



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Magister en Negocios y Tecnología

pe-er

La revolución de la moda sustentable

Autor: Rodríguez Bugada Juan Pablo

DNI: 37.206.133

Director de Tesis: Maximiliano González Costa

Buenos Aires, Argentina, Abril 2022

Resumen ejecutivo

Este proyecto tiene un propósito claro y definido. Transformar la industria de la moda en una sustentable con un criterio validado por los propios compradores y basado en un modelo de negocio rentable para asegurar su éxito y sostenibilidad.

La única solución para revolucionar la industria de mayor precarización laboral y la segunda más contaminante del planeta es la implementación de la tecnología blockchain. La idea es crear un sello otorgado solamente si las prácticas están registradas en la blockchain y validadas por los propios usuarios -o peers- de la plataforma. Con esto se lograría una total transparencia y una descentralización y democratización de las validaciones.

Por lo tanto, los clientes del emprendimiento serán todos los eslabones de la industria. En igual orden de importancia estarán los proveedores que deberán mejorar sus prácticas actuales, las marcas que querrán utilizar el sello para potenciar sus ventas y los compradores que serán los principales impulsores del uso del sello peer.

El proyecto tiene un potencial enorme ya que no existen competidores directos en una industria que tiene una perspectiva de ingresos proyectados para 2025 de 2.247 mil millones de dólares. Y sólo considerando el mercado de la moda sostenible, se espera alcanzar un valor de 9,8 mil millones de dólares en 2025 y de 15,2 mil millones en 2030 con crecimientos anuales exponenciales.

Ahora bien, para poder capitalizar esta oportunidad, el emprendimiento requiere una inversión inicial de 802.891 dólares ofreciendo un porcentaje del total de la empresa del 30%. Esto logrará construir un negocio que proyecta una utilidad neta positiva a partir del quinto año del lanzamiento.

Índice de contenidos

Resumen ejecutivo	1
Introducción y antecedentes	3
Benchmark global	3
Marcos conceptuales y herramientas de management utilizadas	4
I. Mercado / Segmentos	5
Problema / Necesidad	5
Segmentos potenciales	8
II. La propuesta de valor	17
Solución	17
Características	18
III. El product market fit	23
IV. El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria	26
Tamaño de la oportunidad - Mercado objetivo	26
Industria de la moda sostenible	28
Competencia	29
Contexto macro y micro	33
V. El modelo de negocios	35
VI. Go to Market Plan	39
VII. Recursos, procesos y plan operativo del negocio	42
VIII. Implementación del negocio	44
Metas a corto y mediano plazo	45
Estructura operativa	46
IX. Equipo emprendedor, estructura directiva	48
Equipo emprendedor	48
Estructura directiva	49
X. Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión	50
Modelo de generación de beneficios	50
XI. Condiciones para la viabilidad de negocio	53
Viabilidad financiera del negocio	53
Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas	54
Aspectos legales y regulatorios	57
XII. Fuentes y Bibliografía	60
XIII. Anexos	62

Introducción y antecedentes

Benchmark global

La principal disrupción que plantea este emprendimiento es la implementación de la tecnología blockchain en el sector de la moda.

Los efectos de la tecnología blockchain están claros: mayor trazabilidad, seguridad, velocidad y transparencia de cualquier tipo de intercambio de valor. Por ende, los usos y beneficios de esta tecnología no son restrictivos para ninguna empresa, sector o mercado. Su aplicación depende más de la capacidad de innovación, resiliencia y gestión de procesos de cada una de las empresas y sectores.

A nivel industria, blockchain es un medio más que un fin, es una tecnología facilitadora para conseguir lo que no se podía conseguir hasta ahora. Esta tecnología que nació hace más de una década de la mano de Bitcoin ya es moneda corriente en casi todas las industrias, excepto en la menos transparente de todas, la industria de la moda.

Acá es donde se encuentran un problema tan difícil de resolver -y cada día más presente- y una tecnología que parece haber nacido para solucionarlo. Es por esto que se plantea la implementación de esta novedosa tecnología para solucionar el enorme déficit que tiene esta industria con respecto a la sostenibilidad de los materiales utilizados en la producción y la informalidad y esclavización laboral.

Ahora bien, existen en el mundo algunas plataformas *-en realidad solamente dos-* que implementan blockchain para tratar de resolver este problema. Sin embargo, lo hacen sin explotar el verdadero potencial que posee la tecnología. Si bien registran la información de los procesos y transacciones en la cadena de bloques, no logran generar una validación real y descentralizada de las declaraciones que están registrando. De esta forma sería lo mismo utilizar cualquier control y almacenamiento centralizado.

Este emprendimiento busca que los propios usuarios *-o peers-* de la plataforma tengan la posibilidad de comprobar cada una de las declaraciones que se almacenan en la cadena. Con esto se lograría descentralizar o democratizar esa validación. Ese es el verdadero potencial que se estaría destrabando.

Marcos conceptuales y herramientas de management utilizadas

La estrategia metodológica utilizada para la construcción de este modelo de negocio se puede dividir en tres (3) tipos de información y fuentes de datos:

1. Problemática y oportunidad de negocio

Para esta sección se analizaron informes publicados por entes gubernamentales sobre el comportamiento de la industria de la moda, prácticas actuales y principales problemas para entender realmente cuál es la situación actual de la industria y en qué medida se podría aportar valor. La información y datos extraídos pertenecen principalmente a publicaciones de la ONU, de la UNECE y a informes sectoriales por parte de los gobiernos Argentino, Brasileiro y Mexicano.

2. Segmentos potenciales

Para los segmentos potenciales, se construyeron los distintos Empathy Maps & Value Proposition Canvas en base a entrevistas personalizadas a los principales representantes de empresas de moda en argentina (11 entrevistas) que se extrapolaron para explicar el comportamiento de las marcas de la región; y a informes privados que resumen los comportamientos de los consumidores no solo de la región, sino de todo el mundo (Capgemini Research: “How sustainability is changing consumer preferences (2020)”; “The 2020 Conscious Fashion Report – Lyst Insights”; Genomatica, “Survey: consumers want sustainable clothing, need more info” (2021))

3. Tamaño de mercado y participación

El tamaño de mercado se estimó con información general de la industria proporcionada por [statista.com](https://www.statista.com), entendiendo el crecimiento esperado tanto para la industria en general como para la moda sostenible en particular. Además, se estudiaron reportes de este submercado de moda sostenible armados por empresas reconocidas como Fashion Revolution y el Boston Consulting Group (BCG) para el Fashion Industry. Adicionalmente, se estudió el mercado en cada uno de los principales países donde se piensa lanzar la plataforma (Arg., Bra. y Mex.) con información extraída de fuentes oficiales de

cada gobierno.

**Todas las fuentes consultadas están citadas al pie de página en cada uno de los apartados*

I. Mercado / Segmentos

Problema / Necesidad

La industria de la moda es la industria de mayor precarización laboral y la segunda más contaminante del planeta, superada solo por la petrolera.

Según un informe que revelaron durante una reunión de la Comisión Económica de las Naciones Unidas para Europa (UNECE por sus siglas en inglés) realizada en Ginebra, Suiza (2018), la industria de la moda alcanzó una facturación anual de aproximadamente 3.000 billion dollars (3 trillion dollars), 2% del Gross Domestic Product (PBI) mundial. Para lograrlo, se convirtió en el segundo consumidor de agua más grande del mundo. Se reveló que la producción de una camisa de algodón requiere de 2.700 litros de agua, la misma cantidad que una persona bebe en 2,5 años. La agencia también estima que una de cada seis personas trabaja en un empleo relacionado con la moda (esto lo hace el sector más dependiente de mano de obra), una industria cuya cadena de suministro tiene una reputación de condiciones inseguras, trabajo infantil y otras prácticas de explotación, especialmente para mujeres, que representan el 80% de la fuerza de trabajo en toda la cadena de suministro.

Hay otros estudios, por ejemplo uno realizado por la Fundación Ellen McArthur (2021)¹, donde se comprueba que la producción mundial de textiles es responsable del 20% de las aguas residuales y el 8,4% de los gases de efecto invernadero provienen de los textiles. Además, se estima que tras un período de uso corto, el 86% de la ropa se tira a vertederos o se quema.

Estos datos demuestran cómo décadas de globalización nos han desconectado de la realidad de este tipo de producción. Hoy en día, los hechos

¹ "The Jeans Redesign Insights from the first two years" - 2019-2021
<https://emf.thirdlight.com/link/TheJeansRedesign2021MediaPack/@/preview/2>

sobre el impacto social y ambiental de los productos textiles están ocultos y son inconsistentes, lo que significa que es difícil para los compradores tomar decisiones positivas sobre qué comprar.

Sin embargo, con el avance del consumo responsable y consciente, un número creciente de compradores desea realizar compras positivas para las personas y el planeta. Pero las afirmaciones corporativas sobre el impacto social y ambiental son inconsistentes, vagas y sin fundamento.

Al mismo tiempo, ahora parece que todas las empresas son sostenibles. Y en la moda ocurre todavía más. No existe ninguna legislación que determine qué es una marca de moda sostenible y eso hace que todas las marcas se autoproclamen como "sostenibles" (*término denominado 'Greenwashing'*).

Cómo se explica en la edición 2020 del "Índice de transparencia de moda Brasil"², a veces las marcas usan grandes textos, explicaciones o palabras hermosas y efectivas, pero terminan sin mostrar datos relevantes y útiles sobre ciertos temas. Incluso se encontraron casos de hechos y datos contradictorios divulgados por la misma empresa. Cualesquiera que sean las razones para esto suceda, se vuelve extremadamente difícil para que la gente entienda cuál información divulgada por las marcas son de hecho importantes, además de ser contraproducente desde el punto de vista de transparencia y rendición de cuentas. A veces dependiendo del tema y el enfoque utilizado, es necesario de horas e incluso días para descifrar qué marcas están promocionando eficazmente y saber utilizar esta información de manera efectiva.

Cuando los consumidores están equipados de más información -de mejor calidad y credibilidad- acerca de los impactos sociales y ambientales de la ropa que compran, son capaces de tomar decisiones más conscientes. De esta manera, se entiende que la transparencia construye imagen de marca y aumenta la confianza del consumidor y que la falta de ella puede dañar la reputación.

Asimismo, las marcas que están logrando un progreso genuino en su impacto no necesariamente están ganando en el mercado. Sin una forma eficaz de compartir pruebas claras y accesibles con los compradores, sus esfuerzos de sostenibilidad permanecen encerrados en informes anuales y hojas de cálculo estáticas.

² Índice de transparencia de moda Brasil - 2020
https://issuu.com/fashionrevolution/docs/fr_indicedetransparenciadamodabrasil_2020

La empresa sueca Green Strategy (2014)³ brinda una definición completa sobre moda más sustentable o sostenible: *“Lo sostenible en moda es poder mantener un producto o negocio a lo largo del tiempo sin afectar el medioambiente, a las personas y la economía.”*

Una moda más sostenible puede definirse como ropa, calzado y accesorios que se fabrican, comercializan y utilizan de la manera más sostenible posible, teniendo en cuenta tanto los aspectos medioambientales como socioeconómicos. En la práctica, esto implica un trabajo continuo para mejorar todas las etapas del ciclo de vida del producto, desde el diseño, la producción de materias primas, la manufactura y fabricación, el transporte, el almacenamiento, la comercialización y la venta final, hasta el uso, reutilización, reparación y el reciclado del producto y sus componentes.

Y continúa proporcionando la perspectiva medioambiental y socioeconómica: Desde el punto de vista medioambiental, el objetivo debe ser minimizar cualquier efecto medioambiental indeseable del ciclo de vida del producto: (a) garantizando un uso eficiente y cuidadoso de los recursos naturales (agua, energía, tierra, suelo, animales, plantas, biodiversidad, etc.); (b) seleccionando fuentes de energía renovables (eólica, solar, etc.) en cada etapa, y (c) maximizando reparar, rehacer, reutilizar y reciclar del producto y sus componentes. Desde una perspectiva socioeconómica, todas las partes interesadas deben trabajar para mejorar las condiciones de trabajo actuales de los trabajadores en el campo, en las fábricas, en la cadena de transporte y en las tiendas, alineándose con la ética, las mejores prácticas y los códigos de conducta internacionales. Además, las empresas de moda deben contribuir a fomentar modelos de consumo más sostenibles, prácticas de cuidado y lavado, y actitudes generales hacia la moda.

Acá es donde surge el problema, porque a pesar de que existe una oportunidad de evolucionar dentro de la industria, todavía no hay información suficiente ni clara sobre los procesos. El consumidor no sabe qué marcas son realmente sustentables y en qué medida. Es por esto que a pesar de que tanto los consumidores como los emprendedores estén dispuestos a cambiar, no tienen las herramientas para hacerlo.

³ Anna Brismar (2017) Green Strategy.
<http://www.greenstrategy.se/sustainable-fashion/seven-forms-of-sustainable-fashion/>

Con este problema también surge una oportunidad, y acá es donde entra en juego una tecnología disruptiva como blockchain para resolverlo.

Segmentos potenciales

Se han identificado 3 segmentos potenciales que padecen este problema. Por un lado, las marcas de moda (B2B) que no están pudiendo comunicar sus progresos reales. Pero además se incluyen todas aquellas marcas que están dispuestas a hacerlo pero no disponen de las herramientas para lograrlo. Como derivado del primer segmento se encuentran los proveedores (B2B) de las mencionadas marcas. Son aquellos que tienen algún tipo de certificación o están dispuestos a mostrar su progreso en términos sociales y ambientales. De igual manera, se identifican todos los proveedores que estarían dispuestos a transformar o adoptar procesos o soluciones sustentables pero no lo hacen porque no encuentran la manera de capitalizar ese esfuerzo.

Por último, tenemos a los clientes finales (B2C). En definitiva son los impulsores de este cambio y la razón de ser de esta necesidad. No solo están siendo más conscientes en sus decisiones de compra lo que obliga a las marcas a transformar sus modelos de negocio, sino que además están dispuestos a tomar acciones para mejorar la situación actual.

