estima una proyección conservadora a 6 años. Para aumentar la fidelización y la oportunidad de crecimiento se estima que por el primer año tanto el pack desarrollo como el pack Insights están 100% bonificados, estimando una retención del 50% para el año siguiente.

Proyección Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Usuarios (Compradores en unidad)						
Cantidad de Usuarios Base	-	2.350.575	4.348.564 ⁷¹	6.479.360	9.654.246	14.384.827
Argentina	-	2.350.575	3.502.357	5.218.512	7.775.582	11.585.618
México	-		846.207	1.260.848	1.878.664	2.799.210
Cantidad de Usuarios * Frecuencia de Compra	-	2.350.575	4.348.564	6.479.360	9.654.246	14.384.827
Argentina	-					
-1 compra	-	1.786.437	2.661.791	3.966.069	5.909.442	8.805.069
-2 compras	-	376.092	560.377	834.962	1.244.093	1.853.699
-3 compras	-	188.046	347.885	518.349	772.340	1.150.786
México	-					
-1 compra	-		668.504	996.070	1.484.145	2.211.376
-2 compras	-		118.469	176.519	263.013	391.889
-3 compras	-		59.234	88.259	131.506	195.945
Cantidad de Ventas	-	3.102.759	5.909.346	8.804.925	13.119.338	19.547.814
Argentina	-	3.102.759	4.826.201	7.191.039	10.714.648	15.964.825
México	-		1.083.145	1.613.886	2.404.690	3.582.988

⁷¹ Se estima una tasa de crecimiento anual del 49% obtenida como la variación de los usuarios de compra positiva 2020 versus los usuarios de compra positiva 2021

Ticket Promedio USD	-	41	35	35	35	35
Argentina	-	41	41	41	41	41
México	-	-	28	28	28	28
GMV Promedio	-	128.423.195	114.968.639	171.303.272	255.241.875	380.310.394
Argentina	-	128.423.195	199.756.442	297.637.099	443.479.278	660.784.124
México	-	-	30.180.835	44.969.445	67.004.472	99.836.664

Proyección Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Empresas y Emprendedores (en unidad)						
Pack Empoderador ⁷²	-	500	925	1.250	1.663	2.161
Argentina	-	500	625	875	1.138	1.479
México			300	375	525	683
Pack Desarrollo	-	500	550	500	700	980
Argentina		500	250	350	490	686
México			300	150	210	294
Pack Insights	-	500	550	500	700	980
Argentina		500	250	350	490	686
México			300	150	210	294
Mercado objetivo Final		1.500	2.025	2.250	3.063	4.121



 Universidad de
San Andrés

⁷² Se estima un porcentaje de penetración en relación a la cantidad de empresas y emprendedores actuales de Mercado Libre. En cuanto al pack desarrollo y pack insights, durante el primer año activo se bonifican y luego se estima un porcentaje de retención del 5% para el siguiente año y una tasa de crecimiento del 40% para el tercer año.

Proyección Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Revenues USD						
Pack Empoderador	-	8.989.624	16.095.609	23.982.458	35.733.863	53.243.455
Argentina	-	8.989.624	13.982.951	20.834.597	31.043.549	46.254.889
México	-	-	2.112.658	3.147.861	4.690.313	6.988.566
Pack Desarrollo	-	-	78.000	156.000	218.400	305.760
Argentina	-	-	78.000	109.200	152.880	214.032
México	-	-	-	46.800	65.520	91.728
Pack Insights	-	-	150.000	300.000	420.000	588.000
Argentina	-	-	150.000	210.000	294.000	411.600
México	-	-	-	90.000	126.000	176.400
Revenues USD Totales		8.989.624	16.323.609	24.438.458	36.372.263	54.137.215
Costos USD						
Full Stack Developer	6.000	7.800	15.600	31.200	62.400	124.800
Security Analyst	5.000	6.500	13.000	26.000	52.000	104.000
UX Analyst	2.500	3.250	6.500	13.000	26.000	52.000
Data Scientist	2.500	3.250	6.500	13.000	26.000	52.000
IA/ML Expert	3.250	4.225	8.450	16.900	33.800	67.600
Finance Manager	3.250	4.225	8.450	16.900	33.800	67.600
Mantenimiento	3.250	4.225	8.450	16.900	33.800	67.600
BI Analyst: Data Analyst	2.500	3.250	6.500	13.000	26.000	52.000
Marketing & Publicidad	3.250	4.225	8.450	16.900	33.800	67.600
KAMS	7.500	9.750	19.500	39.000	78.000	156.000
BI: Category Analyst	3.250	4.225	8.450	16.900	33.800	67.600
Human Resources Manager	3.250	4.225	8.450	16.900	33.800	67.600
Publicidad	1.675.000	2.177.500	2.830.750	3.679.975	4.783.968	9.567.935
Costos operativos	180.000	234.000	468.000	936.000	1.872.000	3.744.000
Contratos Analista	32.000	41.600	83.200	166.400	332.800	665.600
Audidores	7.500	9.750	19.500	39.000	78.000	156.000
Procesamiento y Almacenamiento	60.000	78.000	156.000	312.000	624.000	1.248.000
Costos USD Totales	2.000.000	2.000.000	3.675.750	5.369.975	8.163.968	16.327.935
NETO						
EBITDA	-2.000.000	6.989.624	12.647.859	19.068.483	28.208.295	37.809.280

13. CONDICIONES PARA LA VIABILIDAD DEL NEGOCIO

13.1. Proyección a 6 años de los Flujos Descontados de Fondos

Se considera que el proyecto es viable con una creación de valor económico de \$12.010.705 dólares y un periodo de recuperación de cinco años y dos quarters. Se utilizó una wacc del 61,29% y una tasa de abandono de clientes del 20% que permitió calcular el customer lifetime value.

13.1.1. Wacc

Se considera que el proyecto es financiado exclusivamente por socios fundadores y programas de capital reembolsables que tienen costo cero de deuda como los de Endeavour, por lo tanto no contará con financiación externa que signifique un costo adicional para el cálculo de la tasa WACC, siendo completamente “equity”. Para la estimación se utilizará el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model) mediante la siguiente fórmula:

$$K_e = R_f + B_i(R_M - R_f) + R_P + R_{startup}$$

Donde:

- R_f : Tasa de interés libre de riesgo. En este caso tomo el rendimiento de los bonos del tesoro de Estados Unidos a 10 años por tener casi nula probabilidad de ser impagos. En este caso es de 2,91%⁷³.
- B_i : Beta del mercado. Dado que no se tomará deuda financiera, se estima en base a la beta desapalancada de la industria (Software-Internet = 0,95⁷⁴) calculada por Damodaran, profesor de Corporate Finance en la Stern School of Business de New York University, Estados Unidos.

⁷³ Bono de Estados Unidos a 10 años | datosmacro.com. (n.d.). | datosmacro.com. Retrieved Abril 19, 2022, from <https://datosmacro.expansion.com/bono/usa>

⁷⁴ Damodaran, A. (n.d.). *Betas by Sector (US)*. NYU Stern. Retrieved Abril 19, 2022, from http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

- $R_M - R_F$: Prima de riesgo de mercado. Al no existir empresas públicas comparables, se utiliza la prima de riesgo para inversiones en Argentina calculada por Damodaran (11,8%)⁷⁵ quien compara el valor de una prima de riesgo de un mercado maduro como el de Estados Unidos contra la prima de riesgo de cada país, utilizando el índice Moody's para la moneda local y spread de los Credit Default Swaps promedio por rating. Teniendo en cuenta la volatilidad promedio del mercado de acciones y bonos. Al restarle la tasa libre de riesgo, obtenemos la prima de mercado: 9,88%.
- R_P : Riesgo País. Hace referencia a la tasa que paga cada país para financiarse en un mercado internacional. Esta tasa representa el riesgo de la falta de pago de deuda. En noviembre pasado el riesgo país cerró en 1900 puntos (19%) según el Índice de Bonos de Mercado Emergente y elaborado por JP Morgan.
- $R_{startup}$: Tasa adicional de riesgo por ser una startup. En base a un estudio realizado por KPMG la tasa de riesgo en una etapa cero es del 30%⁷⁶.

$$K_e = 2,91\% + 0,95 * 9,88\% + 19\% + 30\% = 61,29\%$$

Se utilizará la tasa del 19,11% para descontar los flujos de fondos descontados. Sin embargo, queda aclarar que la tir del proyecto para que el mismo que la inversión, es decir, cero, es de 419%.

NETO						
Período	1	2	3	4	5	6
EBITDA	-2.000.000	6.989.624	12.647.859	19.068.483	28.208.295	37.809.280
Discounted Cash Flow USD	-1.240.002	2.686.822	3.014.357	2.817.646	2.584.280	2.147.602
Cumulative Cash Flow USD	-1.240.002	1.446.820	4.461.177	7.278.822	9.863.103	12.010.705

⁷⁵ Damodaran. (2022, Enero 5). *Country Default Spreads and Risk Premiums*. NYU Stern. Retrieved Abril 19, 2022, from http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

⁷⁶ *Newsletter: Valuación de Startups*. (n.d.). assets.kpmg. Retrieved Abril 19, 2022, from <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ar/pdf/2021/newsletter-valuacion-de-startups.pdf>

13.2. Resumen de Indicadores

KPI	
NPV	12.010.705
Payback	5,538152257
Wacc	\$16.327.935,00
CLV	61,29%
Tasa de abandono	\$39.634,82

13.3. Factores Críticos de Éxito

13.3.1. Plataforma

- Desarrollo de las herramientas: Algoritmo de recomendación, QR dinámicos y plataforma.
- Desarrollo iterativo incremental.
- Key users como parte del equipo del proyecto.
- Identificación temprana de interfaces e integraciones.
- Cobertura Caba para asegurar la viabilidad del MVP (masa crítica).
- Falta de ingresos que impidan el desarrollo y mantenimiento de la plataforma.

13.3.1. Registro CoCo

- Definir estructura legal de la empresa.
 - Inscribir CoCo como Sociedad por Acciones Simplificada (SAS). Tiene la ventaja de permitir propiedad extranjera total, un solo accionista y un capital social mínimo de \$600 USD.
- Poder notarial en Argentina para poder comenzar a operar.
- Certificar el contrato social (estatutos)
- Certificar la empresa en base al Registro Público de Comercio.
- Registrar la marca.
- Depositar como mínimo el 25% del capital en BNA.
- Anuncio público de la empresa (gaceta oficial).

14. BIBLIOGRAFÍA

- Orgánico Argentina. Recuperado Marzo 6, 2022, de <https://organicoargentina.magyp.gob.ar/>
- WFTO-LA: Inicio. Recuperado Marzo 12, 2022, de <https://www.wfto-la.org/>
- IRSA. Recuperado Marzo 12, 2022, de <https://www.irsa.com.ar/>
- INFOLEG. Recuperado Marzo 13, 2022, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/638/norma.htm>
- *Alibaba Group*. (2020). Statista. Recuperado Marzo 3, 2022, de <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/study/23850/alibaba-group-statista-dossier/>
- *Alibaba Group Holding Limited (BABA) Stock Price, News, Quote & History*. (2021). Yahoo Finance. Recuperado Marzo 3, 2022, de <https://finance.yahoo.com/quote/BABA?p=BABA&.tsrc=fin-srch>
- *Amazon Business - statistics & facts*. (2021). Statista. Recuperado Marzo 3, 2022, de <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/topics/8768/amazon-business/>
- *Amazon.com, Inc. (AMZN) Stock Price, News, Quote & History*. (2022). Yahoo Finance. Recuperado Marzo 1, 2022, de <https://finance.yahoo.com/quote/AMZN?p=AMZN&.tsrc=fin-srch>
- *Amazon Sustainability 2020 Report*. Amazon Sustainability. Recuperado Marzo 3, 2022, de <https://sustainability.aboutamazon.com/pdfBuilderDownload?name=amazon-sustainability-2020-report>
- *ARGENTINA*. (2021). Climate Transparency. Recuperado Marzo 13, 2022, de <https://www.climate-transparency.org/wp-content/uploads/2021/01/Argentina-2020-Spanish.pdf>
- *Avanzar en la reconstrucción con más equidad: Los derechos de las mujeres al trabajo y en el trabajo, en el centro de la recuperación de la COVID-19*. (2021, Julio). ILO. Recuperado Marzo 13, 2022, de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_814506.pdf

- *B Corp Certification demonstrates a company's entire social and environmental impact.* B Corp. Recuperado Marzo 6, 2022, de <https://www.bcorporation.net/en-us/certification/>
- *B corp: la certificación comprueba que Natura avala el crecimiento y la promoción del bien estar bien social y ambiental.* (2019, Octubre 15). Natura Cosméticos. Recuperado Febrero 27, 2022, de <https://www.naturacosmeticos.com.ar/blog/sustentabilidad/b-corp-la-certificacion-comprueba-que-natura-avala-el-crecimiento-y-la-promocion-del-bien-estar-bien>
- *Cainiao Leads Alibaba Group's Green Logistics 2020 Campaign.* (2018, Mayo 25). Alibaba Group. Recuperado Marzo 3, 2022, de https://www.alibabagroup.com/en/news/press_pdf/p180525.pdf
- *Certificación Fair Trade Certified | Drupal.* Fair Trade Certified. Recuperado Marzo 12, 2022, de <https://www.fairtradecertified.org/es>
- *Certificación PCRMA.* DNV. Recuperado Marzo 6, 2022, de <https://www.dnv.com/ar/assurance/Management-Systems/certificacion-pcrma.html>
- *Certificación Sustentable - Programas Sustentables.* Certificado de Desarrollo Sustentable. Recuperado Marzo 6, 2022, de <https://www.sustentable.org/certificacion/programas-sustentables>
- *Certificado Empresas.* ODS Certificado. Recuperado Marzo 6, 2022, de <https://www.odscertificado.org/certificado-de-empresas/>
- *Certification Process | CO2 Neutral® label.* CO2-Neutral® label. Recuperado Marzo 6, 2022, de <https://www.co2-neutral-label.org/certification-process/>
- *The Climate Pledge.* Amazon Sustainability. Recuperado Marzo 2, 2022, de <https://sustainability.aboutamazon.com/>
- *¿Cómo ha sido la EVOLUCIÓN del GPS? | Todos los Avances.* (2017). GPS Lowcost. Recuperado Marzo 17, 2022, de <https://www.gpslowcost.com/evolucion-del-gps/>
- *¿Cómo ser Empresa B?* Sistema B. Recuperado Marzo 3, 2022, de <https://www.sistemab.org/ser-b/>
- *Consumo responsable y consciente: aprender y compartir para cuidar nuestro planeta.* (2021, Septiembre 23). Fundación Vida Silvestre Argentina. Recuperado Marzo 13, 2022, de

<https://www.vidasilvestre.org.ar/?22560/cursoconsumoresponsablepublico general>

- Cramer, E. (2021, Enero 13). *Global Ecommerce Update 2021 - Insider Intelligence Trends, Forecasts & Statistics*. eMarketer. Recuperado Marzo 6, 2022, de <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-update-2021>
- Currier, J. *The Network Effects Manual: 13 Different Network Effects (and counting)*. NFX. Recuperado Febrero 28, 2022, de <https://www.nfx.com/post/network-effects-manual/>
- *Derechos laborales*. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Recuperado Marzo 13, 2022, de https://trabajo.gob.ar/downloads/igualdad/100610_cuadernillo2.pdf
- Dinatale, M., & Rafele, E. (2022, Enero 2). *Los 10 objetivos que se impuso Alberto Fernández para ejecutar en el 2022*. El Cronista. Recuperado Marzo 13, 2022, de <https://www.cronista.com/economia-politica/los-10-objetivos-que-se-impuso-alberto-fernandez-para-cumplir-en-el-2022/>
- ecommerceDB. (2021). *eCommerce in Argentina 2021 Country Report*. Statista. Recuperado Marzo 1, 2022, de <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/study/70170/ecommerce-in-argentina/>
- ecommerceDB. (2021). *eCommerce in Brazil 2021 Country Report*. Statista. Recuperado Marzo 1, 2022, de <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/study/70172/ecommerce-in-brazil/>
- ecommerceDB. (2021). *eCommerce in Mexico 2021 Country Report*. Statista. Recuperado Marzo 1, 2022, de <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/study/70370/ecommerce-in-mexico/>
- *El intercambio comercial cerró 2021 con un superávit de US\$ 14.750 millones*. (2022, Enero 20). Télam. Recuperado Marzo 13, 2022, de <https://www.telam.com.ar/notas/202201/581481-intercambio-comercial-2021-superavit-indec.html>
- Elkington, J. (1994). *Cannibals With Forks : Triple Bottom Line of 21st*. John Wiley & Son Ltd.

- *EL SISTEMA SPP – Símbolo de Pequeños Productores*. Símbolo de Pequeños Productores. Recuperado Marzo 12, 2022, de <https://spp.coop/el-sistema-spp/#toggle-id-1>
- *FORM 8-K*. (2022, Febrero 23). MercadoLibre, Inc. Recuperado March 1, 2022, de <https://investor.mercadolibre.com/static-files/fe0f9726-be8b-46ee-8105-b9af9b0421d2>
- *Home*. Fair for Life. Recuperado Marzo 12, 2022, de https://www.fairforlife.org/pmws/indexDOM.php?client_id=fairforlife&page_id=home
- *Home Page*. Forest Stewardship Council. Recuperado Marzo 6, 2022, de <https://fsc.org/es>
- *Home Page*. Certifying environmentally and socially responsible seafood - ASC International. Recuperado Marzo 6, 2022, de <https://www.asc-aqua.org/>
- *Home Page*. Certificación de Sustentabilidad: CS. Recuperado Marzo 6, 2022, de <https://www.certificaciondesustentabilidad.org/>
- *Home Page*. Rainforest Alliance. Recuperado Marzo 6, 2022, de <https://www.rainforest-alliance.org/>
- *Índice de Precios al Consumidor (IPC). Cobertura nacional. Diciembre 2021*. (2022, Enero 13). INDEC. Recuperado Marzo 13, 2022, de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_2209A10232C4.pdf
- *InfoLEG - Ministerio de Economía y Finanzas Públicas - Argentina*. InfoLEG - Ministerio de Economía y Finanzas Públicas - Argentina. Recuperado Marzo 6, 2022, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/240000-244999/241352/norma.htm>
- *Información Legislativa*. (2002, Julio 29). InfoLeg - Información Legislativa. Recuperado Marzo 13, 2022, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=76349>
- *Información Legislativa*. (2002, Noviembre 19). InfoLeg - Información Legislativa. Recuperado Marzo 13, 2022, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=79677>

- *Información Legislativa*. (2002, Noviembre 28). InfoLeg - Información Legislativa. Recuperado Marzo 13, 2022, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=79980>
- *Información Legislativa*. (2003, Enero 3). InfoLeg - Información Legislativa. Recuperado Marzo 13, 2022, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=81032>
- *Informe sobre la situación de género en el sistema de riesgos del trabajo*. (2021, Junio). Superintendencia de Riesgos del Trabajo. Recuperado Marzo 13, 2022, de <https://www.srt.gob.ar/estadisticas/genero/anual/Informe%20Situaci%C3%B3n%20de%20G%C3%A9nero%20A%20de%202020.pdf>
- *Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina*. INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. Recuperado Marzo 13, 2022, de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-26>
- *Intercambio comercial argentino. Cifras estimadas de diciembre de 2021*. (2022, Enero 20). INDEC. Recuperado Marzo 13, 2022, de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ica_01_223173EDC303.pdf
- Jung, C. G. (1995). *Los complejos y el inconsciente*. Barcelona.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Fundamentos de Marketing* (Vol. 11e). Pearson.
- Lamiral, C. (2021, Diciembre 27). *La economía crecerá casi 10% en 2021 (5 puntos más que lo estimado por consultoras privadas)*. Ambito Financiero. Recuperado Marzo 13, 2022, de <https://www.ambito.com/economia/pbi/la-crecera-casi-10-2021-5-puntos-mas-que-lo-estimado-consultoras-privadas-n5341992>
- *La prima de riesgo argentina supera los 1.800 puntos tras diferencias con FMI Por EFE*. (2022, Enero 6). Investing.com. Recuperado Marzo 18, 2022, de <https://es.investing.com/news/stock-market-news/la-prima-de-riesgo-argentina-supera-los-1800-puntos-tras-diferencias-con-fmi-2200377>

- *Las empresas B.* Cámara Argentina de Comercio y Servicios. Recuperado Marzo 6, 2022, de https://www.cac.com.ar/data/documentos/29_empresas%20b.pdf
- *The Leaping Bunny Logo.* Leaping Bunny. Recuperado Marzo 6, 2022, de <https://www.leapingbunny.org/leaping-bunny-logo>
- *LEY 11.723 - REGIMEN LEGAL DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL.* Jus.gob.ar. Recuperado Marzo 13, 2022, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/42755/texta.htm>
- *Ley 22802 del 21/04/83.* Jus.gob.ar. Recuperado Marzo 13, 2022, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/19946/texta.htm>
- *Ley 27520/2019.* (2019, Noviembre 20). Argentina.gob.ar. Recuperado Marzo 13, 2022, de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27520-333515>
- Loikkanen, V. *Startup Development Phases.* Startup Commons. Recuperado Febrero 28, 2022, de <https://www.startupcommons.org/startup-development-phases.html>
- Mandela, N. (2002). *Campaña Global por la Educación.*
- *Manual de Aplicación de la Huella de Carbono.* Provincia de Buenos Aires |. Recuperado Marzo 6, 2022, de https://www.gba.gob.ar/sites/default/files/agroindustria/docs/Manual_aplicacion_Huella_de_Carbono.pdf
- Meadows, D.H., Meadows, D.L., Randers, J., & Behrens, W. (1972). *Los límites del crecimiento: informe al Club de Roma sobre el predicamento de la Humanidad.* <https://docer.com.ar/doc/xx1cenv>
- *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH). Tercer trimestre de 2021.* (2021, Diciembre 21). INDEC. Recuperado Marzo 13, 2022, de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_3trim21DE3A5603AD.pdf
- Mercado Libre. (2021). *REPORTE DE IMPACTO 2021.* Mercado Libre. Recuperado Febrero 26, 2022, de

https://meli-sustentabilidad-bucket.s3.amazonaws.com/MELI_2021_ESP_169a1f95d5.pdf

- Mercado Libre. (2022). *REPORTE DE IMPACTO 2021*. Recuperado Marzo 1, 2021, de https://meli-sustentabilidad-bucket.s3.amazonaws.com/MELI_2021_ESP_169a1f95d5.pdf
- *MercadoLibre, Inc. (MELI) Stock Price, News, Quote & History*. (2022). Yahoo Finance. Recuperado Marzo 1, 2022, de <https://finance.yahoo.com/quote/MELI?p=MELI>
- *Ministerio de Desarrollo Social*. Argentina.gob.ar. Recuperado Marzo 6, 2022, de <https://www.argentina.gob.ar/desarrollosocial>
- Naciones Unidas. (1987). *Nuestro futuro común* [Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo]. Nueva York.
- Navarro, R., & Lantos, N. (2022, Enero 26). *Deuda con el FMI*. El Destape. Recuperado Marzo 13, 2022, de https://www.eldestapeweb.com/economia/deuda-con-el-fmi/el-gobierno-ya-acordo-2022-y-2023-sin-ajuste-y-deficit-cero-en-2025-siguen-negociando-202212618240?gclid=CjwKCAiAvOeQBhBkEiwAxutUVHHe6kiir0po8N912QaHEK2-TecDERi0ehPFZA0fW18QH8ZJXlkbDhoCx8QQAxD_BwE
- *Obtener el Sello de Buen Diseño Argentino*. Argentina.gob.ar. Recuperado Marzo 16, 2022, de <https://www.argentina.gob.ar/servicio/obtener-el-sello-de-buen-diseno-argentino>
- O'Neill, A. (2021). *Argentina - Statistics & Facts*. Statista. Recuperado Marzo 13, 2022, de <https://www.statista.com/topics/2402/argentina/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocio*. Wiley published.
- Paz, M. *Dirección Nacional de Alimentos y Bebidas - Sello Alimentos Argentinos*. Alimentos Argentinos. Recuperado Marzo 6, 2022, de <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Sello/>
- Paz, M. *Dirección Nacional de Alimentos y Bebidas - Sello Alimentos Argentinos*. Alimentos Argentinos. Recuperado Marzo 6, 2022, de <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Sello/>

- *Política y economía Argentina - Santandertrade.com.* (2022). Santander Trade. Recuperado Marzo 13, 2022, de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). *The core competence of the corporation*". Harvard Business Review.
- *Presentación.* WFTO-LA. Recuperado Marzo 12, 2022, de <https://www.wfto-la.org/presentacion/>
- *Principales enfoques conceptuales explicativos del proceso de internacionalización de empresas.* SciELO Colombia. Recuperado Marzo 18, 2022, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-99652006000100019
- *Programa de Etiquetado.* Secretaría de Energía Presidencia de la Nación. Recuperado Marzo 6, 2022, de <http://www.energia.gob.ar/contenidos/verpagina.php?idpagina=4044>
- Raliegos, N. (2020, Julio 6). *Argentina: Live streaming eCommerce, el formato que está revolucionando las ventas a nivel mundial – i2T – Ideas e Innovación en Tecnología.* i2T S.A. Recuperado Marzo 13, 2022, de <https://www.i2t.com.ar/2020/07/06/argentina-live-streaming-ecommerce-el-formato-que-esta-revolucionando-las-ventas-a-nivel-mundial/>
- *Reporte de Impacto 2020.* (2020). Sistema B. Recuperado Marzo 3, 2022, de https://drive.google.com/file/d/10rHMaAZtS05MnRy3Gotg9w9T0_DMkHlv/view
- *Reporte de impacto 2020.* (2021). Mercado Libre. Recuperado Marzo 1, 2022, de https://meli-sustentabilidad-bucket.s3.amazonaws.com/reporte_2020_0ffa52c6c0.pdf
- *Retail e-commerce sales worldwide de 2014 to 2025.* (2022). Statista. Recuperado Marzo 6, 2022, de <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>
- Samela, G. (2021). En tres años se duplicaron las “empresas B” en la Argentina. *Clarín.*

https://www.clarin.com/economia/anos-duplicaron-empresas-b-argentina_0_vFPxFuLpX.html#:~:text=%22En%202021%20se%20avanz%C3%B3%20mucho,la%20Fundaci%C3%B3n%20Sistema%20B%20Argentina.