A continuación se clasifican estos segmentos para identificar los clientes potenciales:

1) Marcas sostenibles

Cómo explica el director de sostenibilidad de la Fundación Dom Cabral, Heiko Spitzack (2020)⁴, la falta de transparencia tampoco será bueno para los negocios, las empresas que no muestren transparencia en los temas sociales y ambientales permanecerán en desventaja para obtener financiación Internacional. En el estudio realizado por el Índice de transparencia de Brasil (2020) también se señala la importancia de los problemas socioambientales adquiridos ante la crisis y que las empresas comprometidas en este proceso serán las que sobrevivirán y ganarán relevancia en el mediano plazo.

⁴ Índice de transparencia de moda Brasil - 2020
https://issuu.com/fashionrevolution/docs/fr_indicedetransparenciamodabrasil_2020

Sin embargo, se demuestra en la investigación que esta práctica aún no es común entre las marcas analizadas, considerando que solo el 15% publica un informe anual de sostenibilidad o responsabilidad social corporativa auditada o verificada por un tercero independiente. Aún así, el informe también explica que según distintos directores de empresas e inversores internacionales, las estrategias corporativas en un escenario post pandémico tienden a acelerar la búsqueda de certificaciones centradas en la sostenibilidad, destacando el mayor interés en el último tiempo por empresas que ponen el desarrollo social y ambiental como definición de éxito para sus modelos de negocio.

Este es el segmento target dentro de la industria de la moda. Se considerarán aquellas empresas que comercialicen productos de indumentaria, calzado y accesorios. Dejando de lado en un principio las marcas que se dediquen a belleza y cuidado personal porque los modelos de producción se hacen más complejos de evaluar.

Más específicamente, según datos publicados en el “Pulse of the Fashion industry” por el Boston Consulting Group para el Global Fashion Agenda (2019)⁵, donde muestra año a año el progreso de la industria en temas sostenibles, los segmentos más dispuestos a incluir este tipo de estrategia en sus modelos de negocio son las incumbentes del mercado. A pesar de que las empresas más grandes están mejor rankeadas en cuanto a prácticas sostenibles, las pequeñas y medianas son las que más progreso muestran año a año, por lo que son las más propensas a impulsar esta disrupción. Además, por ser más pequeñas, son más ágiles y les resulta más fácil identificar y cambiar de proveedor según les convenga.

Utilizando la segmentación propuesta por el Pulse of the Fashion Industry, el segmento target se define por los jugadores de pequeño tamaño en el segmento de precio medio y jugadores de pequeño y mediano tamaño en el segmento de precio de entrada. Para ser más específicos, serán:

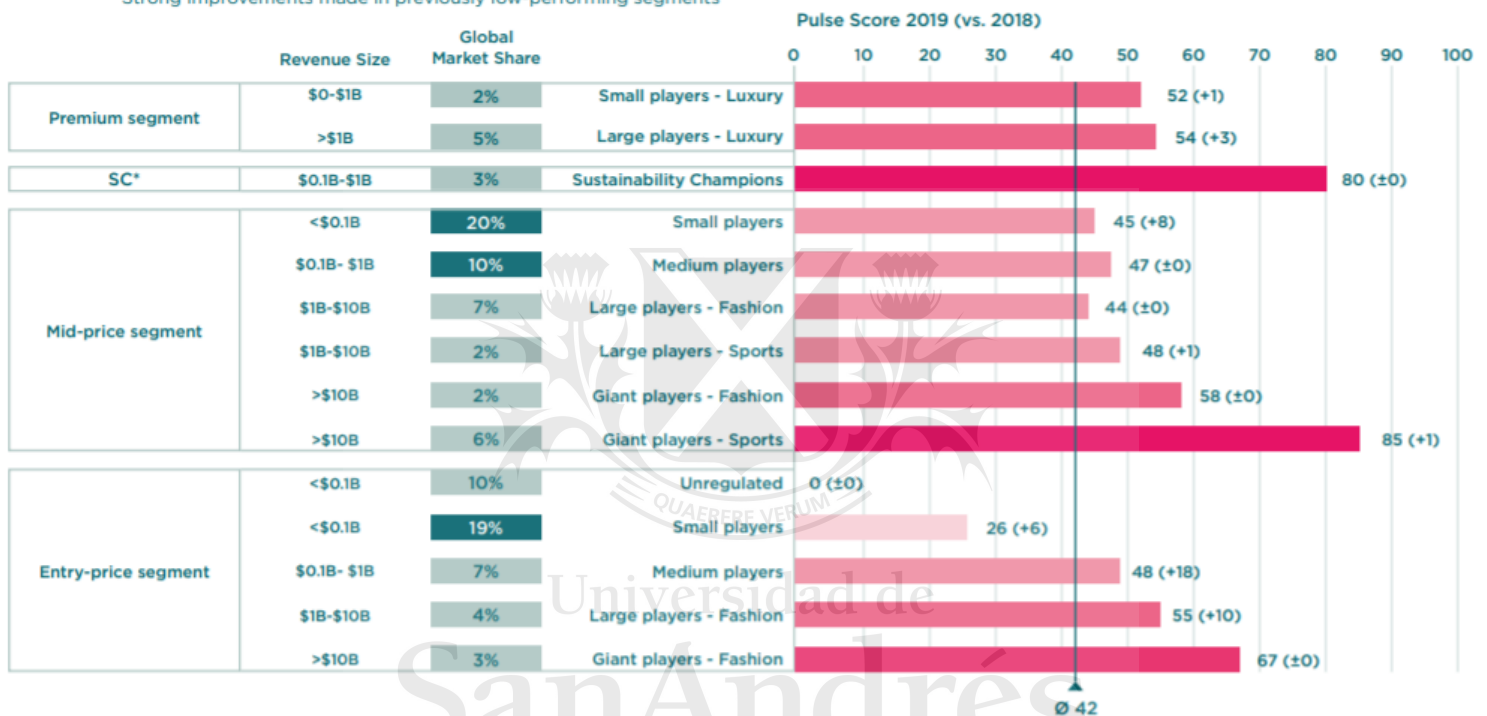
- Las empresas que fijan sus productos en un precio medio de mercado, con una facturación anual promedio de menos de 100M USD. Las cuales representan el 20% del total del mercado.

⁵ Boston consulting group & Global fashion agenda, “Pulse of the fashion industry, 2019”
<http://media-publications.bcg.com/france/Pulse-of-the-Fashion-Industry2019.pdf>

- Las empresas que fijan sus productos en el precio mínimo de mercado, con una facturación anual promedio de menos de 100M USD. Las cuales representan el 19% del total del mercado.
- Las empresas que fijan sus productos en el precio mínimo de mercado, con una facturación anual promedio de entre 100M USD y 1.000M USD. Las cuales representan el 7% del total del mercado.

EXHIBIT 4 Pulse Scores by segment and size

Strong improvements made in previously low-performing segments

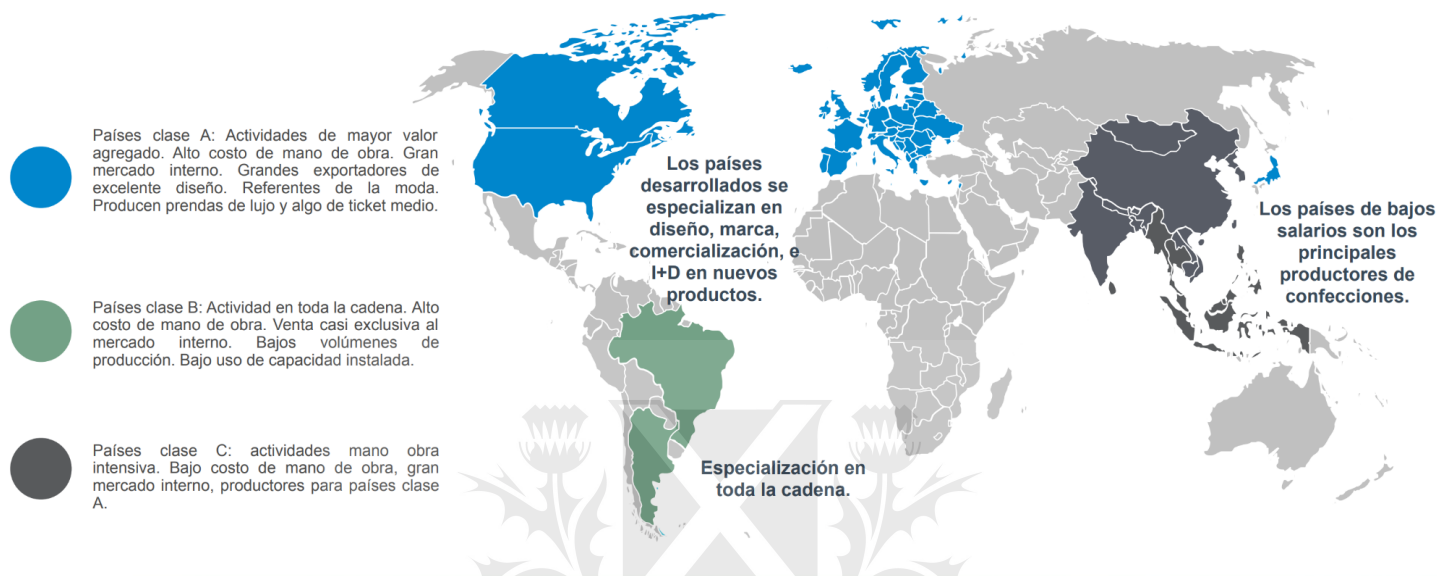


*Nota: el cuadro proporcionado por "Pulse of the Fashion Industry 2019" muestra la variación anual (2018 vs 2019) en el ranking de sostenibilidad para los distintos segmentos y tamaños de empresas

En cuanto a los factores demográficos, desde hace unos años y debido al proceso de globalización (es decir, el desarrollo de tecnologías de la información, economías abiertas, etc.), el mundo de la moda diferencia tres (3) tipos de países:

1. **Los países "A"**, en su mayoría europeos, tienen un excelente nivel de diseño y son referentes de la moda a nivel mundial. Estos países crean las colecciones y las mandan a fabricar a los países C.
2. **Los países "C"**, con un bajo costo de mano de obra para la confección y un gran mercado interno. Caracterizados por la informalidad y la explotación laboral.

3. **Los países “B”**, donde se encuentran casi todos los países latinoamericanos, se caracterizan por tener actividad en toda la cadena de producción. Tienen un alto costo de mano de obra y se orientan casi exclusivamente al mercado interno.



FUENTE: Ministerio de Producción de la Nación.

Dirección General de Estrategia Productiva
Subsecretaría de Desarrollo Económico
Ministerio de Desarrollo Económico y Producción

**Nota: el cuadro proporcionado por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (2020)⁶ muestra los tipos de países según la integración de la cadena de abastecimiento en la industria de la moda.*

Esto es lo que hace al mercado latinoamericano particularmente interesante para este emprendimiento. En este tipo de países se hace más fácil acceder a información de toda la cadena de producción y los clientes están más acostumbrados al desarrollo de las economías regionales.

Adicionalmente, según un informe de la CIAI publicado en septiembre de 2021⁷, el crecimiento de la demanda de ropa durante los últimos meses impulsó la fabricación nacional, en un contexto de caída de las importaciones (esto se puede extrapolar al resto de latinoamérica). En Argentina, solamente el 17% de la confección de indumentaria es explicado por las importaciones, con respecto a la producción textil, solamente el 20%.

⁶ Informe sectorial, Textil, Calzado y Marroquería (2020)

https://www.buenosaires.gov.ar/sites/gcaba/files/textil_vfinal_12-3-20_web_idgep2020.pptx_.pdf

⁷ Semáforo CIAI de la indumentaria Argentina (2021)

<http://www.ciaindumentaria.com.ar/camara/semaforo-ciai-de-la-indumentaria-argentina-septiembre-2021/>

Es por esto que se decide empezar por este segmento de mercado, ya que facilita la primera etapa de lanzamiento entendiendo que las cadenas de suministro se están concentrando todavía más en la región, lo que hace más fácil la trazabilidad y la comunicación con los distintos actores.

Según entrevistas realizadas a distintos dueños y representantes de este tipo de empresas en Argentina, podemos entender un poco mejor cuál es su percepción creando un mapa de empatía que resume las principales necesidades y problemas (ver detalle en anexo nro.2).

Para resumir los principales puntos de dolor, encontramos que todas están dispuestas a adoptar prácticas sostenibles pero ninguna encuentra una forma simple y efectiva de poder generarlas ni comunicarlas efectivamente. Además, son conscientes que no depende exclusivamente de ellas. Necesitan generar una relación más estrecha con sus fabricantes y proveedores.

Otro aspecto en común es que son conscientes que ser cien por ciento sustentables es casi imposible. Las cadenas de abastecimiento están compuestas por múltiples proveedores, lo que les plantea la obligación de encontrar aquellos que sean más transparentes y la dificultad de lograrlo ya que son pocos y caros.

Asimismo, a pesar de que lo intenten, obtener alguna de las certificaciones vigentes es demasiado complejo. Las que lo intentaron no tuvieron respuestas positivas y ningún tipo de ayuda para intentar mejorar y poder aspirar a conseguirlas.

2) Proveedores

La situación de los proveedores de este tipo de marcas es similar pero al mismo tiempo diferente. Similar en el sentido que al proveer servicios y/o productos a este segmento de marcas, todas las variables que de alguna manera condicionen el producto final también van a impactar en sus estrategias. Diferente porque sus clientes directos son justamente las marcas (B2B), por lo que en realidad la exigencia por parte del cliente final las influye de manera indirecta. Va a depender más de las marcas que las obliguen a transformar sus procesos que a las crecientes tendencias sustentables por parte de los compradores. Es decir, se da un efecto cascada que comienza con un comprador más consciente que exige a las marcas a ser más transparentes y responsables, lo que como consecuencia obliga a los proveedores a adaptarse.