- Schwartz, S. (1992). *Universals in the Content and Structure of Values: Theory and Empirical Tests in 20 Countries*. M. Zanna.
- *The simple choice for energy efficiency*. (n.d.). ENERGY STAR. Recuperado Marzo 6, 2022, de <https://www.energystar.gov/>
- *Sobre el Movimiento B*. Sistema B. Recuperado Marzo 3, 2022, de <https://www.sistemab.org/sobre/>
- *Sustentabilidad Hotelera*. Hoteles más Verdes. Recuperado Marzo 6, 2022, de <http://www.hotelesmasverdes.com.ar/>
- *Tendencias tecnológicas que protagonizarán la próxima década*. (2021, Octubre 14). iProfesional. Recuperado Marzo 13, 2022, de <https://www.iprofesional.com/tecnologia/349679-tendencias-tecnologicas-que-protagonizaran-la-proxima-decada>
- *The top technology trends*. (2021). McKinsey. Recuperado Marzo 13, 2022, de <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech>
- *2020 Annual Report*. (2021). B Lab. Recuperado Marzo 3, 2022, de https://assets.ctfassets.net/l575jm7617lt/4NX33XW2fuX2jcMyrpILU1/9dd8874c707745b0a6986e80613629cb/2020_B_Lab_Annual_Report_Final__1_.pdf
- *Untitled*. (2022). Bambú. Recuperado Marzo 16, 2022, de <http://bambusustentable.com/bambu-sustentable-2018.pdf>
- Walter, J. (2018). *New trend report: The New Sustainability: Regeneration*. Recuperado Febrero 27, 2022, de <https://www.wundermanthompson.com/insight/new-trend-report-the-new-sustainability-regeneration>
- Yang, Z., Wu, B., Zheng, K., & Wang, X. *A Survey of Collaborative Filtering Based Recommender Systems for Mobile Internet Applications*. Recuperado Marzo, 2022, de <https://tarjomefa.com/wp-content/uploads/2019/07/F1346-TarjomeFa-English.pdf>

15. ANEXO

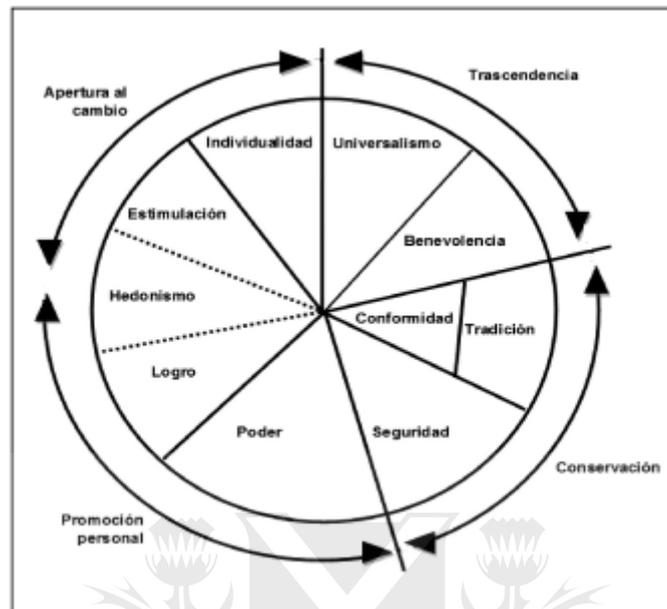
15.1. ANEXO 1: Definición de los tipos motivacionales de valores y los valores individuales que los representan

Valor	Meta final a la que se dirige	Valores representativos
Poder	Estatus social y prestigio, control y dominancia sobre la gente y los recursos.	Autoridad, poder social, riqueza, preservar mi imagen pública.
Logro	Éxito personal, demostrando ser competente de acuerdo con las normas sociales.	Ambicioso, triunfador, capaz, influyente.
Hedonismo	Obtener placer para uno mismo.	Placer, vida divertida, autoindulgencia
Estimulación	Excitación, novedad desafíos en la vida	Una vida excitante, una vida variada, atrevimiento.
Individual	Independencia en los pensamientos y en las acciones, eligiendo, creando, explorando.	Creatividad, libertad, independiente, escogiendo sus propias metas, curioso.
Universalismo	Comprensión, aprecio, tolerancia y protección del bienestar de las personas y de la naturaleza.	Igualdad, justicia social, sabiduría, mente abierta, protección del ambiente, unión con la naturaleza, un mundo hermoso.

Benevolencia	Preservar y reforzar el bienestar de la gente con la que se tiene un contacto personal frecuente.	Amabilidad, honestidad, comprensivo, responsable, leal.
Tradición	Respeto, compromiso y aceptación de las costumbres e ideas que propone la tradición cultural o la religión.	Devoto, respeto a la tradición, moderado, humilde.
Conformidad	Moderación en las acciones, inclinaciones e impulsos para no ofender ni perjudicar a otros y violar las expectativas sociales o las normas.	Autodisciplina, educación, respetar a padres y ancianos, obediencia.
Seguridad	Seguridad, armonía y estabilidad de la sociedad, de las relaciones y de uno mismo.	Seguridad familiar, seguridad nacional, orden social, reciprocidad de favores.

Fuente: Adaptado de Schwartz, Sagiv y Boehnke (2000, p. 325-326).

Circumplejo de los valores de Schwartz



15.2. ANEXO 2: Entrevistas

15.2.1. Inti Zen

Entrevistado: Guillermo Casatori, Fundador de Inti Zen

Fecha: 24 de octubre del 2021

P: En primera instancia, ¿Cómo nace Inti Zen?

Inti Zen arranca de un sueño de integrar cultura y conocimiento de oriente y occidente como consecuencia de la crisis del 2001. A través de juntar té proveniente de las mejores cosechas de India y Sri Lanka con ingredientes seleccionados cuidadosamente de distintos pueblos y lugares de América Latina, la conocida Tea Blender Inés Berton crea los blends para Inti Zen. El nombre surge del mismo sueño, ya que Inti significa "Sol, energía, espíritu" en Quechua. Zen significa en japonés "silencio profundo y verdadero. Vuelta al espíritu original y puro del ser

humano". Inti Zen integra conocimiento de occidente a través de sus aromas y

sabores, a través de esa "energía" o Inti, con conocimiento de oriente a través del arte del té, este ritual milenario que nos llena de "silencio profundo y verdadero", nos llena de Zen.

Inti Zen es un té gourmet, que juntó en una misma taza, sabores y aromas de Latinoamérica con cosechas de té de India y Sri Lanka, seleccionadas por Inés Berton.

P: Actualmente están en más de 20 países, ¿Cuál fue el principal desafío que encontraron por sortear? ¿Tienen en mira continuar expandiéndose hacia otras regiones?

El principal desafío fue adaptar la comunicación a las distintas culturas. Al principio pensamos que era muy fácil comercializar el mismo producto ya que comenzamos con Uruguay pero luego al ingresar a Brasil nos encontramos con una dificultad a la hora de comercializar el mismo producto, que no tenía que ver con una barrera idiomática sino con el concepto en sí y dónde lo estábamos metiendo. Por eso fuimos a buscar influencers, en ese momento Alex Atala fue el que introdujo el té en Brasil, luego fuimos a Chile y también a través de gente dentro de la gastronomía ya que es un té diferente y de tendencia.

P: ¿Cómo surge desarrollar una línea orgánica y qué importancia tiene para la empresa?

El desarrollo de la línea orgánica fue casi también a través de una crisis, la crisis mundial sanitaria donde se cerraron las fronteras y apareció una cosecha increíble por mitad del año pasado, orgánica que nos presentaron la gente de misiones que la vendían al extranjero y que no la podía vender más. Nos ofrecieron vendérsola y creamos ese packaging muy rápido, muy conceptual, ya que es una marca sin marca. Va dirigido a un público orgánico, puro, simple, sin vueltas, sin marca y se distribuyen en unas cajas que son reutilizadas, pueden ser grandes, chicas o pequeñas. Continuamos con el concepto orgánico y a las cajas le damos una segunda oportunidad al comercializar este producto.

P: ¿Cómo abordan el triple impacto o las 3 P de la sostenibilidad: inclusión social, ambiente y desarrollo económico?

Lo hacemos cotidianamente, no tenemos un manual de las 3 p, sino que lo hacemos de corazón porque es un instinto que tenemos. Cuando yo certifique B en su momento, fui empresa B antes de serlo, de certificar, porque ya venía con todas esas prácticas. Teníamos un grupo que se llamaba nuevos aires , ahora está disuelto eso, que eramos emprendedores justamente con esa mentalidad que fuimos creciendo juntos y fuimos compartiéndonos prácticas entre nosotros y ahí fue que fui aprendí muchísimo de otros y fuimos aplicando por ejemplo dentro de la empresa con los salarios, los beneficios , el trato de la gente, después la forma también de comunicarnos con nuestros proveedores, con nuestros clientes, la forma de nuestros productos, ir a la fuente, de dónde salían, quién estaba, el fair trade, la trazabilidad, en lo posible menos huella de carbono un monton de cosas que fuimos creciendo con todo eso. Nuestros productos tienen un poco de todo eso, la inclusión social, el ambiente y el desarrollo económico.

P: ¿Cómo miden el impacto?

No tenemos un manual como las grandes empresas, pero cuando certificamos tenemos todo para certificar, es decir llevamos un sistema ISO donde llevamos un montón de indicadores como el impacto ambiental y tratamos de reducirlo todo el tiempo, la inclusión social metidos en esos indicadores y el desarrollo económico utilizamos márgenes muy pequeños. Si ves el producto en el mercado está casi al mismo precio que Taragui porque los márgenes que utilizamos es el dólar uno a uno no abusamos de eso por ejemplo y entonces utilizamos los mismos márgenes y entonces hoy en día nos estamos quedando super afuera de los precios con respecto a premium nuestro producto es igual o mejor que Twinning que está tres veces más caro pero bueno cada empresa utiliza los márgenes como quieren nosotros tratamos de beneficiar a los consumidores llevando a un precio accesible un producto de calidad.

P: Si tuvieran que identificar un principal atributo ¿Cuál sería el valor más importante que aportan a sus clientes?

El principal valor es esto, mucha transparencia hacia nuestros clientes, llegar a un buen precio con un producto de excelente calidad. Evito intermediarios que no sumen valor agregado al producto, voy directo al productor para ir directo al clientes y evitar márgenes inútiles, romper la cadena de producción para ir directo del productor a la casa.

P: A la hora de idear la comunicación de cada blend y marca ¿Qué consideran que deben informar?

Nosotros muchas veces informamos cosas como por ejemplo utilizamos los saquitos biodegradables para una de las marcas, entonces comunicamos , si los productos son todos sin Tacc, aquellos que son orgánicos también los comunicamos. Es decir, comunicamos, pero tampoco abusamos de la comunicación. Entonces, nosotros, comunicamos más sobre los sabores, sobre los momentos, esto que convoca al té, de la amistad, el momento, pasarlo bien, disfrutar de algo rico y sano. Cada marca comunica algo distinto, por ejemplo el orgánico, todavía no comunicó mucho, pero comunica la fuente orgánica, la plantación. La marca en hebras, que es muy colorida, comunicados viajes, colores, las distintas hebras. Entonces cada marca va comunicando distintas cosas, lo sustentable se comunica pero a su debido tiempo y forma ya que el cliente quiere le interesa más el glamour.

P: Si tuvieran a fácil disposición una etiqueta inteligente que permita almacenar datos relacionados con la trazabilidad, la producción y contexto ¿Qué consideran que les ayudaría a potenciar su negocio? Por ejemplo, otras certificaciones, recomendaciones de otros clientes, imágenes de inspiración,etc.

Es interesante, hoy en día están los códigos QR que estamos tratando de comunicar recetas o llevarlos al sitio. Está bueno tener más información de ir potenciando lo que está atrás y que cada uno mira lo que quiere o no pueden ser cosas más glamorosas o más inspiracionales o certificaciones, me gusta la idea está buena.

P:¿Tienen en la mira certificaciones que quisieran obtener?

Certificaciones siempre están dando vueltas, por ejemplo tenemos la orgánica, tuvimos la certificación b, ya no la queremos más, somos B, tuvimos algunas discusiones ya que empezaron a entrar empresas muy grandes con quienes no comulgamos las mismas cosas, entonces sentíamos que la certificación B era para un montón de empresas pequeñas que nos ayudabamos entre sí y lo viví que no estaba sucediendo eso simplemente la gente de sistema b estaba mirando los grandes monederos como empresas grandes como Danone y todo eso, y me parece totalmente ridículo y no estaba de acuerdo y yo soy muy directo y muy franco así que la certificación b no la estamos cursando pero la tuvimos y si la queremos la tenemos porque somos enteramente B. Entonces hay algunas certificaciones está buena tenerlas pero no a cualquier precio, yo mantengo mis principios y valores con esas certificaciones. Por ejemplo ahora tenemos una certificación orgánica de OIA y nos está pidiendo cualquier cosa, a ver a quién la vendemos , toda la facturación y yo no le voy a dar toda esa información, no estoy de acuerdo, entonces estamos en discusión con ellos. Pero estamos por cambiar a la otra certificación IRAM que nos parece más de repente profunda y realmente orgánica, a veces las certificaciones hay que ir buscándolas y alinear principios y valores de uno, estan buenas las certificaciones, tenemos también la certificación de gestión de calidad la ISO 9008. Certificaciones estoy de acuerdo pero no abuso de eso, una empresa tan pequeña

como la nuestra no puede pasar el tiempo certificando todo, prefiero pasar el tiempo mejorando el producto, la calidad, el precio y darle opciones al consumidor que estar dándole sellitos.

15.2.2. Bambú Sustentable

Entrevistado: Manuel Fariña, Socio Gerente de Bambú Sustentable.

Fecha: 24 de Octubre del 2021

P: En primera instancia, ¿Cómo nace Bambú Sustentable?

Trabajando en agencias de publicidad, vimos que comenzaban a aparecer las campañas que tenían de base conceptos sustentables y seguían comunicando en medios contaminantes. (Ejemplo en Buenos Aires la campaña de CIUDAD VERDE por toda la ciudad en sextuples de papel que después terminaban en la calle). De ahí salió la idea de buscar medios más amigables.

P: ¿Cómo abordan el triple impacto o las 3 P de la sostenibilidad: inclusión social, ambiente y desarrollo económico?

Nuestro enfoque parte de la idea de **hacer campañas menos contaminantes en los países donde Bambú ya trabaja y hace campañas publicitarias**. Desde esa base cambiamos un poco la Mirada social del mundo publicitario demostrando que se puede hacer impactos masivos de una manera más sustentable realmente, todo con una empresa y empleados de fondo, pero siempre manteniendo la línea de diferenciarnos del resto por ser **100% impacto cero** en nuestras campañas.

P: Si tuvieran que identificar un principal atributo ¿Cuál sería el valor más importante que aportan a sus clientes?

Les aportamos a los clientes ideas de impacto positivo para realizar sus campañas y lanzamientos. la mayoría de las agencias les da idea para premios o festivales, Bambú se enfoca en darles soluciones que dejen un aporte a la sociedad o que por lo menos, no contaminen y puedan presumir esta parte.

P:¿Cuál fue (si es que los hayan tenido) el principal desafío a la hora de comunicar su sustentabilidad?

La parte de permisos y legales, al ser una medio nuevo nos costó mucho trabajo que nos adoptaran aunque somos ecológicos y sustentables.

P:¿Cómo miden el impacto de los productos que se utilizan en las publicidades?

Según la campaña existen diferentes modelos, o por el mensaje mismo que direcciona a una web o promoción, o hasta por los QR de los murales.

P: Actualmente están presentes en 6 países, ¿Cuál fue el principal desafío que encontraron por sortear? ¿Tienen en mira continuar expandiéndose hacia otras regiones?

La Sustentabilidad va en alza, así que el mayor desafío en la región es que las empresas/marcas conozcan que existen estas técnicas para realizar sus campañas.

P:¿Tienen en la mira certificaciones que quisieran obtener?

Estamos iniciando el camino de la Certificación B. y ya fuimos finalistas de Premios Verdes de Ecuador.

15.3. ANEXO 3: Análisis de Competencia

15.3.1. Mercado Libre Metas en base a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas⁷⁷

TEMA MATERIAL Y COBERTURA

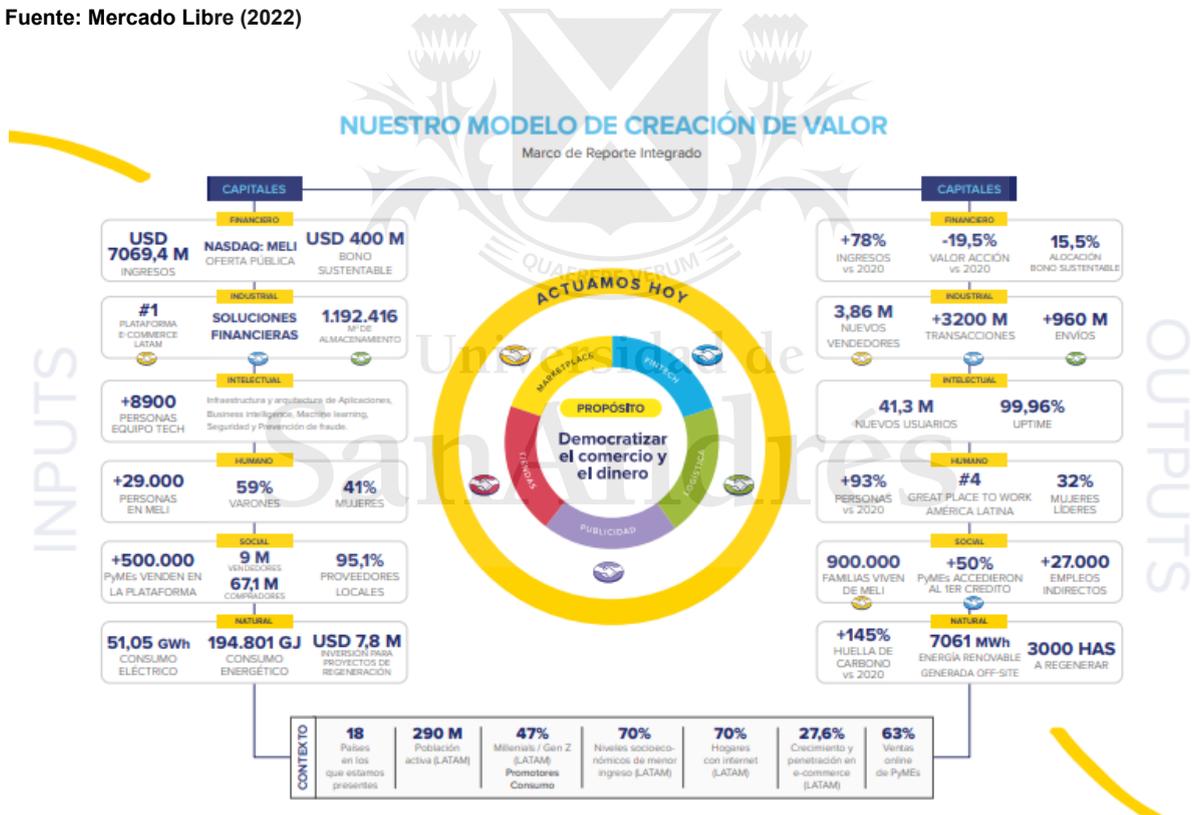
1	Confianza y seguridad de los usuarios EXTERNA	
2	Ética y transparencia INTERNA Y EXTERNA	
3	Impulso del emprendedurismo EXTERNA	
4	Capital humano y atracción de talento INTERNA Y EXTERNA	
5	Contribución al desarrollo socioeconómico del país EXTERNA	
6	Conducta de compradores y vendedores EXTERNA	
7	Desempeño económico y posicionamiento INTERNA Y EXTERNA	 
8	Salud y seguridad laboral INTERNA	
9	Diversidad e igualdad de oportunidades INTERNA Y EXTERNA	 
10	Cambio climático y eficiencia energética INTERNA Y EXTERNA	
11	Educación e inclusión digital EXTERNA	   
12	Inclusión y educación financiera EXTERNA	

Fuente: Mercado Libre (2022)

⁷⁷ Mercado Libre. (2022). *REPORTE DE IMPACTO 2021*. Recuperado Marzo 1, 2021, de https://meli-sustentabilidad-bucket.s3.amazonaws.com/MELI_2021_ESP_169a1f95d5.pdf

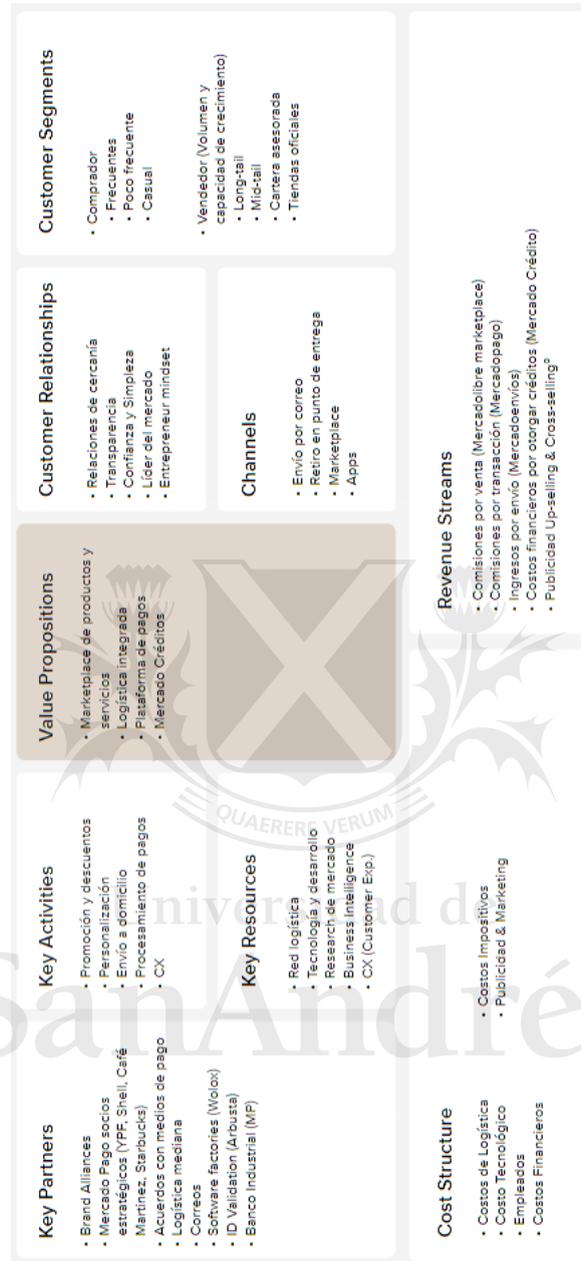


Fuente: Mercado Libre (2022)



Fuente: Mercado Libre (2022)

15.3.2. Business Model Canvas Mercado Libre



15.3.3. Business Model Canvas Amazon

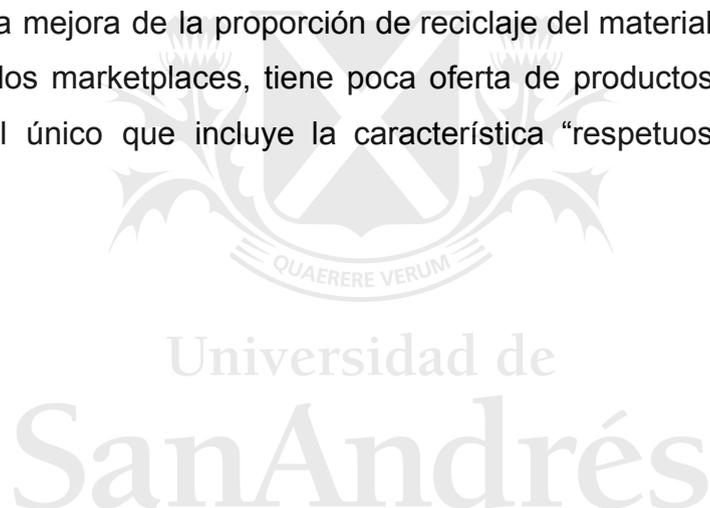


Fuente:Elaboración Propia

15.3.4. Alibaba

Es el marketplace predominante de Oriente. Según el informe publicado por el Statista⁷⁸, durante el 2020 generó 1.76 tn usd en GMV y se espera que para el 2024 alcance la cifra de 3.5 tn usd. Tiene una penetración del 79% en online shopping en China.

Según Yahoo Finance⁷⁹, el ratio P/E (TTM) es de 17.87 y su capitalización de mercado es de 334.07 billones. En cuanto a su compromiso con la sustentabilidad tiene activo en programa de alivio contra la pobreza que dota de créditos en programas de educación, espíritu emprendedor, empoderamiento de las mujeres y protección del medio ambiente. Además de la fundación Cainiao Green Alliance⁸⁰ dedicada a promover la logística sustentable a través de la reducción del exceso de embalaje y con la mejora de la proporción de reciclaje del material utilizado. Al igual que el resto de los marketplaces, tiene poca oferta de productos “ecológicos”, sin embargo, es el único que incluye la característica “respetuosos con el medio ambiente”.

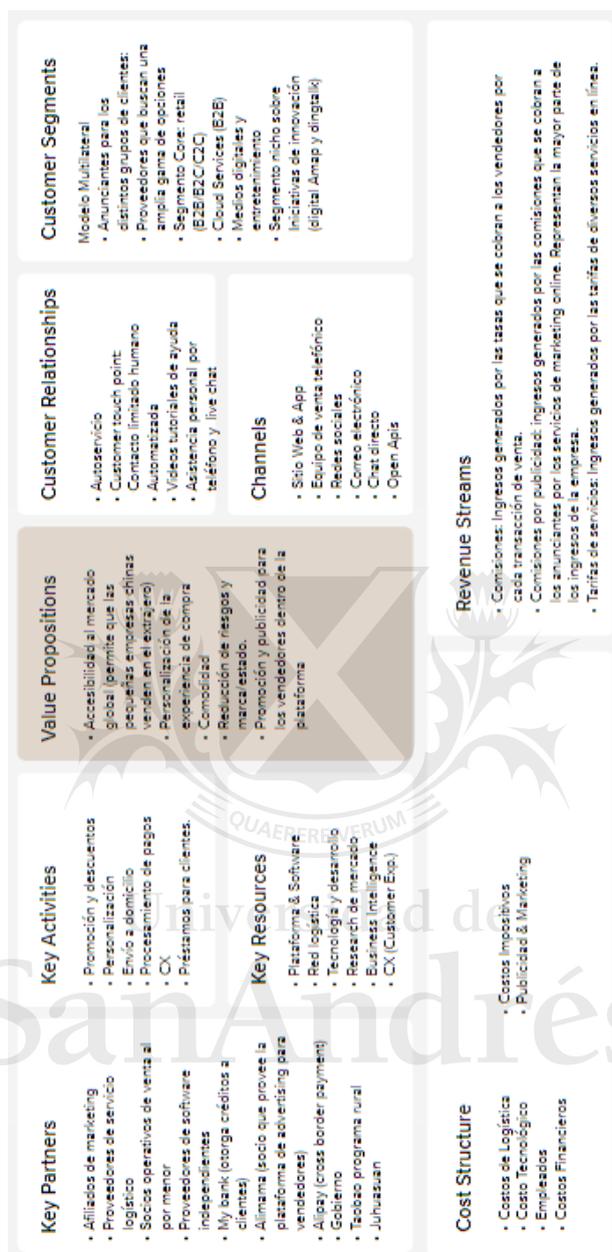


⁷⁸ *Alibaba Group.* (2020). Statista. Recuperado Marzo 3, 2022, de <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/study/23850/alibaba-group-statista-dossier/>

⁷⁹ *Alibaba Group Holding Limited (BABA) Stock Price, News, Quote & History.* (2021). Yahoo Finance. Recuperado Marzo 3, 2022, de <https://finance.yahoo.com/quote/BABA?p=BABA&.tsrc=fin-srch>

⁸⁰ *Cainiao Leads Alibaba Group's Green Logistics 2020 Campaign.* (2018, Mayo 25). Alibaba Group. Recuperado Marzo 3, 2022, de https://www.alibabagroup.com/en/news/press_pdf/p180525.pdf