Obviamente este segmento de mercado también abarca a los proveedores que por motus propio convierten o piensan sus productos y procesos de manera amigable con la sociedad y el medioambiente. Adelantándose a las exigencias del mercado y no siendo reactivas a ellas.

En definitiva, los proveedores son los incumbentes de la industria. Es un segmento más acotado no sólo porque son ellos los principales responsables de la mala reputación, sino además por el riesgo que les implica cambiar ya que las condiciones para ser más sostenibles en el tiempo son más exigentes. Son los que tienen que adaptar todos sus procesos de producción y trabajo, resignando comodidad y rentabilidad.

Sin embargo, hay algunos que ya son conscientes que el futuro es sostenible, por lo que se están adelantando a las exigencias del mercado generando propuestas de valor más transparentes. Asimismo, hay otros que sí están dispuestos a adaptarse siempre y cuando esto se alinee con sus intereses. En la medida en que se les abra la posibilidad de acceder a un mercado de marcas sustentables y perciban las ventajas competitivas que pueden desarrollar en el largo plazo, más y más proveedores irán adoptando prácticas responsables, ampliando aún más este segmento target de mercado.

En resumen, al ser B2B, se pierde ese envión de consumo consciente porque hay más eslabones en el medio que lo disipan. Hay pocos que cumplen las condiciones necesarias y una minoría dispuesta a cambiar el status quo a menos que se genere una oportunidad en el mercado.

3) Consumidores conscientes

También desde la óptica de los consumidores se está cuestionando la lógica de ocultamiento de las grandes producciones masivas de prendas y textiles. Quién consume una prenda comienza a mirar en su etiqueta el origen, dónde fue producida y quiénes la realizaron. Este fenómeno forma parte de una transformación hacia un consumidor más consciente y más interesado en la sustentabilidad (ver mapa de empatía construido -anexo nro. 4-).

Lyst sacó un informe en 2020 donde dice que “las dos tendencias de búsqueda más importantes fueron sostenibilidad y diversidad. Cada vez somos más conscientes. Hace dos años se estimaba un crecimiento del 33% de los consumidores que buscaban que sus productos fueran éticos. Ahora estamos

llegando al 50% y la pandemia aceleró esas prioridades de cómo nos estamos relacionando con la ropa, la comida y las personas”⁸.

Según otro informe reciente de la consultoría española Capgemini (2020)⁹, el 79% de los consumidores están cambiando sus preferencias de compra en función de la responsabilidad social, la inclusión o el impacto ambiental. Más aún durante la pandemia, donde el 67% de los compradores ha centrado su atención de compra en las marcas que apuesten por el compromiso y la conciencia sobre la escasez de recursos naturales. Más de un tercio de ellos (34%) afirmó, por ejemplo, que si hubiera una tienda de ropa sostenible, harían todas sus compras allí, y el 33% señaló que la disponibilidad de este tipo de ropa en las cadenas de tiendas les alentaría a vestirse de forma más sostenible.

Con respecto a las edades, los consumidores jóvenes están más interesados en este tipo de prácticas sociales y ambientales en moda, con el 48% de la generación Millennials afirmando haber cambiado de marca basado en estas consideraciones, comparado a sólo el 28% de los Baby Boomers. La conciencia es claramente más alta entre los más jóvenes, especialmente Founders.

A pesar de esta tendencia en crecimiento, la moda sostenible todavía es un concepto escurridizo para la mayoría de los clientes. Según un estudio de la empresa de biotecnología Genomatica (mayo 2021)¹⁰, una abrumadora mayoría de consumidores (86%) considera que la sostenibilidad es un buen objetivo. Pero casi la mitad (48%) dice no saber dónde o cómo encontrar ropa sostenible y el 42% dice que ni siquiera sabe qué hace que una camiseta o un pantalón sean sostenibles.

Sin embargo, no se trata de embarcarse en compras de moda irracionales en cuanto una marca proclama en voz alta sus compromisos a favor de la sostenibilidad. Los consumidores desconfían de ciertos discursos de marketing y prefieren las acciones a las palabras. Casi nueve de cada 10 encuestados (88%) sostuvieron que no confían inmediatamente en las marcas que afirman ser sostenibles, y el 51% mencionó que son conscientes de que el greenwashing es común en la industria de la moda.

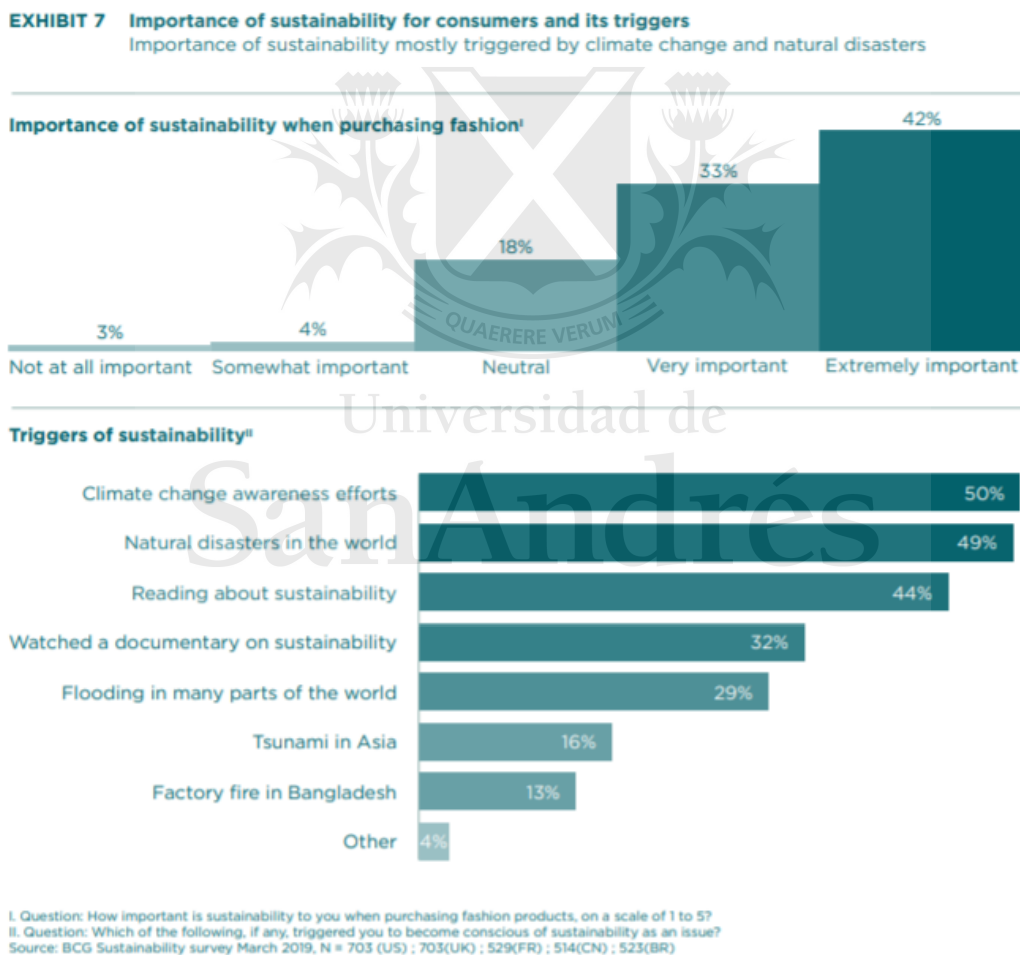
⁸ The 2020 Conscious Fashion Report – Lyst Insights
<https://www.lyst.com/data/2020-conscious-fashion-report/>

⁹ Capgemini Research: “How sustainability is changing consumer preferences (2020)”
<https://www.capgemini.com/news/sustainability-in-cpr/>

¹⁰ Genomatica, “Survey: consumers want sustainable clothing, need more info” (2021)
<https://www.genomatica.com/survey-consumers-want-sustainable-clothing-need-more-info/>

En definitiva, el concepto de sostenibilidad no parece estar muy claro para el público. “Es un poco difícil para mí tomar decisiones sostenibles porque nunca estoy realmente seguro de lo que significa “sostenible”, especialmente con la ropa”, expresó una de las personas encuestadas.

A pesar de esta falta de información, los consumidores parecen estar tomando decisiones bastante inteligentes. Casi seis de cada 10 encuestados (58 %) indicaron que se preocupan por los materiales con los que se fabrica la ropa y que no dañan el planeta, y el 47% de los materiales renovables o naturales como uno de los principales criterios de sostenibilidad, así como el hecho de que los procesos de producción contengan poco o ningún producto químico tóxico.



**Nota: el cuadro proporcionado por “Pulse of the Fashion Industry 2019” muestra el grado de importancia para los consumidores cuando compran una prenda de moda y los principales desencadenantes de sustentabilidad*

La tendencia es mayor en economías emergentes

De acuerdo a un estudio presentado por Unilever (2017), la tendencia de las compras responsables es especialmente mayor entre los consumidores en las economías emergentes que en los mercados desarrollados. El 53% de los compradores en el Reino Unido y el 78% en los Estados Unidos dicen que se sienten mejor cuando compran productos que son producidos de forma sustentable. Esta cifra asciende a un 88% en la India y un 85% en Brasil y Turquía.

Este dato se condice con el Global Sustainability Report (Nielsen, 2015) donde los descubrimientos muestran que generalmente es dificultoso influenciar consumidores en mercados desarrollados a comprar o pagar más: consumidores en Latinoamérica, Asia, Medio Oriente y África están 23% a 29% más dispuestos a pagar más por bienes sustentables.

En adición, al hablar sobre nuevas demandas y oportunidades en mercados emergentes, el reporte dice que los consumidores de los mercados en desarrollo (Brasil, China, India) tienen más de dos veces más probabilidades que sus contrapartes de los mercados desarrollados (Alemania, Reino Unido y Estados Unidos) de informar que compran productos debido a beneficios ambientales y sociales (51% a 22%), que están dispuestos a pagar más por productos sostenibles (60% a 26%) y animar a otros a comprar a empresas que son social y ambientalmente responsables (70% a 34%).

En el caso de Argentina, este mercado de productos sustentables también ha tenido un incipiente y constante avance. El consumidor responsable se empezó a manifestar con compras positivas (favorecer ciertos productos/industrias) o negativas (rechazo). Además, la pandemia generó un quiebre en el sistema tal como era. Alicia Hernández, Gerente General de la Cámara Argentina de la Indumentaria (CIAI) y de Federación Argentina de la Industria de la Indumentaria y Afines (FAIIA) lo expresó claramente. “En el futuro, nos vamos a enfrentar a un consumidor diferente, se ha tomado conciencia de la importancia de la sustentabilidad. A partir de ahora, el consumidor va a buscar mejor calidad. Nos vamos a encontrar con un consumidor que ahorra y es muy exigente”¹¹.

¹¹<http://www.ciaindumentaria.com.ar/camara/las-camaras-reunidas-ante-la-crisis-de-la-industria-de-la-moda/>

En resumen, la pregunta no es cuánto tiempo se necesita para mejorar las prácticas comerciales sostenibles, sino más bien cuánto tiempo pasará antes de que los consumidores dejen de comprar de marcas que no actúan responsablemente.

II. La propuesta de valor

Solución

Habiendo explicado cuál es el problema/necesidad y los segmentos que afecta, la idea es ofrecer una solución basada en blockchain que agregue valor a todos los actores para mejorar la situación de la industria.

Pe-er es la primera plataforma de moda sostenible, respaldada con tecnología blockchain, que ofrece al cliente un sello de sustentabilidad seguro y confiable validado por los propios usuarios, así como la trazabilidad básica de los productos y empresas incluidos en la plataforma. La idea es ofrecer una solución estándar para toda la industria que haga la experiencia del cliente más fácil y más fluida, en vez de hacerlos lidiar con múltiples y diferentes certificaciones y plataformas.

Se brinda un servicio de software al emprendimiento donde puede registrar todos los procesos de producción y transporte en una tecnología que es inmutable y segura. Además, se registran en la blockchain las distintas documentaciones para asegurar un grado mínimo de sustentabilidad por parte de los actores. Y, en caso de necesitarlo, se va creando la data necesaria para obtener las certificaciones que cada emprendimiento requiera.

Con toda la información recopilada, se crea un código QR impreso en cada una de las prendas y en las redes de los emprendimientos, para brindar datos verificados sobre los procesos y certificaciones obtenidas. Pudiendo restringir la información que se comparte en cada uno de los distintos espacios. Esto significa que los emprendimientos van a poder elegir si quieren certificar un producto en particular, una línea de productos o a la marca entera, dependiendo que es lo que busquen comunicar en la plataforma.

Adicionalmente, la plataforma genera valor transformándose en un espacio donde tanto las marcas, como los proveedores y los clientes finales pueden encontrar la mejor opción para su nuevo proveedor, cliente o compra respectivamente.

Características

La transparencia es un elemento esencial para ser más sostenibles, ya que sin ella no podemos ver y proteger a las personas vulnerables y a los recursos naturales ni podemos hacer que las empresas rindan cuentas de las acciones derivadas de su actividad. Sin embargo, la transparencia no es sinónimo de sostenibilidad. Esta es la principal diferencia con el resto de los competidores y la disrupción de la propuesta que crea una ventaja competitiva.

Dentro de la región, existe otro emprendimiento que funciona como “directorio sustentable” (<https://directoriosustentable.com/>) donde muestran los emprendimientos de moda que se declaran “sustentables”. Sin embargo, el problema es que apenas a la buena fe de las propias empresas. Les piden llenar algunos formularios para verificar cuán sustentables son, pero sin ninguna validación ni transparencia. De hecho, en la propia página web, declaran que: “La información publicada en Directorio Sustentable es proporcionada por cada emprendimiento y confiamos en la veracidad de la misma”¹². Esta es una de las primeras diferencias y ventajas del emprendimiento. Se aplica la tecnología blockchain para generar mayor trazabilidad, seguridad y transparencia.