15.3.4.1. Business Model Canvas Alibaba



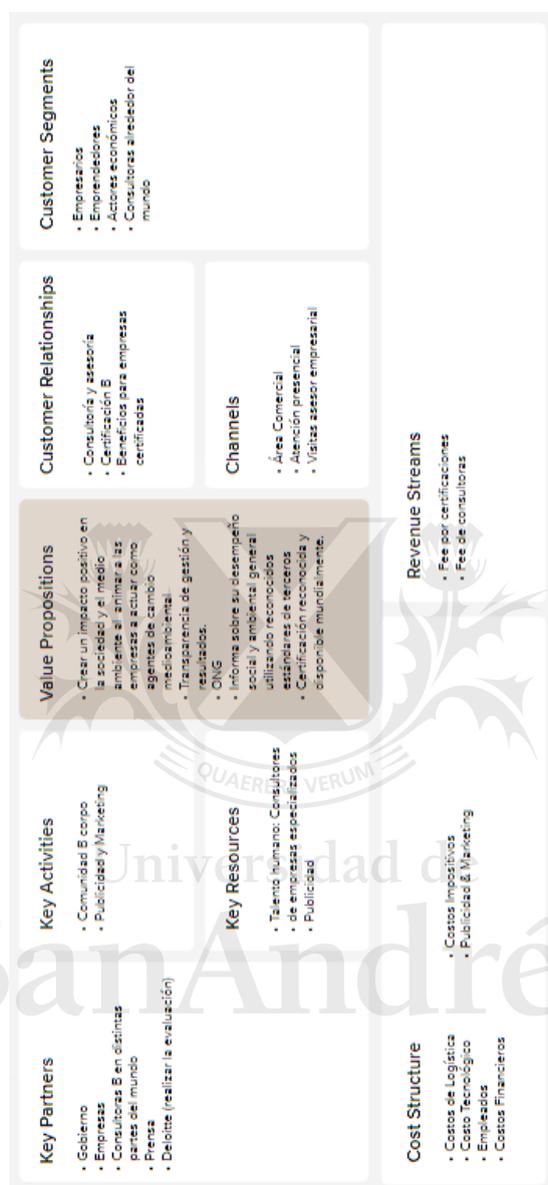
Fuente:Elaboración Propia

15.3.5. Business Model Canvas Sistema B



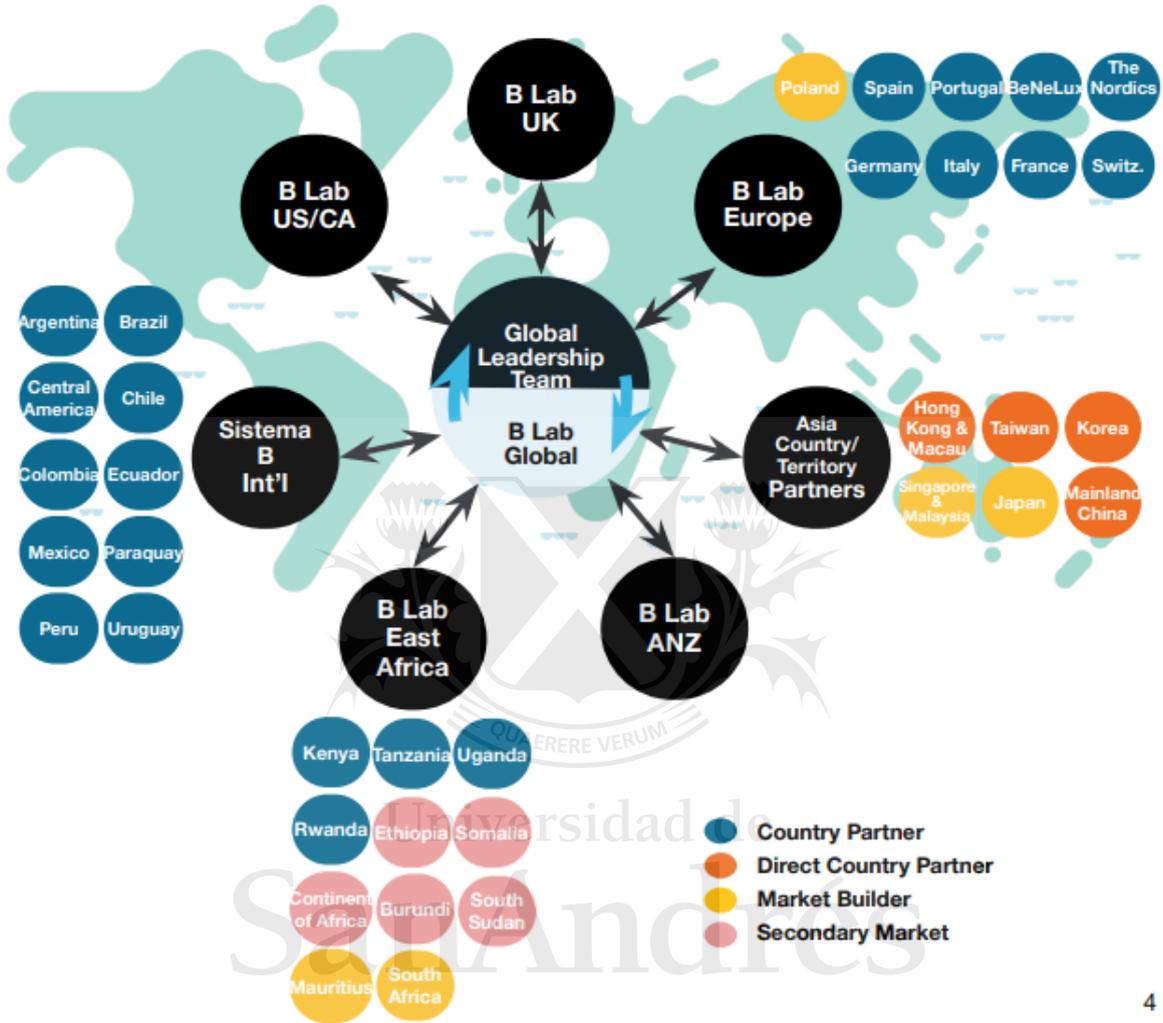
Fuente: Elaboración Propia

15.3.6. B Lab



Fuente: Elaboración Propia

15.3.6.1. B Lab Red Global



Fuente: B Lab

15.4. ANEXO 4: Certificaciones

15.4.1. Certificaciones Internacionales

Certificación	Logo	Descripción
B Lab ⁸¹		Una empresa debe obtener un mínimo de 80 puntos de una evaluación ⁸² de 200, firmar un carta de intenciones donde se explicitan sus deberes y derechos, realizar los cambios pertinentes en sus estatutos y pagar la certificación anual. ⁸³
Certificación ODS ⁸⁴		Identifica a las empresas que ponen en el centro de su negocio la sustentabilidad alineada con los objetivos de desarrollo sustentable. El 75% de los empleados deben realizar el curso y certificarse para poder tenerla. Certificación otorgada por Cifal Málaga- Unitar Agencia de Naciones Unidas

⁸¹ *B Corp Certification demonstrates a company's entire social and environmental impact.* (n.d.). B Corp. Recuperado Marzo 6, 2022, de <https://www.bcorporation.net/en-us/certification/>

⁸² Esta revisión anual es realizada por la empresa Deloitte.

⁸³ *Las empresas B.* (n.d.). Cámara Argentina de Comercio y Servicios. Recuperado Marzo 6, 2022, de https://www.cac.com.ar/data/documentos/29_empresas%20b.pdf

⁸⁴ *Certificado Empresas.* (n.d.). ODS Certificado. Recuperado Marzo 6, 2022, de <https://www.odscertificado.org/certificado-de-empresas/>

<p>CO2 Neutral⁸⁵</p>		<p>La etiqueta CO2 Neutral demuestra que se calculó la huella de carbono y que también está reduciendo activamente su huella de carbono y compensando lo que queda. Se evalúa anualmente, generando confianza a los consumidores que exigen transparencia</p>
<p>Sello ASC (Aquaculture Stewardship Council)⁸⁶</p>		<p>Reconoce a los productos de acuicultura responsablemente criados y producidos, en términos medioambientales y de impacto en las comunidades donde se desarrollan estas actividades. Implica también una prueba de buenas prácticas empresariales y proporciona una mayor transparencia en la fabricación de productos de mariscos, garantizando la trazabilidad desde la granja al plato. Además, de cara a los productores, permite acceder a nuevos mercados, ya que aporta valor añadido,</p>
<p>Rainforest Alliance⁸⁷</p>		<p>El sello le permite reconocer y elegir productos que contribuyan a un futuro mejor para las personas y el planeta. El sello Rainforest Alliance promueve la acción colectiva</p>

⁸⁵ Certification Process | CO2 Neutral® label. (n.d.). CO2-Neutral® label. Recuperado Marzo 6, 2022, de <https://www.co2-neutral-label.org/certification-process/>

⁸⁶ Home Page. (n.d.). Certifying environmentally and socially responsible seafood - ASC International. Recuperado Marzo 6, 2022, de <https://www.asc-aqua.org/>

⁸⁷ Home Page. (n.d.). Rainforest Alliance. Recuperado Marzo 6, 2022, de <https://www.rainforest-alliance.org/>

		para las personas y la naturaleza.
Certificación de la Gestión Forestal (Forest Steward Council) ⁸⁸		Describen las normas esenciales de la gestión forestal ambientalmente apropiada, socialmente beneficiosa y económicamente viable. Indica que la gestión de bosques de donde se obtiene la madera cumple con lo establecido en los principios y criterios de FSC.
Leaping Bunny ⁸⁹		Es el único símbolo reconocido internacionalmente que garantiza a los consumidores que no se utilizaron nuevas pruebas con animales en el desarrollo de ningún producto que lo muestre. El logotipo se puede ver en envases, publicidad y sitios web de cosméticos y productos para el hogar en todo el mundo.
Energy Star ⁹⁰		El certificado reconoce que los equipos que llevan esta etiqueta consumen menos recursos (hasta 30% menos uso de agua), prolongar la vida útil (debido al menor consumo de recursos y eficiencia), amigables con el medio ambiente (emiten menos gases contaminantes hasta 70% menos) , mantienen el mismo resultado o son superiores que

⁸⁸ Home Page. (n.d.). Forest Stewardship Council. Recuperado Marzo 6, 2022, de <https://fsc.org/es>

⁸⁹ The Leaping Bunny Logo. (n.d.). Leaping Bunny. Recuperado Marzo 6, 2022, de <https://www.leapingbunny.org/leaping-bunny-logo>

⁹⁰ The simple choice for energy efficiency. (n.d.). ENERGY STAR. Recuperado Marzo 6, 2022, de <https://www.energystar.gov/>

		los equipos tradicionales
Fair For Life ⁹¹		<p>La certificación garantiza que toda la cadena de suministro, desde el productor hasta el producto final cumpla con un precio de compra justo, que cuente con un mecanismo de protección para los productores, condiciones dignas y seguras de trabajo y prácticas agrícolas ecológicas.</p> <p>Es auditada por Fairtrade International (FLO) y aplica a las materias primas agrícolas, alimentos, cosméticos y detergentes, productos textiles y artesanales.</p>
Fair Trade ⁹²		<p>Certificación destinada a corregir el desequilibrio de poder en las relaciones comerciales, la inestabilidad de los mercados y las injusticias del comercio convencional. Por lo tanto, reconoce a las empresas que cumplen con dichos criterios.</p>

⁹¹ Home. (n.d.). Fair for Life. Recuperado Marzo 12, 2022, de https://www.fairforlife.org/pmws/indexDOM.php?client_id=fairforlife&page_id=home

⁹² Certificación Fair Trade Certified | Drupal. (n.d.). Fair Trade Certified. Recuperado Marzo 12, 2022, de <https://www.fairtradecertified.org/es>

WFTO ⁹³		<p>La misión es “<i>fortalecer las capacidades de incidencia, comercialización, monitoreo y acompañamiento de los miembros de WFTO-LA y promover relaciones de cooperación entre los mismos y con otros actores sociales, de modo a contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de pequeños productores de América Latina, atendiendo a los principios del Comercio Justo</i>”.⁹⁴ (Presentación, WFTO LA.)</p>
SPP ⁹⁵		<p>Es el símbolo de pequeños productores organizados bajo los criterios de comercio justo. Los pequeños productores deben cumplir con los principios y valores descritos y solicitar la certificación.</p>

⁹³ (n.d.). WFTO-LA: Inicio. Recuperado Marzo 12, 2022, de <https://www.wfto-la.org/>

⁹⁴ *Presentación*. (n.d.). WFTO-LA. Recuperado Marzo 12, 2022, de <https://www.wfto-la.org/presentacion/>

⁹⁵ *EL SISTEMA SPP – Símbolo de Pequeños Productores*. (n.d.). Símbolo de Pequeños Productores. Recuperado Marzo 12, 2022, de <https://spp.coop/el-sistema-spp/#toggle-id-1>

15.4.2. Certificaciones Nacionales

Certificación	Logo	Descripción
Certificación de Desarrollo Sustentable ⁹⁶		Programas de certificación y gradual que cumplen con los 3 pilares de sustentabilidad.
Certificación de Sustentabilidad ⁹⁷		Certificación que transparenta las acciones de RSE. Aplica a PyMes, industrias, municipios y organizaciones. Es una certificación reconocida por la UE
Huella de Carbono Indicador ⁹⁸		Es una medida de impacto que determina según las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) producidos. Representa la importancia de calcular, reducir y comunicar la huella de carbono vinculada al mejor posicionamiento de productos y servicios en el mercado que la poseen

⁹⁶ *Certificación Sustentable - Programas Sustentables*. (n.d.). Certificado de Desarrollo Sustentable. Recuperado Marzo 6, 2022, de <https://www.sustentable.org/certificacion/programas-sustentables>

⁹⁷ *Home Page*. (n.d.). Certificación de Sustentabilidad: CS. Recuperado Marzo 6, 2022, de <https://www.certificaciondesustentabilidad.org/>

⁹⁸ *Manual de Aplicación de la Huella de Carbono*. (n.d.). Provincia de Buenos Aires |. Recuperado Marzo 6, 2022, de https://www.gba.gob.ar/sites/default/files/agroindustria/docs/Manual_aplicacion_Huella_de_Carbono.pdf

<p>Programa del Ciudadano Responsable del Medio Ambiente (PCRMA)⁹⁹</p>	 <p>Programa Cuidado Responsable del Medio Ambiente</p>	<p>Es un programa voluntario de la industria química que promueve la mejora continua en seguridad, salud ocupacional y medio ambiente, promoviendo el manejo responsable de los productos químicos en todas las etapas de su utilización y capacitación al personal. Considera aspectos de la ISO 14001, 18001 y 9001</p>
<p>Sello Orgánico Argentina¹⁰⁰</p>	 <p>Universidad de San Andrés</p>	<p>Identifica los productos elaborados bajo producción orgánica, otorgando siempre prioridad a la protección del medio ambiente el uso de procedimientos y tecnologías no contaminantes, optimización del uso de energía, y recursos naturales. Bajo requisitos de la Ley 25.127 y fiscalizada por SENASA (resolución n° 1291/12).</p>
<p>Sello Alimentos Argentinos, una Elección Natural¹⁰¹</p>		<p>Reconoce la excelencia y calidad productiva para promover el buen desarrollo local y reconocimiento de la industria. Es gratuito a cada solicitante (físico o jurídico) por cada producto que cumplan con los requisitos bajo la Ley 26.967 (Prácticas agrícolas, de manufactura y sistema de</p>

⁹⁹ Certificación PCRMA. (n.d.). DNV. Recuperado Marzo 6, 2022, de <https://www.dnv.com/ar/assurance/Management-Systems/certificacion-pcrma.html>

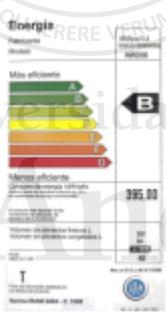
¹⁰⁰ (n.d.). Orgánico Argentina. Recuperado Marzo 6, 2022, de <https://organicoargentina.magyp.gob.ar/>

¹⁰¹ Paz, M. (n.d.). Dirección Nacional de Alimentos y Bebidas - Sello Alimentos Argentinos. Alimentos Argentinos. Recuperado Marzo 6, 2022, de <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Sello/>

		análisis de peligros y puntos críticos de control). Es concedido por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación.
Sello Producto de la agricultura familiar ¹⁰²		Reconoce los productos generados por la agricultura familiar caracterizados por su alto valor económico, social, cultural y natural. Distingue el trabajo de campesinos e indígenas. Es otorgado por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Ganadería de la Nación, a través de la Secretaría de Agricultura Familiar (SAF).
Marca Colectiva ¹⁰³		Reconoce los productos elaborados por emprendedores de la economía social. Es otorgado por el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Se rige por las normas reglamentadas dentro de la Ley 26.355 y permite agregar valor, visibilidad y respaldar la calidad de los productos, fortaleciendo su producción y comercialización. Por otra parte, promueve el compromiso social, fomentando el comercio justo y el consumo responsable.

¹⁰² InfoLEG - Ministerio de Economía y Finanzas Públicas - Argentina. (n.d.). InfoLEG - Ministerio de Economía y Finanzas Públicas - Argentina. Recuperado Marzo 6, 2022, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/240000-244999/241352/norma.htm>

¹⁰³ Ministerio de Desarrollo Social. (n.d.). Argentina.gob.ar. Recuperado Marzo 6, 2022, de <https://www.argentina.gob.ar/desarrollosocial>

<p>Ecoetiqueta Gestión Sustentable en Hoteles¹⁰⁴</p>		<p>Distintivo que reconoce y certifica a aquellos hoteles argentinos que demuestran una gestión sustentable, respetuosa con el medio ambiente y socialmente responsable con la comunidad (incluyendo el destino turístico en el que desarrollan su actividad). Otorgada por el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) con el apoyo del Ministerio de Turismo de la Nación. Es un programa voluntario que concede ecoetiquetas en tres niveles: inicial, avanzado y de excelencia.</p>
<p>Etiqueta de Eficiencia Energética¹⁰⁵</p>		<p>El etiquetado brinda información comparable al consumidor sobre el consumo de energía eléctrica de los aparatos eléctricos, orientando su elección hacia los más eficientes. Para esto se diseñó una etiqueta con letras y colores que identifican siete clases de eficiencia, en el extremo superior el color verde hace referencia a los equipos más eficientes mientras que en la parte inferior el color rojo corresponde a los electrodomésticos que consumen más energía.</p>

¹⁰⁴ *Sustentabilidad Hotelera*. (n.d.). Hoteles más Verdes. Recuperado Marzo 6, 2022, de <http://www.hotelesmasverdes.com.ar/>

¹⁰⁵ *Programa de Etiquetado*. (n.d.). Secretaría de Energía Presidencia de la Nación. Recuperado Marzo 6, 2022, de <http://www.energia.gob.ar/contenidos/verpagina.php?idpagina=4044>

		<p>Actualmente, los electrodomésticos que deben contar obligatoriamente con la etiqueta de eficiencia energética son heladeras, freezers, lámparas, equipos de aire acondicionado y lavarropas. El órgano de fiscalización es la Secretaría de Energía dependiente del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios.</p>
IRSA Certificación ¹⁰⁶		<p>Certificación que avala el equilibrio del uso eficiente de los recursos y el desarrollo de las operaciones en edificios.</p>
Sello Buen Diseño Argentino ¹⁰⁷		<p>Certificación otorgada por el Ministerio de Desarrollo Productivo para destacar los productos de la industria nacional por calidad de diseño, sustentabilidad e innovación. Además pueden participar de exposiciones.</p>

¹⁰⁶ IRSA. Recuperado Marzo 12, 2022, de <https://www.irsa.com.ar/>

¹⁰⁷ *Obtener el Sello de Buen Diseño Argentino*. (n.d.). Argentina.gob.ar. Recuperado Marzo 16, 2022, de <https://www.argentina.gob.ar/servicio/obtener-el-sello-de-buen-diseno-argentino>

15.5. ANEXO 5: Análisis Macroeconómico

15.5.1. Político

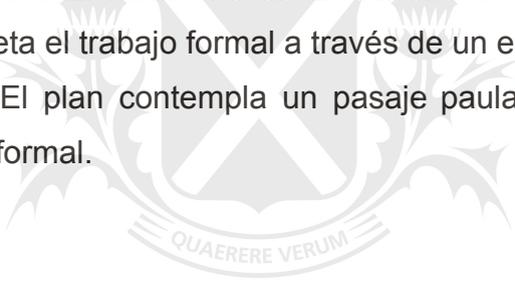
El 2022 se presenta como un año de recuperación de los efectos colaterales de la pandemia y mitigación de la crisis económica preexistente. El presidente Alberto Fernández se propuso cumplir una serie de objetivos que tiene como fin fomentar el desarrollo interno sin perder de vista el valor agregado en las exportaciones y el desarrollo sostenible. Los objetivos¹⁰⁸ que principalmente afectan son:

- Acuerdo con el FMI: Se posterga el ajuste hasta el 2023 con meta de déficit cero para el 2025. Dentro del plan político, aún queda definir el mecanismo de refinanciamiento para evitar el default pero se propuso un sistema donde cada desembolso sea mayor a los vencimientos, fortaleciendo las reservas.¹⁰⁹
- Plan Industrial: El ministerio de desarrollo productivo lanzó el plan industrial 2030 para potenciar los sectores productivos, industrias y las exportaciones. Consiste en un plan en base a “misiones” con metas a corto y mediano plazo que integran incentivos crediticios para promover la inclusión financiera de PyMes, baja de impuestos entre otros.
- Leyes de energía y agro: Se establecen leyes y programas que fomentan la energía renovable y no renovable. Para lograr captar nuevas inversiones y fomentar las exportaciones, dentro del proyecto agroindustrial se otorga un crédito fiscal del 50% de su valor para impulsar la producción sustentable, y se establece la devolución del IVA para nuevas inversiones.
- Estrategia Nacional de Consumo y Producción Sostenibles: Lanzada en el 2021, tiene como objetivo promover el desarrollo económico, cuidado ambiental, y el uso de los recursos y la transición justa. Involucra la eficiencia de recursos, la reducción de la contaminación, consumo y estilos de vida sostenibles, innovación y conocimiento, poniendo al Estado como líder del cambio.

¹⁰⁸ Dinatale, M., & Rafele, E. (2022, Enero 2). *Los 10 objetivos que se impuso Alberto Fernández para ejecutar en el 2022*. El Cronista. Recuperado Marzo 13, 2022, de <https://www.cronista.com/economia-politica/los-10-objetivos-que-se-impuso-alberto-fernandez-para-cumplir-en-el-2022/>

¹⁰⁹ Navarro, R., & Lantos, N. (2022, Enero 26). *Deuda con el FMI*. El Destape. Recuperado Marzo 13, 2022, de https://www.eldestapeweb.com/economia/deuda-con-el-fmi/el-gobierno-ya-acordo-2022-y-2023-sin-ajuste-y-deficit-cero-en-2025-siguen-negociando-202212618240?gclid=CjwKCAiAvOeQBhBkEiwAxutUVHHe6kiir0po8N912QaHEK2-TecDEri0ehPFZA0fW18QH8ZJXlkbDhoCx8QQAvD_BwE

- Conexión digital: Para asegurar la conectividad dentro del territorio argentino, se firmó un acuerdo con ENACOM y Arsat durante el 2020 pero que aún sigue vigente. El objetivo era que todos los ciudadanos contaran con acceso a la fibra óptica al igual que el fortalecimiento de la empresa Arsat como base tecnológica para la prestación del servicio de banda ancha en la última milla para PyMes y cooperativas y prestación de satélites y construcción de satélites.
- Plan de exportaciones: El objetivo es alcanzar exportar hasta US\$ 100.000 millones anuales gracias al incremento de misiones comerciales con anclaje en las economías regionales. A través de la incorporación de distintos vectores de desarrollo dentro del sector privado, se busca agregar valor a las exportaciones, incrementando el ingreso genuino de divisas.
- Plan por el empleo: El ministerio de Desarrollo Social y el de Trabajo, se propuso como meta el trabajo formal a través de un esquema de salida de los planes sociales. El plan contempla un pasaje paulatino de beneficiarios de planes al trabajo formal.



Universidad de
San Andrés

15.5.2. Económico

¹¹⁰15.5.2.1. PBI

¹¹¹La principal consecuencia del COVID-19 fue el gran impacto económico a causa de las políticas tomadas que acrecentaron la inestabilidad económica. En términos numéricos el PBI tuvo una baja estimada del 9,9% anual, la inflación siguió superando el 40% según el banco mundial. A pesar de esto, el FMI proyectó en octubre del 2020 un crecimiento del 4,9% en 2021 y 2,5% en 2022. El intercambio comercial fue de US\$141.11 durante el 2021, cerrando con un superávit de US\$ 14.750 (+17.7% interanual), producto de exportaciones por US\$ 77.934 millones (+42% interanual) e importaciones por US\$63.184 millones (+49% interanual).¹¹² Además, el índice de precios de las exportaciones incrementó un 25,8% gracias a los productos primarios y sus derivados. Por otro lado, el índice de precios de las importaciones creció un 14,7% mayormente bienes de capital o piezas y accesorios. De los 16 sectores de actividad medidos por el INDEC, 15 tuvieron un ascenso en producción en el tercer trimestre. Los dos sectores de mayor incidencia positiva fueron el rubro de industria manufacturera (12,7%) y comercio mayorista, minorista y reparaciones (11,1%). Según el Ministerio de Desarrollo se espera un crecimiento del 4,5% para el sector industria.

La tasa de desempleo fue del 10% aproximadamente, aunque según el estadista se proyecta que baje al 9.05% para el 2026, quedando 1 pp por encima del promedio de la región sudamericana.¹¹³

¹¹⁰ *Política y economía Argentina - Santandertrade.com.* (2022). Santander Trade. Recuperado Marzo 13, 2022, de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

¹¹¹ Lamiral, C. (2021, Diciembre 27). *La economía crecerá casi 10% en 2021 (5 puntos más que lo estimado por consultoras privadas).* Ambito Financiero. Recuperado Marzo 13, 2022, de <https://www.ambito.com/economia/pbi/la-crecera-casi-10-2021-5-puntos-mas-que-lo-estimado-consultoras-privadas-n5341992>

¹¹² *El intercambio comercial cerró 2021 con un superávit de US\$ 14.750 millones.* (2022, Enero 20). Télam. Recuperado Marzo 13, 2022, de https://www.telam.com.ar/notas/202201/5814_81-intercambio-comercial-2021-superavit-indec.html

¹¹³ O'Neill, A. (2021). *Argentina - Statistics & Facts.* Statista. Recuperado Marzo 13, 2022, de <https://www.statista.com/topics/2402/argentina/>

15.5.2.2. Inflación

Argentina es uno de los países con mayor inflación en el mundo. La inflación del 2022 será del 55% según el REM del BCRA, representando un crecimiento del 8% interanual. Según informó el INDEC, el índice de precios al consumidor (IPC) registró una alza mensual del 3,8% en diciembre del 2021 y acumuló un incremento del 50,9% en los doce meses del 2021. Se espera una aceleración del 4% en marzo y abril.

La inflación sostenida (superando el 40%) y la falta de liquidez para pagar la deuda con el FMI, en noviembre pasado el riesgo país cerró en 1900 puntos (19%) según el Índice de Bonos de Mercado Emergente y elaborado por JP Morgan, representando un incremento anual del 1.4%. Esto evidencia dos caras de una misma moneda, en un principio, la necesidad de ofrecer mayor rentabilidad para que sea atractivo el país. Por otro lado, la urgencia de políticas económicas consistentes a lo largo del tiempo.

15.5.2.3. Tasa de Desempleo

La población argentina consta de 45.8 millones de personas, según el último informe del INDEC, durante el último trimestre del 2021 sólo el 46,7% pertenecen a la población económicamente activa, es decir personas con una ocupación o que, sin tenerla, la buscan activamente y están disponibles para trabajar. La tasa de empleo alcanzó el 42,9%, siendo el 72% asalariados y 28% no asalariados. En cuanto a la calificación de la ocupación principal, el 50% pertenece a nivel operativo seguido por técnico (20%), no calificado (20%) y profesional (10%).

15.5.3. Social

15.5.3.1. *Desigualdad de Género en el Mercado de Trabajo*¹¹⁴¹¹⁵

Analizando la tasa de empleo en relación al sexo, el grupo predominante son los varones de 30 a 64 años representando el 41.2%, seguido por las mujeres del mismo grupo etáreo, representando el 32.6%. Según el último informe de Estudios Estadísticos de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo (SRT) en referencia al 2020, el número de trabajadoras y trabajadores registrados y cubiertos disminuyó, en promedio, un 2,3% respecto del año anterior.

A nivel internacional según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), durante los años 2019 y 2020, el empleo de las mujeres decreció un 4,2% mientras que el de los hombres sólo se redujo un 3%. América fue la región más afectada a causa del COVID-19 para las mujeres, registrando 9.4% de empleos perdidos frente al 7% en el caso de los hombres. (informe).

15.5.3.2. *Hábitos Sustentables*¹¹⁶

Una investigación de opinión pública realizada para Fundación Vida Silvestre Argentina a nivel nacional demuestra la creciente preocupación de la sociedad por la salud de nuestro territorio. El interés es mayor en mujeres y en jóvenes de entre 16 y 23 años. Durante la investigación se consultó a las personas sobre cuánto les sensibilizó la pandemia, y el 71% de la población argentina respondió estar sensibilizada en cuanto al consumo de recursos del planeta y la relación con la naturaleza. Aún, entre las personas que no se consideran preocupadas por el ambiente reflexionaron sobre la relación de las personas con la naturaleza (40%).