Ahora bien, el hecho de implementar blockchain para trazar la cadena de valor y dar visibilidad y seguridad sobre los datos que se suben no es algo del todo nuevo. Existen otros emprendimientos que lo hacen dentro de la industria. El problema es que si bien registran la información de los procesos y transacciones en la cadena de bloques, no logran generar una validación real y descentralizada de las declaraciones que están registrando, que en definitiva es lo que le da sentido a la tecnología.

¹² Directorio sustentable. <https://directoriosustentable.com/>

▼ Does this technology make sure the stone is indeed the one described in the blockchain?

Blockchain technology is built to ensure the integrity of the data that is entered. The encrypted and decentralized nature of the blockchain minimizes the risk of an unauthorized change of blockchain data, and will trigger a halt of the respective chain in the event of an attempt to tamper data.

However, blockchain technology can control the integrity of the data, but not its veracity and authenticity. Blockchain technology alone cannot make sure that the stone described in the blockchain as being mined responsibly is indeed mined responsibly. It cannot guarantee that the Colombian emerald described in the ledger is indeed from Colombia, or even that it is a true emerald. Equally, a stone could get swapped along its way from the mine to the end consumer, a process that would get completely unnoticed by the digital logbook that travels alongside the stone.

**Nota: esta información se muestra en la página de ProvenanceProof dentro de las preguntas frecuentes sobre la tecnología. Es un ejemplo de que si bien se puede controlar la integridad de la data subida, no se puede comprobar su veracidad y autenticidad. (<https://www.provenanceproof.com/provenance-proof-blockchain>)*

Es decir, lo que se registra en la plataforma es solamente lo que declaran las dos partes -o solamente una, dependiendo el caso- que generan la transacción. Esto podría ser una marca y un proveedor que declaran que generan una compraventa. De esta forma sería lo mismo utilizar cualquier control y almacenamiento centralizado. No hay nada que le asegure al cliente final que lo que se está registrando sea realmente así.

Este emprendimiento busca que los propios usuarios -o peers- de la plataforma tengan la posibilidad de comprobar cada una de las declaraciones que se almacenan en la cadena. Es decir, transformar a los propios peers en oráculos de la blockchain para solucionar ese problema de la verificación de la sustentabilidad. Básicamente se les da la opción de ir a las empresas que hayan declarado y subido información a la blockchain para comprobar empíricamente que sea cierto. Tendrían que volver a subir la misma información pero verificada por ellos mismos. Para incentivar esto, se les daría como premio un token que luego podrán vender en el mercado o utilizar como medio de pago para intercambiar valor con marcas o proveedores que se encuentren en la plataforma. Con esto se lograría descentralizar y democratizar esa validación, asegurando que el posterior sello otorgado esté basado en información comprobada. Ese es el verdadero potencial que se estaría destrabando.

Con respecto a los sellos otorgados por la plataforma, se brinda la posibilidad de obtenerlos tanto para un producto en particular, una línea de productos o para la marca en sí. Esto se hace porque hay veces que una marca está iniciando su camino o empezando a transformar sus procesos, por lo que se cree importante brindar la posibilidad de comunicarlo aunque no sean absolutos (este es otro de los diferenciales de la propuesta). Obviamente explicando en cada una de las certificaciones a qué se está haciendo referencia.

La idea inicial es dividirlos en cinco categorías, donde se expliquen las principales características de cada una y la certificación que necesita presentar la marca/proveedor para obtenerlo:

- **Clima:** Consideramos los esfuerzos y políticas para abordar el uso de energías renovables, las emisiones de carbono y la eliminación de microfibras y productos químicos
- **Desechos:** Se considera el uso de los recursos y los desechos, así como su compromiso a la hora de minimizar y compensar el impacto de sus productos y operaciones en el medio ambiente, invirtiendo en recursos y materias primas sostenibles con principal foco en reciclaje, compostaje y upcycling.
- **Naturaleza:** Se considera el compromiso hacia el bienestar ecosistémico, a través de los materiales y procesos usados y sus políticas públicas respecto al uso de materiales de origen animal. Se identifica la huella hídrica y los impactos derivados tanto en la flora como en la fauna.
- **Trabajadores:** Se observa el impacto respecto a los trabajadores a lo largo de toda la cadena de suministro y producción de las prendas para asegurar que los trabajadores de las distintas etapas tengan un empleo digno y seguro, y una mejor calidad de vida gracias a ello. Revisamos las políticas y prácticas de protección y respeto de los derechos humanos y laborales; trabajo infantil, trabajo forzoso, seguridad de los trabajadores, libertad de sindicalización, igualdad de género y pago de un salario digno

- **Comunidades:** Se considera el compromiso de la marca como agente de cambio en la sociedad y el planeta. Asimismo observamos su vinculación y colaboración con organizaciones de índole social y la promoción de un impacto social inclusivo y colaborativo

Además, se brinda la posibilidad de integrar para cada una de las categorías certificaciones oficiales con insignias de verificación interactivas. Esto significa que si una marca ya tiene vigente alguna certificación de otro ente público o privado, se pide subir los comprobantes necesarios a la blockchain para permitirle usar las insignias en la plataforma. De esta manera se centralizan todos los sellos en el mismo lugar facilitando la comunicación y educando al cliente,

Otra de las características es que toda la información subida a la plataforma, se encuentra disponible para todos los tipos de usuarios que quieran consultarla. Para los compradores finales, se puede buscar en el glosario cada uno de los productos, marcas o proveedores filtrando por mapa y por tipo de certificación obtenida. Asimismo, la posibilidad de ver su historial de compra para saber cuán sustentables son sus compras y cuantificar su huella. Para las marcas o proveedores (esta funcionalidad sería solo si están registrados en la plataforma) se ofrece un servicio personalizado de insights & data analytics con la posibilidad de ver información de los compradores finales, pudiendo encontrar las zonas y las categorías más demandadas así como comportamientos de búsqueda y compra.

Por último, pero no menos importante, otra de las principales características es el foco en la comunicación para generar impacto en el cliente final. La propuesta tiene que ver con la creación de historias de sostenibilidad en formato dinámico. Se ofrece la posibilidad de armar una landing especial para compartir con los usuarios toda la planificación, estrategia e implementación de un producto o mismo de una marca para que puedan compartirlo también en su sitio web o redes sociales y así generar mayor impacto y engagement.

Propuesta de valor para la marca:

La tecnología de pe-er va a permitir a las marcas convertir fácilmente los datos de la cadena de suministro en comunicaciones fiables de cara al comprador.

La principal ventaja es que van a lograr transformar las comunicaciones de sostenibilidad en una ventaja estratégica. Para las marcas que logran un progreso genuino en sostenibilidad, es una forma de diferenciarse de los competidores publicando un sello validado por los propios compradores.

Entre las principales ventajas se encuentran:

- Fortalecer la relación con el cliente a través de una mayor transparencia
- Captar nuevos clientes orientados hacia las compras más responsables
- Traducir el progreso de sostenibilidad en afirmaciones creíbles
Reduciendo el riesgo de greenwashing con un marco estandarizado para comunicar el impacto. Empaquetando contenido complejo en afirmaciones simples y respaldadas por pruebas.
- Facilitar la gestión y la comunicación al unificar todos los distintos sellos sustentables en una misma plataforma
- Acceder a un mercado de otras marcas y proveedores con sellos o aspiraciones sustentables
- Acceder a data personalizada de navegación y consulta de los usuarios, no solo de sus propios productos sino también de los de su competencia
- Proteger los mercados contra la falsificación y controlar los mercados de segunda mano

Propuesta de valor para el proveedor:

- Visibilidad de buenas prácticas y certificaciones oficiales que hoy se encuentran ocultas
- Acceso a un catálogo de marcas orientadas a la sostenibilidad para ampliar su cartera de clientes
- Potenciar su empresa de cara a inversionistas o futuros empleados
- Posibilidad de ganar tokens que se pueden transformar en dinero

Propuesta de valor para el cliente final:

- Simplicidad de información de impactos sustentables de las distintas marcas y productos
- Seguridad y confiabilidad sobre el impacto ambiental y social de las prendas que compra

- Mayor información sobre sus compras responsables
- Acceso a la información de su historial de compra propia con la posibilidad de crear un propio ranking de sostenibilidad
- Acceso a nuevos servicios prestados por las marcas como landings especiales o historias con formatos dinámicos
- Posibilidad de ser parte de una comunidad que está creando un impacto positivo tanto en la sociedad como en el medioambiente

III. El product market fit

Para entender mejor el fit que existe entre el servicio y los segmentos target, se armó un Value Proposition Canvas (VPC) tanto para los clientes finales que serán los que más impulsen la adopción de la solución, como para las marcas que en definitiva son las que pagarán por el servicio.

Por el lado de las marcas, analizando la información recopilada por Boston consulting group para crear el “Pulse of the Fashion Industry 2019”¹³, se entiende cómo las empresas están dispuestas a comprometerse desde la planificación con objetivos más sustentables. Sin embargo, a lo largo del agregado de valor se va perdiendo ese impulso por la dificultad que encuentran en la adopción de nuevas prácticas y mejora en la transparencia. En el cuadro donde se analiza el ranking de sostenibilidad otorgado en cada una de las etapas de la cadena de valor (ver anexo nro.1), se ve cómo en la etapa de “Gestión y establecimiento de objetivos” el puntaje es el más alto, pero luego cae gradualmente etapa a etapa hasta llegar al puntaje más bajo en la distribución y la venta. Esto demuestra una clara oportunidad para integrar todas las etapas y facilitar la implementación y seguimiento de prácticas sostenibles a lo largo de toda la cadena de valor.

Yendo al VPC armado para el segmento target de las marcas (ver anexo nro.3), los principales puntos de dolor, detectados en las distintas entrevistas a dueños y representantes de este tipo de empresas en Argentina, se pueden resumir los siguientes:

- *La dificultad para comunicar eficientemente sus prácticas sostenibles.*

Es por esto que la solución se pensó como una plataforma donde puedan

¹³ Boston consulting group & Global fashion agenda, “Pulse of the fashion industry, 2019”
<http://media-publications.bcg.com/france/Pulse-of-the-Fashion-Industry2019.pdf>

plasmar y comunicar todas sus certificaciones y buenas prácticas. La idea de otorgar no solo distintos sellos agrupados por categoría sino también brindar la posibilidad de mostrar otras certificaciones oficiales, les da la posibilidad de centralizar su gestión y comunicación para solucionar este problema.

- *La dificultad de encontrar proveedores sustentables y la importancia de lograrlo dada la dependencia que tienen de ellos para mejorar su impacto.*

La plataforma brinda como servicio la posibilidad de acceder al catálogo de todos los proveedores filtrando por mapa y por tipo de certificación. Además, se plantea un servicio de asesoramiento personalizado para ayudar a las marcas a transformar su negocio hacia soluciones más sostenibles

- *Dificultad en la obtención de certificaciones por falta de información a la hora de presentar la documentación necesaria.*

Al registrar todos los procesos en la blockchain, es mucho más fácil presentar la documentación -tanto propia como de proveedores- para obtener certificaciones.

- *Bajo impacto en los resultados aún adoptando algunas prácticas sustentables.*

Cada marca va a tener la posibilidad de ver qué clientes escanearon sus productos y cómo se comportaron para entender el impacto real de cada uno de sus sellos y poder buscar adoptar las prácticas más demandadas.

Además, se analizaron los posibles “gain creators” que agregarían aún más valor a la marca. Entre ellos se brinda la posibilidad de acceder a insights de competidores y clientes finales sobre comportamientos de compra y navegación. Esta sería información que no se puede encontrar en ningún otro lado y abriría un montón de posibilidades a la marca, para ser más competitivos y detectar nuevas oportunidades. Y por último, pero no menos importante, se brinda la oportunidad de acceder a nuevos compradores que encuentran la marca por buscar directamente en la plataforma filtrando por zona y tipo de sello otorgado.

Por el lado de los clientes finales, el VCP se armó analizando varios estudios (ver anexo nro.5 con el detalle) que identifican los comportamientos y preferencias de los compradores más responsables para entender cuáles eran sus puntos de dolor. A partir de esto se analizaron y desarrollaron los principales beneficios que

aporta la plataforma no solo para sanar los puntos de dolor sino también para agregar más valor al cliente final. Estos se pueden resumir en:

- *Desconfianza por parte de las etiquetas sustentables*

La propuesta es que las etiquetas sustentables sean validadas por los propios usuarios. La información que se suba a la blockchain por parte de las marcas y proveedores, va a tener que ser asimismo verificada empíricamente por los distintos peers para que se tome como válida. Además, se propone mayor educación en la descripción de cada uno de los sellos, explicando en detalle qué significa cada uno y qué se les solicitó a los proveedores y marcas para obtenerlo

- *Sienten que hay poca información provista por parte de las marcas*

Con solo escanear un QR se obtiene toda la información de la cadena de valor del producto. No solo se puede ver qué sellos obtuvieron, sino que además se muestra el detalle de todo el ciclo de producción de la prenda con mapas interactivos

- *A pesar de estar dispuestos, no encuentran donde poder hacer sus compras responsables*

Para esto se mostrará un mapa para encontrar marcas y proveedores sustentables además de filtros por tipo de sello sustentable.

Con respecto a lo mencionado de agregar aún más valor al cliente final, se pensaron algunas alternativas que van a hacer más fácil la adopción y empuje por por parte de este segmento para que las marcas se vean obligadas a contratar el servicio:

- Se va a brindar una opción para acceder a su propio historial de compra para medir su huella y gestionar sus productos comprados
- Se le va a mostrar al cliente el impacto generado en otros peers por haber validado las distintas certificaciones. Va a poder saber cuántos clientes compraron productos relacionados a los proveedores o marcas que ellos validaron para entender su impacto derivado.
- Van a poder ganar tokens intercambiables al validar las certificaciones empíricamente

Volviendo al estudio de la empresa Genomatica (mayo 2021)¹⁴, una de las conclusiones más interesantes es que el 55% de los dos mil encuestados quiere que las marcas los ayuden a entender cómo sus productos son más sustentables que las alternativas en el mercado, explicando que hoy en día eso no existe. Y además, están a favor de la idea de configurar una etiqueta que certifique la sostenibilidad de las prendas (50%) para obtener información clara sobre el impacto social y ambiental. Y como si esto fuera poco, el 44% cree que las marcas tienen la culpa de no priorizar o brindar suficientes alternativas sostenibles convenientes.