¹¹⁴ *Informe sobre la situación de género en el sistema de riesgos del trabajo.* (2021, Junio). Superintendencia de Riesgos del Trabajo. Recuperado Marzo 13, 2022, de <https://www.srt.gob.ar/estadisticas/genero/anual/Informe%20Situaci%C3%B3n%20de%20Genero%20A%C3%B1o%202020.pdf>

¹¹⁵ *Avanzar en la reconstrucción con más equidad: Los derechos de las mujeres al trabajo y en el trabajo, en el centro de la recuperación de la COVID-19.* (2021, Julio). ILO. Recuperado Marzo 13, 2022, de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_814506.pdf

¹¹⁶ *Consumo responsable y consciente: aprender y compartir para cuidar nuestro planeta.* (2021, Septiembre 23). Fundación Vida Silvestre Argentina. Recuperado Marzo 13, 2022, de <https://www.vidasilvestre.org.ar/?22560/cursosconsumoresponsablepublicogeneral>

En cuanto a los principales temas que se debieran prestar mayor atención, predominó educación (63%), salud (39%) y economía (37%). Cada problemática está atravesada por el aspecto ambiental.

Por otro lado, en el último reporte de Boston Consulting Group (BCG) “South America Consumer Sentiment 2021”, reveló que en Argentina, 57% de los encuestados aseguraron que sus hábitos cambiaron para siempre.

15.5.3.3. Niveles de Ingreso

El ingreso promedio per cápita informado por el INDEC en el segundo trimestre del 2021 fue de \$43.907. Según la Canasta Básica Total, a fines del mismo periodo se necesitaba un nivel de ingreso mínimo de \$66.488 para que una familia no sea considerada pobre, es decir, el ingreso promedio fue -33,9% menor a lo necesitado, o \$23.000 en valores absolutos.

Por otro lado, el INDEC informó que el ingreso promedio per cápita informado alcanzó los \$28.872 pesos mensuales, mientras que la mediana fue de \$19.200 pesos.

Analizado según la escala de ingreso individual, el ingreso promedio del estrato bajo (deciles del 1 al 4) equivale a \$15.357; el del estrato medio (deciles del 5 al 8), a \$40.994; y el del estrato alto (deciles 9 y 10), a \$106.880.

Los varones, tuvieron un ingreso promedio de \$51.916 mientras que el de las mujeres fue de \$36.025.

Al evaluar solamente los ingresos de las personas ocupadas, la entrada promedio de esas personas era de \$44.809 pesos por mes y la mediana de \$35.000 pesos, equivalente al límite superior de ingresos del decil 5, bajo el cual se sitúan el 50% de las personas ocupadas.

Respecto a la población asalariada, se registraron 8.542.612 personas con ingreso promedio de \$47.232 . El ingreso promedio de las personas asalariadas con descuento jubilatorio fue de \$57.443, con un alza del 45,4% interanual.

15.5.3.4. Acceso a Internet

¹¹⁷De acuerdo al último informe de acceso a internet del INDEC, en Argentina, 88 de cada 100 personas emplean teléfono celular y 85 de cada 100 utilizan internet. En otras palabras, el 90% de la población cuenta con acceso a internet, pero es el 85.5% la población que realmente utiliza internet.

Disgregando en tipo de dispositivos, solo el 63,8% de la población cuenta con una computadora en su hogar, siendo el 40% de la población los que realmente usan una computadora. En cuanto a móviles, el 87,9% de la población utiliza al menos un dispositivo móvil, siendo el dispositivo predominante. ¹¹⁸

15.5.4. Tecnológico¹¹⁹¹²⁰

15.5.4.1. Tendencias mundiales que impactan en Argentina

El mundo está cambiando con una velocidad que no se había visto en los últimos 10 años, muchos investigadores afirman que dicha velocidad se vio acelerada cinco veces más por el contexto que nos tocó y, aun nos toca atravesar. Según un estudio de McKinsey estas son las 10 tecnologías que transformarán el futuro por su potencial tanto como innovación en los lugares de trabajo como potencial financiero:

1. Automatización y virtualización de procesos: Dentro de este segmento se encuentran dos principales tecnologías: IoT y Robots (RPA). La primera hace referencia a la integración de los objetos cotidianos gracias a la conectividad de internet. La segunda hace referencia a la automatización de procesos robóticos aumentando la eficiencia de los procesos actuales. Según la consultora, la mitad de todas las actividades laborales existentes podrían automatizarse en las próximas décadas.

¹¹⁷ Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. (n.d.). INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. Recuperado Marzo 13, 2022, de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-26>

¹¹⁸ Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH). Tercer trimestre de 2021. (2021, Diciembre 21). INDEC. Recuperado Marzo 13, 2022, de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_3trim21DE3A5603AD.pdf

¹¹⁹ *The top technology trends.* (2021). McKinsey. Recuperado Marzo 13, 2022, de <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech>

¹²⁰ *Tendencias tecnológicas que protagonizarán la próxima década.* (2021, Octubre 14). iProfesional. Recuperado Marzo 13, 2022, de <https://www.iprofesional.com/tecnologia/349679-tendencias-tecnologicas-que-protagonizaran-la-proxima-decada>

2. El futuro de la conectividad: Hace referencia al potencial económico que puede llegar a tener una o varias tecnologías al desbloquear allanar el camino hacia una actividad económica más próspera. En este segmento vuelve a mencionar IoT pero en combinación con la red 5G. Esta tecnología de red permite aumentar la velocidad de conexión y minimizar la latencia. El potencial es tan grande que según la consultora, "podría aumentar el PIB mundial en \$1,2 billones a \$2 billones para 2030".
3. Infraestructura distribuida: En esta categoría entran los sistemas híbridos o multi-nube como parte de la innovación de la infraestructura de IT. El volumen de datos crece a nivel exponencial y surge la necesidad de probar más de un software para poder satisfacer todas las necesidades. En este sentido, la nube permite que este crecimiento sea ilimitado y más seguro y más barato.
4. Computación de la siguiente generación: Según McKinsey la siguiente generación "ayudará a encontrar respuestas a los problemas que han acosado a la ciencia y la sociedad durante años, desbloqueando capacidades sin precedentes para las empresas". En este segmento incluye IA cuántica e ingeniería neuromórfica, es decir grandes desarrollos de gran alcance con capacidad de alta integración.
5. Inteligencia Artificial Aplicada: Es una de las tecnologías con mayor tendencia ya que permite emular el razonamiento humano mediante softwares. Una de las aristas en pleno auge es la asistencia digital con voz. Si bien está en pleno desarrollo, se espera que para el 2024 el habla generada por IA estará dentro de más del 50% de las interacciones de las personas con las computadoras.
6. El futuro de la programación: Hace referencia a las redes neuronales y el aprendizaje automático que escriben código y crean nuevo software, conocido como software 2.0. Según McKinsey "Esta tendencia tecnológica hace posible la rápida ampliación y difusión de nuevas aplicaciones impulsadas por IA ricas en datos".

7. Arquitectura de confianza: Hoy, más que nunca, surge con fuerza la necesidad de “cuidar” nuestros datos, la información es hoy el activo máspreciado que tiene una empresa. En el 2019 hubieron más de 8500 registros comprometidos, estas tipos de arquitecturas ayudan a combatir al cibercrimen. En este sentido, la tecnología de blockchain es uno de los pilares para construir el futuro seguro ya que permite un registro único, consensuado y distribuido en varios nodos de una red que gracias a su cifrado de bloques permite una mayor seguridad (y monetización) a la estructura de datos. Otro modelo que tuvo crecimiento en el último tiempo es el concepto de “Zero Trust Security” que tiene como premisa desconfiar de toda entidad interna o externa que ingrese en su perímetro poniendo barreras de seguridad en cada uno de los puntos de contacto.
8. Bio revolución: Hace referencia a la revolución biológica a través del desarrollo de IA, automatización y la secuenciación del ADN. Si bien promete muchos avances en relación a la salud, también propone una revolución ética en cuánto al comprensión de los recursos humanos y su aplicación en las tareas. Según la consultora, “Las organizaciones necesitan evaluar su cociente biológico: la medida en que comprenden la ciencia biológica y sus implicaciones. Luego, deben clasificar los recursos que necesitan para asignar a las tecnologías y capacidades biológicas y si integrarlas en su I+D existente o asociarse con nuevas empresas basadas en la ciencia”.
9. Materiales de última generación: Hace referencia al desarrollo de los materiales que tienen la habilidad de transformar la realidad actual. Dentro de este segmento se encuentran los nanomateriales, materiales 2-D, entre otros. Por ejemplo el grafeno contiene una sola capa de átomos de carbono en forma de red de panal que es 200 veces más resistente que el acero.
10. Tecnología limpia: Hace referencia a la energía renovable, energía eficiente, consumo sostenible, carbón neutro, entre otros. Se espera que para el 2050 más del 75% de la energía sea producida por una fuente renovable. “El avance de las tecnologías limpias también promete un suministro abundante de energía verde para sostener el crecimiento tecnológico exponencial, por ejemplo, en la informática de alta potencia”, según McKinsey.

15.5.4.2. Tendencias tecnológicas por tipo de industria

Dentro de la industria del ecommerce cada una de las tecnologías previamente nombradas se destacan de distinta manera. Por ejemplo, la inteligencia artificial permite la personalización de ofertas, sugerencias, comunicaciones y mensajes, entre otros. Otro uso de la misma tecnología es con la combinación del juego, es decir, gamification, donde las empresas mejoran el proceso de compra y utilizan esta herramienta como pilar en su estrategia de fidelización al igual que de innovación. En cuanto a la automatización de procesos, el “self checkout” está creciendo cada vez más en las tiendas físicas o pickup points.

15.5.5. Ecológico

15.5.5.1. Protección ambiental: Legislación Nacional

15.5.5.1.1. Constitución Nacional

Si bien se entendía que el artículo 33 de la legislación -en los derechos no enumerados- protegía el derecho al medio ambiente, luego de la reforma constitucional de 1994, se incorporó de forma explícita la temática ambiental a través de la inclusión del artículo 41 y siguientes del texto legal.

Dicho artículo lee: “Todos los habitantes gozan del derecho a un ambiente sano, equilibrado, apto para el desarrollo humano y para que las actividades productivas satisfagan las necesidades presentes sin comprometer las de las generaciones futuras; y tienen el deber de preservarlo. El daño ambiental generará prioritariamente la obligación de recomponer, según lo establezca la ley.

Las autoridades proveerán a la protección de este derecho, a la utilización racional de los recursos naturales, a la preservación del patrimonio natural y cultural y de la diversidad biológica, y a la información y educación ambientales.

Corresponde a la Nación dictar las normas que contengan los presupuestos mínimos de protección, y a las provincias, las necesarias para complementarlas, sin que aquéllas alteren las jurisdicciones locales.

Se prohíbe el ingreso al territorio nacional de residuos actuales o potencialmente peligrosos, y de los radiactivos.”

Este mandato constitucional además de establecer el derecho de todos los habitantes de la nación a un ambiente sano -en términos genéricos-, dispone la obligación del estado de promulgar las normas pertinentes que contengan los presupuestos mínimos de protección al medioambiente. Dicha regulación se encuentra en constante evolución y se pueden mencionar cuatro leyes primordiales elaboradas a consecuencia, como desarrollaré:

15.5.5.1.2. Derecho Interno

1. Ley 25.612: GESTIÓN INTEGRAL DE RESIDUOS INDUSTRIALES Y DE ACTIVIDADES DE SERVICIOS¹²¹.

Regula la gestión integral de residuos industriales y de actividades de servicio generados en todo el territorio nacional y derivados de procesos industriales o de actividades de servicios.

2. Ley 25.670: GESTIÓN Y ELIMINACIÓN DE LOS PCBs¹²²

Regula y sistematiza la gestión y eliminación de los PCBs en todo el territorio de la Nación. Prohíbe la instalación de equipos que contengan PCBs y la importación y el ingreso al territorio nacional de PCB o equipos que contengan PCBs.

3. Ley 25.675: LEY GENERAL DEL AMBIENTE¹²³

Establece los presupuestos mínimos para una gestión sustentable y respetuosa de la preservación y protección del ambiente y la diversidad biológica.

4. Ley 25.688: RÉGIMEN DE GESTIÓN DE AGUAS¹²⁴

¹²⁵Establece presupuestos mínimos ambientales para la preservación de las aguas, su aprovechamiento y uso racional.

5. LEY 27.520: ADAPTACIÓN Y MITIGACION AL CAMBIO CLIMÁTICO

Establece los presupuestos mínimos de protección ambiental para garantizar acciones, instrumentos y estrategias adecuadas de Adaptación y Mitigación al Cambio Climático en todo el territorio nacional en los términos del Artículo 41 de la Constitución Nacional (Artículo 1).

¹²¹ InfoLEG - Ministerio de Economía y Finanzas Públicas - Argentina. (n.d.). InfoLEG - Ministerio de Economía y Finanzas Públicas - Argentina. Recuperado Marzo 6, 2022, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/240000-244999/241352/norma.htm>

¹²² Información Legislativa. (2002, Julio 29). InfoLeg - Información Legislativa. Recuperado Marzo 13, 2022, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=76349>

¹²³ Información Legislativa. (2002, Noviembre 19). InfoLeg - Información Legislativa. Recuperado Marzo 13, 2022, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=79677>

¹²⁴ información Legislativa. (2003, Enero 3). InfoLeg - Información Legislativa. Recuperado Marzo 13, 2022, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=81032>

¹²⁵ Información Legislativa. (2002, Noviembre 28). InfoLeg - Información Legislativa. Recuperado Marzo 13, 2022, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=79980>

El núcleo central del sistema de protección ambiental es la ley General del Ambiente (ley 25.675). Su finalidad es establecer “los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable” (artículo 1). Asimismo, establece los principios de la política ambiental:

1. ARTÍCULO 4° — La interpretación y aplicación de la presente ley, y de toda otra norma a través de la cual se ejecute la política Ambiental, estarán sujetas al cumplimiento de los siguientes principios:
 - Principio de congruencia: La legislación provincial y municipal referida a lo ambiental deberá ser adecuada a los principios y normas fijadas en la presente ley; en caso de que así no fuere, éste prevalecerá sobre toda otra norma que se le oponga.
 - Principio de prevención: Las causas y las fuentes de los problemas ambientales se atenderán en forma prioritaria e integrada, tratando de prevenir los efectos negativos que sobre el ambiente se pueden producir.
 - Principio precautorio: Cuando haya peligro de daño grave o irreversible la ausencia de información o certeza científica no deberá utilizarse como razón para postergar la adopción de medidas eficaces, en función de los costos, para impedir la degradación del medio ambiente.
 - Principio de equidad intergeneracional: Los responsables de la protección ambiental deberán velar por el uso y goce apropiado del ambiente por parte de las generaciones presentes y futuras.
 - Principio de progresividad: Los objetivos ambientales deberán ser logrados en forma gradual, a través de metas interinas y finales, proyectadas en un cronograma temporal que facilite la adecuación correspondiente a las actividades relacionadas con esos objetivos.
 - Principio de responsabilidad: El generador de efectos degradantes del ambiente, actuales o futuros, es responsable de los costos de las acciones preventivas y correctivas de recomposición, sin perjuicio de la vigencia de los sistemas de responsabilidad ambiental que correspondan.