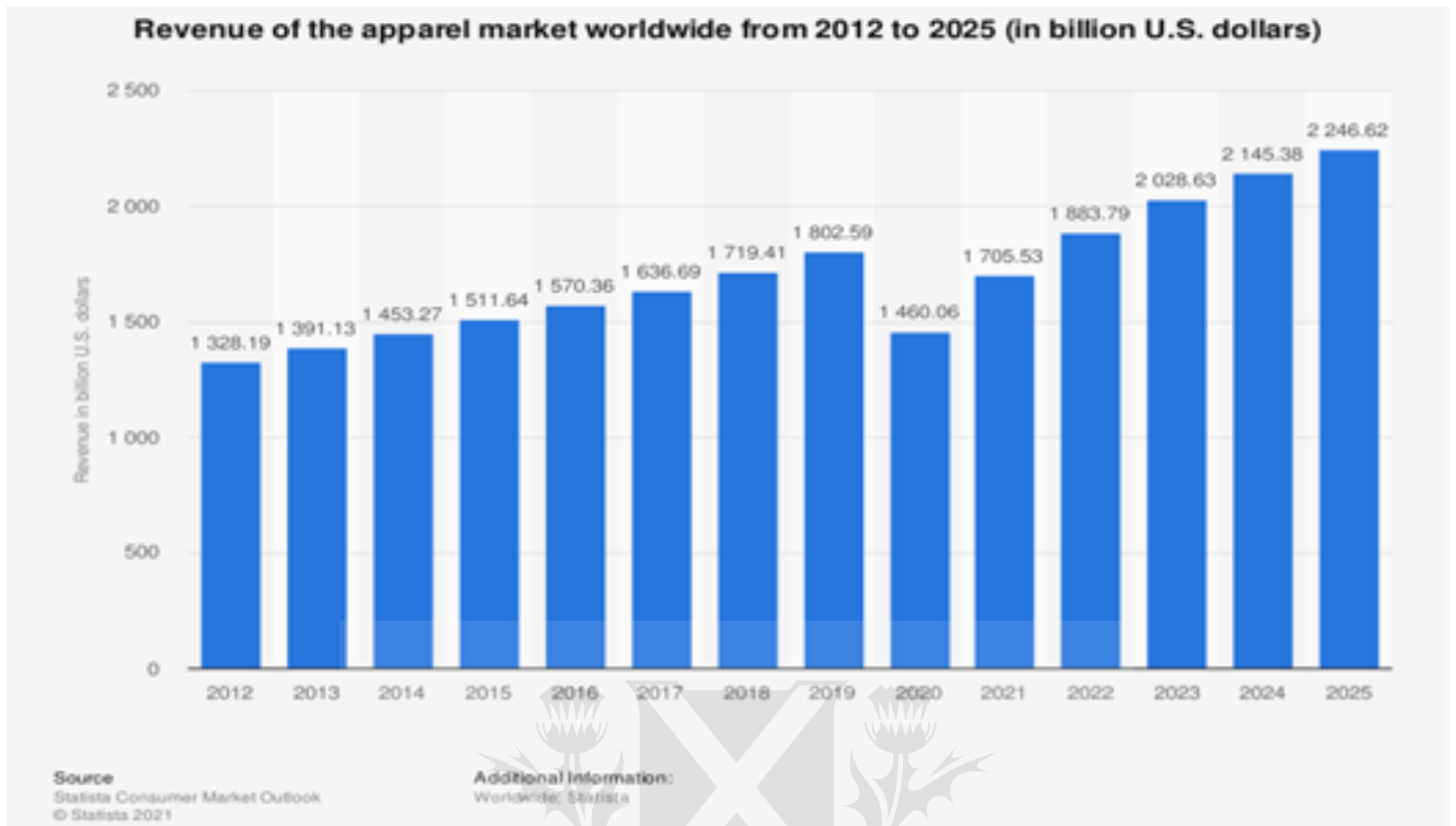
IV. El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria

Tamaño de la oportunidad - Mercado objetivo

**Para el presente análisis no se considera la informalidad del sector ya que unos de los objetivos del emprendimiento es justamente disminuir estas tasas.*

Según información provista por Statista, los ingresos generados por el mercado mundial de la moda aumentaron y seguirán aumentando constantemente luego de la pandemia. En 2020, los ingresos de este mercado fueron de aproximadamente 1.460 mil millones de dólares. Según las perspectivas del mercado de consumo, este valor aumentará a aproximadamente 2.247 mil millones de dólares para 2025.

¹⁴ Genomatica, "Survey: consumers want sustainable clothing, need more info" (2021)
<https://www.genomatica.com/survey-consumers-want-sustainable-clothing-need-more-info/>



*Fuente: Statista - "Revenue of the apparel market worldwide from 2012 to 2025"
<https://www.statista.com/forecasts/821415/value-of-the-global-apparel-market>

Share de facturación por país en Latinoamérica 2020

Yendo a nuestro segmento de mercado target inicial (con planes de expansión en una segunda etapa al resto de US y EU), el share de mercado para la industria de la moda en 2020 fue del 7,5% en América Latina. Más específicamente, entre los tres principales países de Latam, Argentina, Brasil y México, se concentra el 66% del mercado latinoamericano.

	USD Million	Share
Brazil	44.193	41%
Mexico	18.019	17%
Argentina	10.017	9%
Colombia	9.921	9%
Chile	6.576	6%
Peru	4.898	4%
Resto de Latam	15.457	14%
Total Latam	109.083	100%

Total Arg; Bra; Mex	72.229	66%
Resto de Latam	36.854	34%
Total Latam	109.083	100%

Latam	109.083	7,5%
Resto del mundo	1.350.977	92,5%
Total industria	1.460.060	100%

Fuente: Statista - "Ranking of the total consumer spending on clothing & footwear in Latin America by country 2020"

<https://www.statista.com/forecasts/1156665/fashion-consumer-spending-in-latin-america-by-country>

En cuanto a cantidad de empresas del sector, en promedio entre los tres países encontramos 74,2% microempresas (con menos de 5 empleados), 22,6% de pequeñas empresas (entre 6 y 40 empleados), 2,72% de medianas empresas (entre 41 y 150 empleados), y finalmente 0,48% de grandes empresas, generalmente familiares y de tradición sectorial que emplean a más de 150 personas.

Considerando el total de las industrias, 83% son microempresas; 16,8%, PyMEs, y solo 0,2% grandes compañías. Esto muestra cómo la industria de la moda con respecto al resto de las industrias se encuentra más concentrada en lo que respecta a PyMEs, teniendo más opciones de penetración y crecimiento para este emprendimiento (considerando las PyMEs como principales target).

Industria de la moda sostenible

Según una investigación realizada por The Business Research Company en 2020¹⁵, el mercado de la moda sostenible crecerá hasta alcanzar un valor de mercado de 9,8 mil millones de dólares en 2025 y de 15,2 mil millones en 2030.

El tamaño del mercado mundial de la moda ética alcanzó un valor de casi \$6,35 mil millones en 2019, habiendo aumentado a una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 8,7% desde 2015. Se espera que el mercado crezca de \$6,35 mil millones en 2019 a \$8,25 mil millones en 2023 en una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 6,8%. El crecimiento se debe principalmente a la

¹⁵ The Business Research Company - "Ethical Fashion Market Report (2020)"
<https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/ethical-fashion-market>

creciente conciencia sobre el uso de la moda ética para la sostenibilidad. Según las estadísticas de la industria de la moda sostenible, se espera que el mercado crezca a \$9,81 mil millones en 2025 y \$15,2 mil millones en 2030 a una tasa compuesta anual del 9,1%.

Extrapolando estos números al mercado latinoamericano (infiriendo el mismo share de ingresos del total de la industria), se entiende que hay un potencial de ingresos de 619 millones de dólares para el año 2023 con un crecimiento de hasta 733 millones para el año 2025 y 1.140 millones para 2030 solamente considerando el mercado de moda sostenible.

Competencia

En América:

En todo el continente americano existen solamente dos emprendimientos que se asimilan a peer, sin ofrecer ni el servicio ni la tecnología propuesta. En USA todavía no hay nada similar.

- **Universo Mola** (Montevideo, Uruguay) - <http://universomola.com/>
“Somos el movimiento de moda sostenible latinoamericano. Creamos conexiones, visibilizamos proyectos y educamos desde el quintuple impacto por una cultura de moda latinoamericana real, justa y ética.”
Es un proyecto sin fines de lucro que sirve como una especie de comunidad y glosario de marcas sostenibles. Sin fines de Brindan también cursos y asesorías.
- **Directorio Sustentable** (Argentina) - <https://directoriosustentable.com/>
Es exclusivamente un glosario de marcas y proveedores de moda sostenible. Se divide por categoría y zona. Brindan al comprador consciente la oportunidad de mejorar su impacto encontrando marcas “sustentables”.

Viendo la oferta actual es donde se ve claramente la oportunidad. Las dos únicas plataformas en América ofrecen solamente un glosario de marcas y sin información confiable. Como explican en sus páginas: “La información publicada en Directorio Sustentable es proporcionada por cada emprendimiento y confiamos en la veracidad de la misma”. Acá es donde entra en juego la tecnología blockchain para solucionar este problema.

En Europa:

- **Ethical Time** (España) - <https://ethicaltime.com/>

Funciona de igual manera que las soluciones latinoamericanas con la diferencia que verifican las prácticas sociales y medioambientales bajo el sello Real Sustainable Fashion®. Esta verificación la diseña una consultora sustentable contratada y se arma en base a información que le piden a las marcas. Sin embargo, siguen teniendo el problema de la veracidad de la información proporcionada y la transparencia de la misma. Cómo valor agregado, armaron un glosario interactivo con las marcas de acuerdo a los diferentes segmentos. Se puede acceder a cada una de ellas para profundizar en su impacto pero solamente con un único sello otorgado. Adicionalmente, crearon un blog donde comparten tendencias y buenas prácticas.

Como beneficio para la marca, brindan por un lado acceso a distintos webinars y eventos para generar networking y por otro lado acceso a una carpeta de beneficios exclusivos con descuentos y deals en servicios con distintos proveedores.

- **Sustainable Brand Platform** (Milán, Italia)

<https://sustainable.ideebrandplatform.com>

Es un proyecto sostenible lanzado por Idee Brand Platform a finales de 2020. Al igual que Ethical Times, se le solicita a las marcas que completen un formulario para poder rankear sus prácticas. La calificación brindada por la plataforma queda registrada en blockchain para garantizar la trazabilidad y transparencia de las evaluaciones sostenibles. Sin embargo, no pueden asegurar que esta información que se sube a la blockchain sea realmente cierta, no está verificada por ningún oráculo.

Como diferencial, separan la suscripción a la plataforma para marcas por un lado y socios por el otro. Es decir, la marca como cliente directo y el socio como los proveedores de las marcas. El glosario de búsqueda también se divide entre marcas y proveedores.

Dentro de la descripción de las marcas, proporcionan bastante información dividida entre las cinco diferentes áreas de evaluación (Personas, Medioambiente, Transparencia y trazabilidad, Bienestar animal y

Circularidad) y mostrando las certificaciones oficiales que tiene cada una (de tenerlas).

- **Provenance (UK)** - <https://www.provenance.org/>

Es la más similar a la solución propuesta, ya que segmenta por categorías los sellos que otorga y está basada en la tecnología blockchain para registrar la información. Sin embargo, como también pasa con SBP, el uso que le dan a la blockchain es solamente para registrar la información que le piden a las marcas. Además, no agregan mayor valor armando un glosario con marcas y proveedores sustentables ni creando un blog para comunicar tendencias y generar sinergias entre marcas, proveedores y compradores.

Lo que sí tiene de diferencial con el resto de las plataformas actuales es:

- No solo tiene distintas categorías de sellos propios sino que además permite integrar a la plataforma distintas certificaciones oficiales.
- Separa el sello otorgado tanto para la marca en sí como para un producto en particular.
- Ofrece la posibilidad de armar historias o casos de éxito dinámicos y ad hoc para generar mayor impacto.
- Muestran un mapa completo con los proveedores involucrados en la cadena de generación de valor y las características de cada uno.
- Provee un servicio de insights & analytics para entender comportamientos de navegación tanto de compradores como de competidores.

Lo que es común entre estos tres proyectos, más allá de las diferencias técnicas y estructurales, es que la información que sustenta cada sello de sostenibilidad está centralizada por ellos. No hay nadie que valide o pueda dar fe de que esa información es cierta. Este es el principal diferencial que peer proporciona.

Ahora bien, además de estas plataformas, existen diferentes certificaciones en la industria de la moda para suplir la falta de un mandato oficial que verifique la sostenibilidad de productos y prácticas empresariales. Estas etiquetas pueden evaluar los esfuerzos de sostenibilidad de las marcas en diferentes aspectos de la producción y de la cadena de suministro, aplicándose a materias primas, productos finales y/o procesos. Algunas organizaciones se especializan en realizar auditorías únicamente, otras también brindan iniciativas educativas y apoyo empresarial. Esas

certificaciones de sostenibilidad de la moda, se pueden agrupar en distintos tipos según su medición e impacto. A continuación se resumen las principales certificaciones agrupadas por segmento:

- **Holísticas:** B Lab; NSF International; Solidaridad; Sustainable Apparel Coalition; Woolmark.
- **Ambientales:** Better Cotton Initiative - BCI; Bluesign; Canopy; Cradle to Cradle - C2C; Ecocert; Forest Stewardship Council; Leather Working Group - LWG; The Nordic Swan Ecolabel; OEKO-TEX; Soil Association.
- **Orgánicas:** Organic Content Standard - OCS; Organic Cotton Accelerator - OCA; Global Organic Textile Standard - GOTS; Regenerative Organic Certified - ROC; USDA Organic.
- **Derechos de los animales:** Fur Free Retailer; PETA.
- **Sociales (derechos humanos y del trabajador):** Cotton made in Africa - CmiA; Ethical Clothing Australia - ECA; Ethical Trading Initiative; Social Accountability International - SAI; Social Accountability Accreditation Services; Worldwide Responsible Accredited Production - WRAP.
- **Comercio justo:** Fair Trade Certified; Fair Trade Federation - FTF; Fair Wear Foundation - FWF; Fairtrade International; World Fair Trade Organization - WFTO;
- **Reciclaje:** Global Recycle Standard - GRS

**En FashionUnited se puede encontrar una explicación resumida de cada una de estas certificaciones <https://fashionunited.com/i/sustainability-certification-organizations-in-fashion/>*

Sin embargo, estas certificaciones oficiales no se consideran como competencia para el emprendimiento, sino más bien un complemento que ayudaría a potenciarlo. Esto es porque no ofrecen una propuesta de valor tan completa para los tres actores de la industria, cómo puede ser la sinergia, la comunicación y la transparencia, por lo que la plataforma peer las integraría para agregar aún más valor en cada una de las categorías particulares.

Contexto macro y micro

Para analizar el contexto macro y micro del emprendimiento, se optó por la metodología PESTLE. Se entiende que este análisis abarca todos los puntos relevantes y brinda un panorama lo suficientemente abarcativo para entender la viabilidad del negocio:

- **Contexto político**

El contexto político es bastante similar en los tres mercados objetivo de esta primera etapa del emprendimiento. Más allá de cuál pueda ser el gobierno de turno, los tres países están caracterizados por una gran inestabilidad política y fuerte corrupción. A pesar de que se pueda proyectar una apertura comercial (también para Argentina en el próximo gobierno), las cargas tributarias son altísimas y es difícil atraer inversores por la alta inestabilidad. Todos estos factores sumados hacen que el contexto político sea una amenaza futura que hay que tener en cuenta en el desarrollo del negocio.

- **Contexto económico**

A diferencia del contexto político, la situación económica en los tres países es un poco diferente. En Argentina, que será la sede central del proyecto, la situación es lamentable. Solo pensar en el desarrollo de un nuevo emprendimiento es casi imposible. El crecimiento económico esperado es decreciente, la tasa de interés es casi tan alta como la inflación anual, la moneda se deprecia día a día y la tasa de desempleo supera el 50% de la población. Sin embargo, esto facilita la estrategia planteada ya que la idea es mantener la base y las decisiones en el país donde los salarios son bajos y el talento abunda, para concentrarse en la operación a desarrollar en Brasil y México.

Esto se pensó así porque para estos países la situación económica es un poco más favorable. Ambos países son potencias mundiales no solo por el tamaño del mercado sino por el desarrollo de sus industrias. Tienen una apertura económica que les permite producir y exportar sin demasiadas complicaciones, lo que se transforma en crecimientos anuales de casi el 5% con PBIs también creciendo casi dos puntos porcentuales. Esto se traduce en

oportunidades interesantes donde además las tasas de interés no son elevadas y el tipo de cambio se mantiene relativamente estable.

- **Contexto social**

La situación social es casi idéntica en los tres países. Está caracterizada por una pobreza mayor al 50% de la población, una distribución de los ingresos muy variada y mucha concentración de la riqueza que se traduce en clases sociales muy diferentes. Todo esto genera conflictos constantes y mucha inestabilidad.

Sin embargo, a pesar de que el contexto social es lamentable en los tres países, existen desde hace tiempo muchas manifestaciones que se traducen en movilizaciones políticas para mejorar las condiciones. Esto hace que exista una oportunidad para el emprendimiento ya que es justamente el propósito mejorar las condiciones actuales en la industria de mayor precarización laboral.

- **Contexto tecnológico**

El contexto tecnológico que estamos viviendo no solo en la región, sino en todo el mundo, se basa en una transformación generacional. Existe una nueva generación online que se crió usando la tecnología y ya se está empezando a independizar. Esto empieza a influir en las decisiones político-económicas y se irá profundizando año a año. Gracias a esto, se potencia la innovación y el desarrollo de la tecnología y provoca que todos los negocios digitales están en su auge.

La Argentina en particular se encuentra entre los países con mayor desarrollo y talento tecnológico, y goza de un incentivo tanto laboral como impositivo que favorece el crecimiento y la inversión de la industria. En este contexto se decide estratégicamente basar el equipo y los headquarters por lo que se considera una gran oportunidad teniendo en cuenta la perspectiva futura del negocio.

- **Contexto legal**

El contexto legal se presenta al mismo tiempo como una oportunidad y una amenaza. La oportunidad existe en que si no existiera esta especie de vacío

legal donde la industria no tiene casi ningún tipo de regulación oficial, el emprendimiento no tendría razón de ser. Es este contexto que se busca cambiar y se aprovecha como una oportunidad de negocio. Sin embargo, y acá está la amenaza, en el momento en que se decida regular la industria de manera gubernamental debido a la creciente conciencia ambiental y fuerte presión social, se presentaría el gran riesgo de que el proyecto pierda sentido.

- **Contexto ambiental**

Este es tal vez el contexto más importante *-junto con el social-* para el desarrollo del emprendimiento. La nueva transformación generacional, explicada en el contexto tecnológico, también potencia en estos últimos años la preocupación ambiental. Las nuevas generaciones son cada vez más conscientes del desastre climático que se avecina y no dudan en manifestarse.

La industria de la moda es la segunda más contaminante del planeta y a pesar de ser un tema cada vez más presente, aún no se han desarrollado las políticas necesarias para regularizar la situación. Sin embargo, es algo que está empezando a cambiar; En México, por ejemplo, el Partido Verde Ecológico de México (PVEM) consiguió entre 48 diputados en las elecciones de medio término del 2021.

Esto transforma la situación ambiental en una oportunidad actual, pero todavía más grande de cara al futuro cercano.

V. El modelo de negocios

El modelo de negocios se estructura con tres tipos distintos de ingresos:

1. Se dará la opción a las marcas de acceder a tres diferentes tipos de suscripción mensual de acuerdo a su grado de sustentabilidad y su interés por seguir mejorando. Los tres tipos de suscripción incluyen el fee por el acceso a la plataforma y la potestad de usar el sello peer tanto en sus productos como en sus comunicaciones:

a. Inicial: 1.000 USD/mes

Este tipo de suscripción está pensado para aquellas marcas que se están iniciando en el mundo sustentable. Es para aquellas que tienen intenciones de mejorar sus prácticas entendiendo el potencial que pueden destrabar. Sin embargo, todavía no saben cómo medirse ni qué tienen que hacer para obtener un sello. Se arregla una reunión y se les pide información sobre sus prácticas actuales para entender mejor su situación. Se ofrece un asesoramiento directo para mejorar su estado actual, aún sin acceso a ningún sello pero sí a la plataforma para entender su funcionalidad y a la información detallada de todas las marcas y proveedores registrados.

La estrategia del precio tan accesible es sumar a la mayor cantidad de marcas además de que este tipo de suscripción no dure más de tres meses ya que con el asesoramiento obtenido van a poder obtener rápidamente su primer sello peer.

b. Standard: 5.000 USD/mes

**con opción de acceso de hasta un 50% de descuento de acuerdo al tamaño de la marca en comparación al resto del mismo tipo de suscripción*

El tipo de suscripción standard ofrece como servicio el otorgamiento de un ranking de sustentabilidad a la marca con revisión mensual. Se monitorean los procesos y las prácticas para no solo otorgar los sellos correspondientes sino además brindarles un ranking dentro de la plataforma. Además, habilita a las marcas a utilizar el sello tanto en las prendas como en las comunicaciones oficiales, da la opción de utilizar los QR para mostrar toda la cadena de producción y habilita la posibilidad de contratar el servicio extra de insights & analytics (ver punto 2).

c. Premium: 10.000 USD/mes

**con opción de acceso de hasta un 50% de descuento de acuerdo al tamaño de la marca en comparación al resto del mismo tipo de suscripción*

Incluye todo lo ofrecido en el paquete standard, pero con la diferencia que para este modelo de suscripción la marca va a tener la posibilidad

de crear tanto sellos como rankings no solo para su marca como tal sino para cada producto o línea de producto.

Está pensado para marcas más involucradas en prácticas de sostenibilidad, donde pueden llegar a tener distintas cápsulas o líneas de producto mejor rankeadas. Por esto se les ofrece la posibilidad de rankear individualmente todas sus líneas de producción con asesoramiento personalizado. Este tipo de suscripción otorga a la marca la posibilidad de crear historias dinámicas de productos o líneas de producción para generar mayor impacto en el comprador explicando todos los procesos y proveedores involucrados que llevaron a ese producto a transformarse sosteniblemente.

2. Se ofrece tanto a las marcas como a los proveedores la posibilidad de pagar por informes ad hoc para entender tanto el comportamiento de sus competidores como el de los compradores. De esta manera se pueden entender las principales ventajas competitivas de su competencia como los sellos más demandados por los compradores (entre otros servicios). El precio se pactará con el cliente y variará de acuerdo a la complejidad del informe.

3. Se va a comunicar desde la misma plataforma que cada prenda que posea el QR brindado por peer aumentará un 2% el precio para la financiación de los tokens. Estos tokens registrados en la blockchain van a permitir financiar a los oráculos que validen los documentos subidos por parte de las marcas y proveedores con un 1% (puede ser cualquiera de los peers, tanto marcas como proveedores o compradores; solamente tiene que estar registrado en la plataforma). Y, además, generar ingresos a la plataforma (por el otro 1%).

Claramente el ingreso generado por estos tokens va a depender del precio de mercado que se demande por los mismos. Esto irá creciendo a medida que el emprendimiento escale.

**Esto se basa en evidencia de dos informes recientes (Global Sustainability Report (Nielsen) y Globescan) que muestran que los compradores que optan por marcas sustentables están dispuestos a pagar más por este tipo de productos*

Para construir una plataforma capaz de proveer este tipo de servicio y asegurar la escalabilidad y el éxito del negocio, será necesario generar algunas alianzas estratégicas fundamentales. En una primera instancia, contratar un equipo o proveedor de desarrolladores con el know how necesario para integrar la plataforma que se requiere desarrollar con la blockchain más apta y económica (en principio será la Binance Smart chain).

Al mismo tiempo, encontrar la consultora sustentable adecuada que conozca, en principio, los tres mercados objetivos (Arg., Bra. y Mex.) y entienda no solo cuales son los sellos que la industria necesita sino además cuál es la documentación necesaria para solicitar a las marcas y proveedores para obtenerlos.

En tercer lugar, y no menos importante, contratar un excelente servicio de marketing (en una segunda etapa crear un equipo propio) para comunicar y dar visibilidad del proyecto y sus ventajas de manera simple y clara a los tres tipos de peer (marca, proveedor y comprador) y así lograr la escalabilidad necesaria.

Por otro lado, la viabilidad para entender que las marcas estarían dispuestas a pagar por este servicio va a depender del empuje por parte de los consumidores que se vuelvan cada vez más conscientes. Como explica la revista digital de la UBA (en la nota “Máquinas, telas, hilos: la vulnerabilidad de lo informal”)¹⁶, “(...) las marcas tienen una super ganancia y no se justifican ni los precios; y muchísimo menos la informalidad laboral. Por ejemplo, para una prenda que se vende en un shopping la diferencia entre que se haga en un taller clandestino y un taller formal es menos del 2%. Entonces las marcas cuando aplican la informalidad laboral simplemente lo hacen porque pueden, porque no hay control y porque hay apoyo del Estado al sector. Este ha logrado difundir la idea de que no puede competir con lo que viene de afuera; cuando lo que viene de afuera y su participación nunca ha superado el 20% de lo que se vende en el país.”

Esto demuestra que si se genera una obligación por parte del mercado hacia una transformación más sostenible, las marcas estarían en condiciones de afrontar estos gastos y seguirían operando sin tener problemas relacionados a la rentabilidad de su negocio.

¹⁶ “En línea”, revista digital, UBA, “Máquinas, telas, hilos: la vulnerabilidad de lo informal”
<https://enlinea.fadu.uba.ar/maquinas-telas-hilos-la-vulnerabilidad-de-lo-informal/>

VI. Go to Market Plan

La idea es en una primera instancia apuntar a las marcas que ya son sustentables hoy en día. Las que tienen procesos transparentes y algún sello verificado. Esto va a permitir no solo crear y perfeccionar el primer MVP, sino además lograr que estas marcas empujen el uso y la exigencia del sello peer por parte de sus compradores hacia otras marcas.

Para esto se pensó lanzar el producto en Argentina, más específicamente en la capital federal, por tres motivos. Primero porque el equipo emprendedor está situado en CABA, por lo que el contacto tanto con los desarrolladores como con la consultora va a ser más sencillo logrando alianzas estratégicas con mayor facilidad. Segundo por un tema de costos, tanto el desarrollo del software como el costo de la consultora de sustentabilidad serán mucho más bajos que en cualquier otro país de la región. Y tercero pero no menos importante, porque se tiene conocimiento y contacto con varias marcas locales que ya son sustentables en muchos de sus procesos por lo que sería más sencillo probar el MVP.

Dicho esto, el go to market se hará contactando de manera directa a las 282 marcas que ya se encuentran registradas dentro del “directoriosustentable.com” (que sabemos que tienen procesos transparentes) ofreciendo el producto de manera gratuita por los primeros 6 meses:

- 282 es el total de marcas de moda registradas en el directorio, de las cuales 105 (37%) se encuentran en CABA
 - del total hay 157 que son marcas de indumentaria (56%), de los cuales 58 (37%) se encuentran en CABA
 - del total hay 125 que son marcas de accesorios (44%), de los cuales 47 (38%) se encuentran en CABA
- 151 es el total de empresas textiles registradas en el directorio, de las cuales 39 (26%) se encuentran en CABA

**En este link¹⁷ se puede encontrar el detalle completo con la descripción de cada emprendimiento (información hasta diciembre/2021)*

¹⁷<https://directoriosustentable.com/?s=&category=378&location=402&a=true&count=8&orderby=title&order=ASC>

De esta manera, se va a probar el producto tanto para la marca como para los primeros compradores y comenzará una estrategia de marketing en redes con una comunicación oficial para sumar la mayor cantidad de compradores a la plataforma. Sumado a esto, se organizará una comunicación y un apartado especial dentro del BAFWEEK (Buenos Aires Fashion Week), para generar ese primer awareness en el lugar donde se concentra la mayor cantidad de marcas y compradores del país.