- Principio de subsidiariedad: El Estado nacional, a través de las distintas instancias de la administración pública, tiene la obligación de colaborar y, de ser necesario, participar en forma complementaria en el accionar de los particulares en la preservación y protección ambientales.
- Principio de sustentabilidad: El desarrollo económico y social y el aprovechamiento de los recursos naturales deberán realizarse a través de una gestión apropiada del ambiente, de manera tal, que no comprometa las posibilidades de las generaciones presentes y futuras.
- Principio de solidaridad: La Nación y los Estados provinciales serán responsables de la prevención y mitigación de los efectos ambientales transfronterizos adversos de su propio accionar, así como de la minimización de los riesgos ambientales sobre los sistemas ecológicos compartidos.
- Principio de cooperación: Los recursos naturales y los sistemas ecológicos compartidos serán utilizados en forma equitativa y racional, El tratamiento y mitigación de las emergencias ambientales de efectos transfronterizos serán desarrollados en forma conjunta.

Por último, cabe destacar que dicha normativa define el daño ambiental (artículo 27) y establece un sistema de responsabilidad por causarlo (artículo 28):

2. ARTÍCULO 27. — El presente capítulo establece las normas que regirán los hechos o actos jurídicos, lícitos o ilícitos que, por acción u omisión, causen daño ambiental de incidencia colectiva. Se define el daño ambiental como toda alteración relevante que modifique negativamente el ambiente, sus recursos, el equilibrio de los ecosistemas, o los bienes o valores colectivos.
3. ARTÍCULO 28. — El que cause el daño ambiental será objetivamente responsable de su restablecimiento al estado anterior a su producción. En caso de que no sea técnicamente factible, la indemnización sustitutiva que determine la justicia ordinaria interviniente, deberá depositarse en el Fondo de Compensación Ambiental que se crea por la presente, el cual será administrado por la autoridad de aplicación, sin perjuicio de otras acciones judiciales que pudieran corresponder.

15.5.6. Legal

15.5.6.1. Propiedad intelectual¹²⁶

Dentro del Régimen Legal de la Propiedad Intelectual (Ley 11.723), podemos destacar los siguientes artículos:

- ARTÍCULO 1°. — A los efectos de la presente Ley, las obras científicas, literarias y artísticas comprenden los escritos de toda naturaleza y extensión, entre ellos los programas de computación fuente y objeto; las compilaciones de datos o de otros materiales; las obras dramáticas, composiciones musicales, dramático-musicales; las cinematográficas, coreográficas y pantomímicas; las obras de dibujo, pintura, escultura, arquitectura; modelos y obras de arte o ciencia aplicadas al comercio o a la industria; los impresos, planos y mapas; los plásticos, fotografías, grabados y fonogramas, en fin, toda producción científica, literaria, artística o didáctica sea cual fuere el procedimiento de reproducción. La protección del derecho de autor abarca la expresión de ideas, procedimientos, métodos de operación y conceptos matemáticos pero no esas ideas, procedimientos, métodos y conceptos en sí.
- Art. 2°. — El derecho de propiedad de una obra científica, literaria o artística, comprende para su autor la facultad de disponer de ella, de publicarla, de ejecutarla, de representarla, y exponerla en público, de enajenar, de traducirla, de adaptarla o de autorizar su traducción y de reproducirla en cualquier forma.
- Art. 4°. — Son titulares del derecho de propiedad intelectual: Las personas físicas o jurídicas cuyos dependientes contratados para elaborar un programa de computación hubiesen producido un programa de computación en el desempeño de sus funciones laborales, salvo estipulación en contrario. Inciso d) incorporado por el art. 2° de la Ley N°25.036 B.O. 11/11/1998)
- Art. 9°. — Nadie tiene derecho a publicar, sin permiso de los autores o de sus derechohabientes, una producción científica, literaria, artística o musical que se haya anotado o copiado durante su lectura, ejecución o exposición públicas o privadas. Quien haya recibido de los autores o de sus

¹²⁶ LEY 11.723 - REGIMEN LEGAL DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL. (n.d.). Jus.gob.ar. Recuperado Marzo 13, 2022, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/42755/texact.htm>

derecho-habientes de un programa de computación una licencia para usarlo, podrá reproducir una única copia de salvaguardia de los ejemplares originales del mismo. (Párrafo incorporado por art. 3° de la Ley N° 25.036 B.O. 11/11/1998). Dicha copia deberá estar debidamente identificada, con indicación del licenciado que realizó la copia y la fecha de la misma. La copia de salvaguardia no podrá ser utilizada para otra finalidad que la de reemplazar el ejemplar original del programa de computación licenciado si ese original se pierde o deviene inútil para su utilización. (Párrafo incorporado por art. 3° de la Ley N° 25.036 B.O. 11/11/1998).

- Art. 50. — A los efectos de esta Ley se consideran como representación o ejecución pública, la transmisión radiotelefónica, exhibición cinematográfica, televisión o cualquier otro procedimiento de reproducción mecánica de toda obra literaria o artística.
- Art. 70. — Será reprimido con la pena establecida en el artículo 172 del Código Penal, el que de cualquier manera y en cualquier forma defraude los derechos de propiedad intelectual que reconoce esta Ley.

15.5.6.2. Ley de Lealtad Comercial (Ley N° 22.802)¹²⁷

- ARTÍCULO 1° — Los frutos y los productos que se comercialicen en el país envasados llevarán impresas en forma y lugar visible sobre sus envases, etiquetas o envoltorios, las siguientes indicaciones:
 - Su denominación.
 - Nombre del país donde fueron producidos o fabricados.
 - Su calidad, pureza o mezcla.
 - Las medidas netas de su contenido.

Los productos manufacturados que se comercialicen en el país sin envasar deberán cumplimentar con las indicaciones establecidas en los incisos a) b) y c) del presente artículo. Cuando de la simple observación del producto surja su naturaleza o su calidad, las indicaciones previstas en los incisos a) o c) serán facultativas. En las mercaderías extranjeras cuyo remate dispongan las autoridades aduaneras y cuyo origen sea desconocido, deberá indicarse en lugar visible esta circunstancia.

¹²⁷ Ley 22802 del 21/04/83. (n.d.). Jus.gob.ar. Recuperado Marzo 13, 2022, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/19946/texact.htm>

- ARTÍCULO 1º bis: Las máquinas, equipos y/o artefactos y sus componentes consumidores de energía que se comercialicen en la REPÚBLICA ARGENTINA deberán cumplir los estándares de eficiencia energética que, a tales efectos defina la SECRETARIA DE ENERGIA del MINISTERIO DE PLANIFICACION FEDERAL, INVERSION PUBLICA Y SERVICIOS. La citada Secretaría definirá para cada tipo de producto estándares de niveles máximos de consumo de energía y/o niveles mínimos de eficiencia energética, en función de indicadores técnicos y económicos. (Artículo incorporado por art. 70 de la Ley Nº 26.422 B.O. 21/11/2008)
- ARTÍCULO 2º — Los productos fabricados en el país y los frutos nacionales, cuando se comercialicen en el país llevarán la indicación Industria Argentina o Producción Argentina. A ese fin se considerarán productos fabricados en el país aquellos que se elaboren o manufacturen en el mismo, aunque se empleen materias primas o elementos extranjeros en cualquier proporción.

La indicación de que se han utilizado materias primas o elementos extranjeros será facultativa. En caso de ser incluida deberá hacerse en forma menos preponderante que la mencionada en la primera parte de este artículo.

- ARTÍCULO 3º — Los frutos o productos de origen extranjero que sufran en el país un proceso de fraccionado, armado, terminado o otro análogo que no implique una modificación en su naturaleza, deberán llevar una leyenda que indique dicho proceso y serán considerados como de industria extranjera. En el caso de un producto integrado con elementos fabricados en diferentes países, será considerado originario de aquel donde hubiera adquirido su naturaleza.
- ARTÍCULO 4º — Las inscripciones colocadas sobre los productos y frutos a que se hace referencia en el artículo 2º, o sobre sus envases, etiquetas o envoltorios deberán estar escritas en el idioma nacional, con excepción de los vocablos extranjeros de uso común en el comercio, de las marcas registradas y de otros signos que, aunque no estén registrados como marcas, sean utilizados como tales y tengan aptitud marcaria. Las traducciones totales o parciales a otros idiomas podrán incluirse en forma y caracteres que no sean más preponderantes que las indicaciones en idioma nacional. Quienes comercialicen en el país frutos o productos de procedencia extranjera

deberán dar cumplimiento en el idioma nacional a las disposiciones del artículo 1º de esta ley.

- ARTÍCULO 5º — Queda prohibido consignar en la presentación, folletos, envases, etiquetas y envoltorios, palabras, frases, descripciones, marcas o cualquier otro signo que pueda inducir a error, engaño o confusión, respecto de la naturaleza, origen, calidad, pureza, mezcla o cantidad de los frutos o productos, de sus propiedades, características, usos, condiciones de comercialización o técnicas de producción.
- ARTÍCULO 6º — Los productores y fabricantes de mercaderías, los envasadores, los que encomendaron envasar o fabricar, los fraccionadores, y los importadores, deberán cumplir según corresponda con lo dispuesto en este capítulo siendo responsables por la veracidad de las indicaciones consignadas en los rótulos. Los comerciantes mayoristas y minoristas no deberán comercializar frutos o productos cuya identificación contravenga lo dispuesto en el artículo 1º de la presente ley. Asimismo serán responsables de la veracidad de las indicaciones consignadas en los rótulos cuando no exhiban la documentación que individualiza fehacientemente a los verdaderos responsables de su fabricación, fraccionamiento, importación o comercialización.
- ARTÍCULO 7º — No podrá utilizarse denominación de origen nacional o extranjera para identificar un fruto o un producto cuando éste no provenga de la zona respectiva, excepto cuando hubiera sido registrada como marca con anterioridad a la entrada en vigencia de esta ley. A tal efecto se entiende por denominación de origen a la denominación geográfica de un país, de una región o de un lugar determinado, que sirve para designar un producto originario de ellos y cuyas cualidades características se deban exclusiva o esencialmente al medio geográfico.
- ARTÍCULO 9º — Queda prohibida la realización de cualquier clase de presentación, de publicidad o propaganda que mediante inexactitudes u ocultamientos pueda inducir a error, engaño o confusión respecto de las características o propiedades, naturaleza, origen, calidad, pureza, mezcla,

cantidad, uso, precio, condiciones de comercialización o técnicas de producción de bienes muebles, inmuebles o servicios.

- ARTÍCULO 11. — LA SECRETARIA DE COMERCIO o el organismo que en lo sucesivo pudiera reemplazarla en materia de Comercio Interior será la autoridad nacional de aplicación de la presente ley con facultad de delegar sus atribuciones, aún las de juzgamiento, en organismos de su dependencia de jerarquía no inferior a Dirección General. No podrá delegar las facultades previstas en los incisos a), b), c), d), e), f), h), i), j), k), y l) del artículo 12.
- ARTÍCULO 12. — La autoridad nacional de aplicación tendrá las siguientes facultades:
 - Establecer las tipificaciones obligatorias requeridas para la correcta identificación de los frutos, productos o servicios, que no se encuentren regidos por otras leyes.
 - Establecer los requisitos mínimos de seguridad que deberán cumplir los productos o servicios que no se encuentren regidos por otras leyes.
 - Determinar el lugar, forma y características de las indicaciones o colocar sobre los frutos y productos que se comercializan en el país o sobre sus envases.
 - Establecer el régimen de tolerancia aplicable al contenido de los envases.
 - Establecer los regímenes y procedimientos de extracción y evaluación de muestras, así como el destino que se dará a las mismas.
 - Determinar los contenidos o las medidas con que deberán comercializarse las mercaderías.
 - Autorizar el reemplazo de la indicación de las medidas netas del contenido por el número de unidades o por la expresión "venta al peso".

- Establecer la obligación de consignar en los productos manufacturados que se comercializan sin envasar, su peso neto o medidas.
- Obligar a exhibir o publicitar precios.
- Obligar a quienes ofrezcan garantía por bienes o servicios, a informar claramente al consumidor sobre el alcance y demás aspectos significativos de aquella; y a quienes no la ofrezcan, en los casos de bienes muebles de uso durable o de servicios, a consignar expresamente.
- Obligar a quienes ofrezcan servicios a informar claramente al consumidor sobre sus características.

- Disponer, por vía reglamentaria, un procedimiento y la organización necesaria para recibir y procesar las quejas de las personas físicas y jurídicas presuntamente perjudicadas por conductas que afecten la lealtad comercial, y darle la difusión necesaria para que cumpla debidamente su cometido.
- Verificar que las máquinas, equipos y/o artefactos y sus componentes consumidores de energía que se comercialicen en la REPÚBLICA ARGENTINA cumplan con los estándares de eficiencia energética establecidos por la SECRETARÍA DE ENERGÍA del MINISTERIO DE PLANIFICACION FEDERAL, INVERSION PUBLICA Y SERVICIOS. (Inciso incorporado por art. Artículo 71 de la Ley N° 26.422 B.O. 21/