A pesar de que 6 meses puede parecer mucho, desde el primer momento se va a cobrar el 2% de fee para financiar los tokens y que empiece a generarse la validación del mercado, además de empezar a generar ingresos por el 1%.

Se entiende que el inicio del network effect para esta plataforma se va a destrabar por el lado de los compradores. No solo porque se van a ir sumando a la plataforma para encontrar las marcas que forman parte, sino además porque una vez que entiendan la importancia de que todas las prendas que compren lleven este sello, van a empezar a solicitarlo en cada una de sus compras y va a obligar a las marcas (y consecuentemente a los proveedores) a sumarse a la plataforma. Es decir, se piensa el network effect como un efecto cascada desde el comprador, hacia la marca y consecuentemente hacia el proveedor.

La misma estrategia se pensó para una segunda etapa en el mercado de Brasil y de México. Esto sería buscar las marcas que ya son sustentables en sus procesos y tienen sellos que lo validen, para ofrecerles el servicio de manera gratuita y que logren comunicarlo en el mercado. Estas marcas se buscaron dentro de los directorios sustentables y los índices de transparencia de la moda de 2020¹⁸ encontrando 56 marcas de moda registradas para Brasil y 927 (86 con certificación) para México.

Entendiendo que Brasil, por cercanía y tamaño, va a ser el segundo mercado target, la idea es lanzar el producto en el Fashion Week de San Pablo donde se juntan las principales marcas y aproximadamente 40.000 compradores de toda la región donde se genera un total de 75 millones de USD solamente en esa semana¹⁹.

Una vez testeado el primer MVP y con algunas marcas y proveedores subidos a la plataforma, la idea es armar un equipo de ventas especializado por región y

¹⁸ Índice de transparencia de la moda de Brasil 2020

https://issuu.com/fashionrevolution/docs/fr_indicedetransparenciadamodabrasil_2020

¹⁹<https://fashionunited.com.ar/noticias/empresas/estadisticas-sobre-la-industria-de-la-moda-serie-de-infografi-as-parte-3-brasil/2016080521476>

verticalizado por categoría de productos. La venta va a ser absolutamente consultiva entendiéndose que la clave del éxito del negocio va a depender de cuán bien se logre captar la necesidad del cliente.

Más allá de la estrategia puntual, se entiende que el emprendimiento se va a potenciar por la parte baja del funnel de marketing. Las etapas de Loyalty y Advocacy que tanto le cuestan a cualquier empresa, para este caso en particular va a ser bastante sencilla y es la que va a potenciar la marca. Esto se va a dar por el hecho que tanto las marcas como los proveedores y compradores que formen parte de la plataforma van a sentir la necesidad de compartir su experiencia y sumar más clientes movilizados por un sentido de pertenencia empujando hacia una industria más responsable.

Se piensa el customer life time value casi igualándose a la cuota premium de servicio. Esto es porque la mayoría de las marcas se van a sumar con la suscripción inicial para ir evolucionando y alineando sus procesos para terminar ofreciendo distintos sellos para cada una de sus líneas de productos. Entendiéndose también que la tasa de churn de los clientes va a ser muy baja dada la dificultad de obtener los distintos sellos y adoptar todos los distintos proveedores sustentables.

Lo que es la estrategia de pricing, está basada en tres supuestos siguiendo un poco las tres diferentes formas de generar ingresos.

1. Lo que es el fee del 2% que se incluye en los productos para financiar los tokens (y además generar ingresos) se estimó según las encuestas oficiales consultadas (Lyst Insights; Capgemini Research y Genomatica) donde explican que los compradores están dispuestos a pagar más que el 2% por productos que estén validados realmente. Esto es lo que mayor margen estaría generando al emprendimiento
2. El precio de los reportes ad hoc de insights & analytics va a depender de la complejidad de la generación del reporte, en cuanto a tiempos y recursos. La idea es generar un margen importante entendiéndose que puede tener una curva inicial importante por la estructura del equipo y la estandarización de los procesos, pero una vez en marcha, no van a ser demasiado costosos de armar y la información generada puede llegar a ser muy valiosa para la marca dispuesta a pagarlo.

3. El precio de las suscripciones, en cambio, se calculó según lo que costaría mantener la plataforma y el servicio estándar para cada nueva marca. La idea es cobrar lo justo y necesario para atraer a la mayor cantidad de clientes y generar un efecto de red. Claramente es lo que menos margen va a generar.

VII. Recursos, procesos y plan operativo del negocio

La prestación del servicio de cara a los clientes se dará enteramente a través de la plataforma. La idea es concentrar todo tipo de servicio en la aplicación/página web para facilitar los canales de comunicación e interacción.

Para lograrlo, se iniciará con un login obligado segmentando por tipo de usuario. Es decir, el usuario deberá seleccionar si es una marca, un proveedor o un peer. Se mostrará una interfaz diferente de acuerdo al tipo de usuario, siempre manteniendo la mayoría de las secciones en común.

Estas secciones comunes incluyen un glosario de marcas y proveedores segmentados, la descripción de todos los sellos vigentes, la sección de buenas prácticas y casos de éxito y la posibilidad de validar los distintos sellos empíricamente junto con su billetera digital (con almacenamiento de tokens). Para las marcas, además de las secciones comunes, se incluye exclusivamente un canal de comunicación vía chat abierto para lograr el tipo de servicio de acuerdo a la suscripción contratada. Además, y esto también para los proveedores, se ofrece la opción de contratar los servicios de insights & analytics y el apartado de registración en la blockchain de todos sus procesos de agregado de valor. Para los peers, en cambio, el acceso a su historial de compra para entender su huella y cómo influyen sus validaciones en las compras de otros peers.

Más allá de la descripción técnica del emprendimiento, lo más difícil de escalar, que a su vez es el diferencial clave, será la validación empírica por parte de los peers. Se entiende que el mayor desafío va a ser lograr la masa crítica para generar las validaciones necesarias de todas las marcas y proveedores que adquieran sellos. Esto es porque la validación será efectiva no solo en el primer momento de otorgación del sello, sino de manera mensual. Siendo más específicos, hay algunas marcas o proveedores que serán más difíciles de validar, ya sea por su ubicación geográfica o por la dificultad del acceso a la documentación. Esto es lo que a su vez determina la cantidad de tokens que entrega cada validación, dependiendo de la

complejidad de cada una de ellas. Es decir, las validaciones que el mercado determine como más difíciles de conseguir, son las que más tokens otorgarán. Lograr determinar el valor de cada una de las validaciones será uno de los principales desafíos.

Asimismo, sumar la cantidad de marcas y proveedores necesarios para hacer rentable el negocio va a ser desafiante en esta industria tan poco transparente. Para destrabar este cuello de botella, se cree que la mejor opción es comenzar el emprendimiento de manera más laxa en cuanto a la otorgación de los sellos, y luego, a medida que se vayan sumando más emprendimientos y generando consecuentemente más información en cuanto a procesos y prácticas sostenibles, ser más exigentes con las distintas puntuaciones.

Ahora bien, es fundamental recalcar que todo el plan operativo descrito será imposible de llevar a cabo sin algunas actividades y alianzas estratégicas clave:

- Para construir una plataforma capaz de proveer este tipo de servicio y asegurar la escalabilidad y el éxito del negocio, será necesario contratar un equipo o proveedor de desarrolladores con el know how necesario para desarrollar la plataforma e integrarla a la blockchain más apta y económica (en principio será la Binance Smart Chain).

Para ello se seleccionó a Latech Factory (www.latechfactory.com). Una empresa argentina con vasta experiencia en desarrollo de plataformas y aplicaciones. Además, cuentan con el equipo de ingenieros capaces de integrar la plataforma a la blockchain deseada. En un principio se analizó también la opción de contratar los servicios de The Flock (www.theflockco.com), que funciona como conexión con desarrolladores freelancers además de dar seguimiento de punta punta al proyecto. A pesar de que en el análisis de costo la opción elegida puede resultar un poco más cara, la diferencia se da en que al contar con un equipo de desarrolladores contratados, se entiende que se ganaría en velocidad de respuesta que es un diferencial clave cuando lo que se busca es escalar el emprendimiento con agilidad.

- Encontrar la consultora sustentable adecuada que conozca, en principio, los tres mercados objetivo (Arg., Bra. y Mex.) y entienda cuáles son los sellos actuales y cuáles son los sellos que la industria necesita agregar o simplificar junto con la documentación necesaria para solicitar a las marcas y

proveedores para obtenerlos.

Para ello se eligió a la consultora Kolibri (www.kolibri.la) ya que conoce todos los procesos de la cadena de valor de la industria, cuenta con equipos en toda la región, y a diferencia de otras consultoras sustentables de latam, realiza proyectos no solamente ambientales sino de triple impacto (ambientales, sociales y de gobernanza).

- En tercer lugar, pero no menos importante, contratar un excelente servicio de marketing (en una segunda etapa crear un equipo propio) para comunicar y dar visibilidad del proyecto y sus ventajas de manera simple y clara a los tres tipos de peer (marca, proveedor y comprador) y así lograr la escalabilidad necesaria.

VIII. Implementación del negocio

Como se menciona en apartados anteriores, tanto el equipo emprendedor como los principales servicios contratados estarán establecidos en Buenos Aires, Argentina. No es solo por esto que se decide lanzar el proyecto en la capital federal, sino por dos motivos más importantes. En primer lugar porque los costos operativos y de servicios son los más bajos y mejor calificados de toda la región. En segundo lugar, porque ya se contactaron al menos diez emprendimientos de moda que ya adoptaron prácticas sostenibles y están dispuestos a probar el servicio (y empezar a introducirlo en el mercado al mismo tiempo).

Habiendo explicado esto junto con el go to market plan, la estrategia es mantener el equipo líder con base en Argentina, pero en cada una de las distintas implementaciones en el resto de los países de América, se planea contratar un equipo de ventas y marketing para aumentar rápidamente la base de clientes y comunicar las principales ventajas y buenas prácticas a tener en cuenta. El desarrollo de tecnología y el servicio de insights & analytics se centralizará desde la base de operaciones en Buenos Aires.

En cuanto a tiempos de implementación, se estima a los seis meses de haber lanzado en Argentina, con el MVP ya testeado y los tres tipos de peers ya subidos a la plataforma con cada uno de sus login probados, hacer el lanzamiento en San Pablo, Brasil. La idea es hacerlo casi en simultáneo por el potencial de mercado que tiene Brasil, por lo que una vez que se pueda probar y mejorar localmente, lanzarlo

en el mercado más grande de la región. Durante los primeros seis meses en Brasil, se estará testeando en simultáneo el pricing en Argentina para tener una mayor sensibilidad de cuánto están dispuestos a pagar para cada una de las suscripciones y segmentos de marcas.

La implementación del negocio en cada uno de los países se realizará de igual manera. El equipo de ventas y marketing buscarán las marcas más apropiadas (que ya cuenten con prácticas sustentables) y seleccionarán otras pocas que no lo sean para armar casos de éxito claros y así atraer también nuevas marcas.

Desde el momento que se lanza el emprendimiento en cada uno de los países, se planea prestar el servicio a las marcas de manera gratuita por los primeros seis meses. A pesar de que puede parecer mucho tiempo, desde el primer momento se va a cobrar el 2% de fee para financiar los tokens y que empiece a generarse la validación del mercado, además de empezar a generar ingresos por el 1%. Esto se estima entendiendo por los estudios de mercado que el cliente final está dispuesto a pagar ese 2% extra. Si la comunicación es efectiva, no debería haber problemas en que las marcas incluyan ese porcentaje en el costo de los productos. Una vez generada masa crítica y cuando las marcas ya suscriptas se hayan dado cuenta de la necesidad de formar parte de la plataforma, se comenzará a cobrar el fee mensual de acuerdo al tipo de suscripción.

Metas a corto y mediano plazo

Las principales metas para el segundo año de haber lanzado serán más cualitativas. La estrategia será tener en los tres mercados el producto testeado y funcionando a toda capacidad. Siendo más concretos, lo ideal sería:

1. Tener el equipo establecido en cada uno de los tres países: el equipo líder en Argentina y de ventas y marketing en el resto.
2. Tener, en los tres países, al menos una marca en cada uno de los tipos de suscripción y para cada uno de los sellos disponibles.
3. Tener armado el equipo de insights & analytics (centralizado en Argentina) y haber desarrollado por lo menos un informe tanto para marcas como para proveedores en los tres países.

Obviamente, para poder lograr estos tres objetivos de corto plazo, se necesita tener probada y validada la plataforma, además de haber desarrollado las principales certificaciones en cada uno de los mercados.

Para el quinto año, en cambio, se fijan objetivos cuantitativos. Ya teniendo el producto y servicio funcionando a toda capacidad en la región, la estrategia hace foco en los resultados:

1. Llegar a, por lo menos, un total de 3 millones de peers registrados (serán principalmente compradores, pero también considerando proveedores y marcas) y 60.000 DAU (daily active users).
2. Tener al menos 400 marcas en alguno de los modelos de suscripción. Más precisamente: 300 en suscripción inicial; 80 en suscripción standard y 20 en suscripción premium.
3. Tal vez la más importante, lograr un EBIT positivo a partir del quinto año de lanzado el emprendimiento.

Como última etapa del proyecto, una vez establecido el liderazgo en todo el continente, se procederá al lanzamiento en el continente Europeo, entendiendo que el potencial de mercado es enorme y estimando que el proyecto ya será conocido en otras partes del mundo.

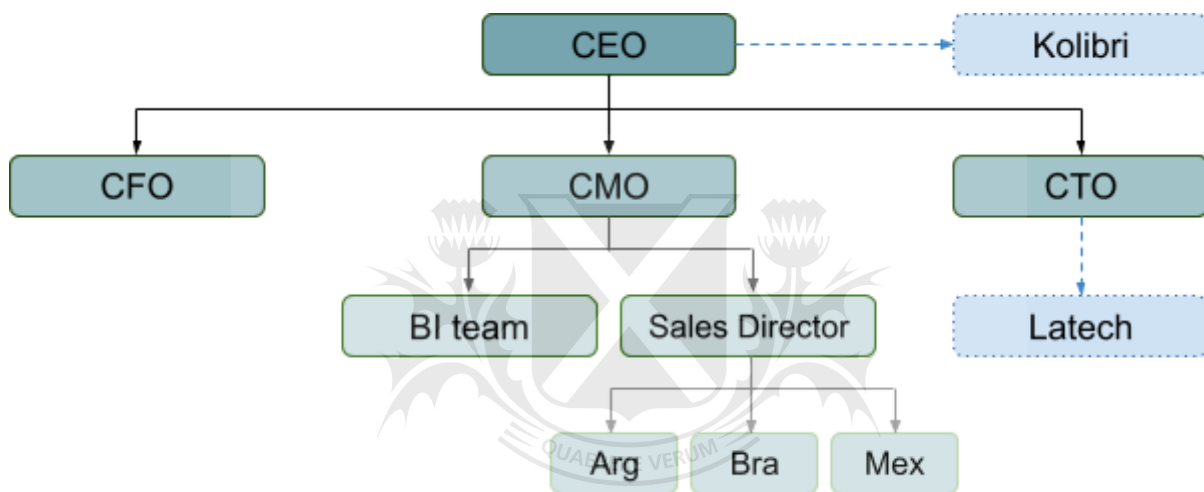
Estructura operativa

Lo que respecta a la estructura operativa, el plan es en un primer momento tener la mayor parte de la operación tercerizada, para ser más ágiles y obtener de los prestadores del servicio el know-how necesario para luego comenzar a construir los equipos propios que reduzcan los costos y generen mayor sinergia.

Para ser más precisos, el lanzamiento del proyecto se hará con un equipo emprendedor de cuatro personas:

1. Un responsable por el éxito del emprendimiento, la cara del proyecto, futuro CEO. También responsable de la operación del emprendimiento y la gestión de los empleados. Será el nexo con la consultora sustentable para definir los sellos y las documentaciones necesarias.
2. El responsable de la viabilidad financiera y económica del emprendimiento. Encargado del relacionamiento con los inversores, futuro CFO.

3. El responsable de que la tecnología se alinee con las necesidades del negocio y funcione correctamente (CTO). Será quién se relacione con el proveedor de tecnología y se responsabilice por el funcionamiento del producto.
4. El encargado de la venta y el marketing de la empresa será el futuro CMO. En un principio se hará cargo de salir a vender el producto y hacerlo conocido. En las siguientes etapas del proyecto armará tanto un equipo de BI como uno de ventas. Será el responsable del servicio prestado.

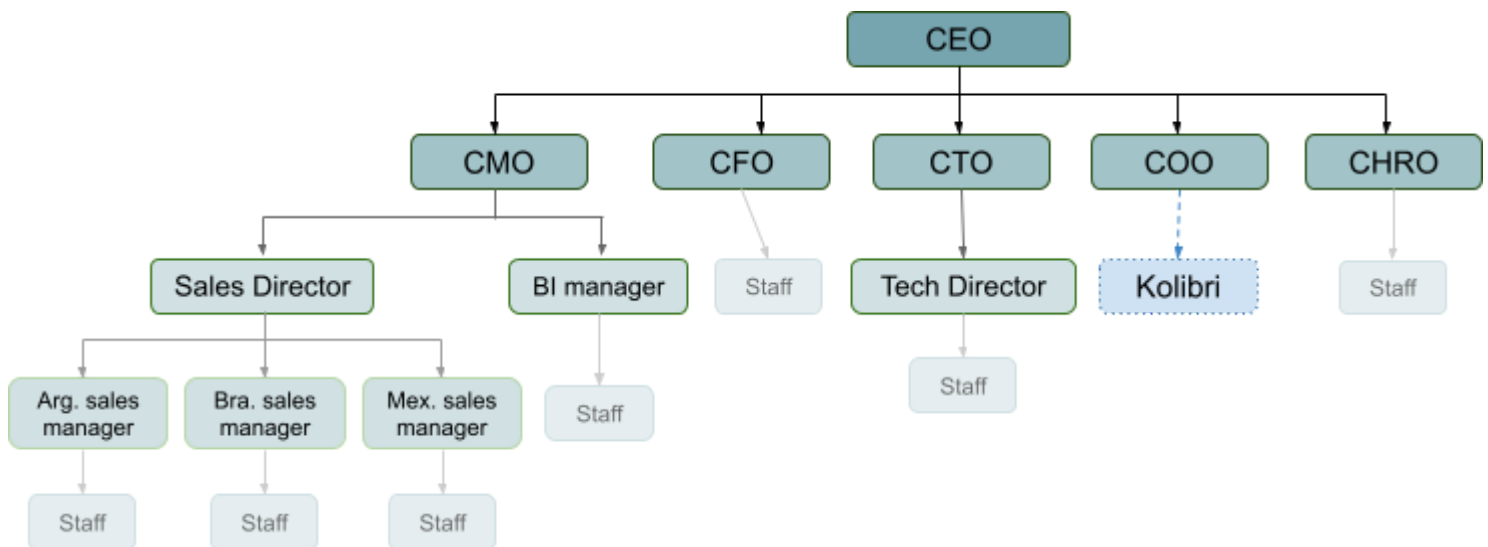


Universidad de

Una vez consolidada la estructura inicial, estando operativos en los tres mercados potenciales y habiendo logrado un EBIT positivo, se planea ampliar la estructura para reducir costos y no depender de los servicios tercerizados.

En esta segunda etapa, se consolidarán los cuatro emprendedores como Chiefs de sus respectivas áreas creando un equipo que reporte a cada uno de ellos. Además, se crearán las figuras de COO quién se encargará del relacionamiento con la consultora sustentable (en principio se mantiene por la complejidad y diversidad de los temas), y de CHRO para gestionar el talento del emprendimiento y así liberar las tareas del CEO para que tenga un rol más estratégico.

La idea en esta segunda etapa es contratar un director de tecnología para armar un equipo propio de desarrollo que atraiga talento y no depender de los altos costos de la tercerización del servicio. Adicionalmente, se planea crear equipos de ventas en cada uno de los mercados con un manager reportando al director y otro equipo de BI con analistas reportando a un nuevo manager.



Obviamente esta nueva estructura aumentará los gastos fijos, pero se cree totalmente necesario para lograr escalar el negocio (ver resultados económicos-financieros).

IX. Equipo emprendedor, estructura directiva

Equipo emprendedor

Cómo doble diferencial que aseguraría el éxito del emprendimiento tenemos por un lado que todo el equipo se conoce muy bien por lo que se daría una sinergia natural que potenciaría la operación, y por el otro lado que los cuatro emprendedores tienen una vocación muy marcada por la sustentabilidad y sostenibilidad, alineando sus intereses personales con los profesionales.

- **CEO:** Olivia Burzaco. Actualmente es la dueña de la marca de ropa femenina “PIBA”. Tiene un liderazgo natural y hace muchos años lleva adelante un negocio de moda con responsabilidad de contratar y motivar gente. Como diferencial extra, tiene una amplia red de contactos en la industria (tanto marcas como proveedores) no solo a nivel nacional sino en toda la región.
- **CMO:** Martín Lantero Laskarin. Actualmente se desempeña como gerente de desarrollo de nuevos negocios en Ernst & Young. Tiene una vasta experiencia en marketing digital y ventas, habiendo trabajado casi tres años

como Digital Marketing Strategist en OpenBank (banca digital de Santander). Además, cuenta con una personalidad muy emprendedora lo que hace que siempre esté buscando nuevos desafíos haciéndolo un candidato ideal para esta posición.

- **CFO** Matias Rodríguez Bugada. Actualmente finalizando su MBA en Yale, y ya contratado como GMBA intern en AbinBev. Responsable de banca mayorista en Santander Río por dos años le dieron una experiencia en el sector financiero y de inversiones que lo hacen ideal para esta posición. Sumado a esto, luego de su paso por el banco, se dedicó al emprendedurismo. Estuvo algunos años en una aceleradora de Start-Ups de la región y cofundó varios emprendimientos (algunos en Brasil). Es el candidato ideal para llevar adelante el área financiera del proyecto.
- **CTO** Juan Pablo Rodríguez Bugada. Autor intelectual del emprendimiento. Actualmente trabaja en Mercado Ads, dentro de la empresa Mercado Libre. Se desempeña en el área de Planning & BI haciendo de nexo entre los equipos de tecnología y de negocio. Conoce perfectamente cómo trabajar con ingenieros de IT y alinear las necesidades del negocio con los desarrollos necesarios de tecnología. Posee las características tanto profesionales como personales para ocupar la posición y desarrollar el área.

Estructura directiva

Las cuatro posiciones descritas y explicadas en el apartado anterior, integrantes del equipo emprendedor inicial, serán los conformantes de la estructura directiva cuando el proyecto logre escalar y ampliar su estructura.

Los cuatro tendrán la misma proporción de capital social al igual que el mismo poder de voto en las decisiones estratégicas. Se entiende que estas posiciones serán las más importantes dentro de la proyección de crecimiento de la organización ya que forman parte del equipo inicial y serán los que logren no sólo impulsar el crecimiento a largo plazo, sino también transmitir los valores y cultura de este emprendimiento.

El principal desafío que se entiende que se presentará cuando se decida ampliar la organización contratando más personal y dejando de tercerizar servicios, será la retención del talento. El equipo directivo entiende que para suplir este problema lo más inteligente es al momento de buscar talento, seleccionar aquellas personas que estén comprometidas con cuestiones sustentables en su propio estilo de vida. El hecho de estar alineados de base con los valores y la cultura del proyecto, mantendrá al mínimo la rotación y logrará un compromiso superior.

En cuanto a los incentivos económicos, en cambio, la estrategia se centra en tres puntos principales:

1. Mantener sueldos competitivos con el mercado. Entendiendo que la mayor parte del personal se basará en Argentina, esto no se ve como un problema mayor.
2. Estructurar un plan de incentivos a largo plazo pagando a absolutamente todos los empleados de la organización un bono con capital social de la empresa. Claramente este no se podrá vender antes de los cinco años de haber dejado la organización.
3. Determinar un sueldo variable para todos los empleados (según cada posición) como un 10% de lo que se obtiene con ese 1% de cada venta. Esto logrará comprometer hasta el último empleado para lograr escalar el negocio.

X. Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión

Modelo de generación de beneficios

Para la construcción del estado de resultados del proyecto, previamente se armó un business model canvas (ver anexo nro.6) para entender en profundidad cuáles eran las actividades clave que determinan la estructura de costos y fuente de ingresos.

Cómo se explicó en apartados anteriores, la estrategia del proyecto es lograr un EBIT positivo en el quinto año de haber lanzado la plataforma. Una vez logrado, se modificará un poco la estructura para apalancarse más en recursos propios y no depender de terceros en la operación.

Para planificar el estado de resultados proyectado a cinco años, previamente se armó el modelo de cantidad de marcas activas por tipo de suscripción y el ticket promedio anual que generarían:

Marcas y ticket promedio						
Tipo de suscripción		año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Inicial	Total USD	37.000	55.000	154.000	354.000	991.000
	Q marcas	12	18	51	118	330
	Ticket anual	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
	Meses activas promedio	3	3	3	3	3
Standard	Total USD	135.000	216.000	670.000	2.680.000	3.485.000
	Q marcas	5	7	19	67	70
	Ticket anual	25.000	30.000	35.000	40.000	50.000
	Meses activas promedio	5	6	7	8	10
Premium	Total USD	60.000	180.000	360.000	940.000	2.820.000
	Q marcas	2	4	5	10	26
	Ticket anual	40.000	50.000	70.000	90.000	110.000
	Meses activas promedio	4	5	7	9	11

El proyectado del estado de resultados se realizó en USD y considerando los tres países iniciales donde se lanzará el emprendimiento:

Estado de resultados Peer a 5 años					
	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
(+) Ingresos Netos	494.000	1.019.500	2.756.000	7.258.400	12.783.720
% sobre ventas (1% de producto)	145.000	217.500	870.000	1.740.000	3.480.000
Suscripción Inicial	37.000	55.000	154.000	354.000	991.000
Suscripción Standard	135.000	216.000	670.000	2.680.000	3.485.000
Suscripción Premium	60.000	180.000	360.000	940.000	2.820.000
Informes Insights & Analytics	117.000	351.000	702.000	1.544.400	2.007.720
(-) Costos	82.500	143.750	430.000	810.500	1.566.550
Mantenimiento plataforma	20.000	50.000	55.000	60.500	66.550
Hosting	50.000	75.000	300.000	600.000	1.200.000
Gas de la blockchain	12.500	18.750	75.000	150.000	300.000
(=) Utilidad Bruta	411.500	875.750	2.326.000	6.447.900	11.217.170
(-) Gastos	573.702	1.136.175	2.653.323	6.494.166	11.076.377
Desarrollo plataforma	170.000	187.000	205.700	226.270	248.897
Gasto total sellos	33.000	36.300	39.930	43.923	48.315
General & Administración	95.000	104.500	313.500	1.567.500	4.545.750
Gastos consultora sustentable	75.000	112.500	225.000	900.000	1.350.000
Gastos de marketing	200.702	695.875	1.869.193	3.756.473	4.883.415
(=) Utilidad operacional	-162.202	-260.425	-327.323	-46.266	140.793
(-) Gastos financieros	4.500	5.400	6.480	8.424	12.636
(=) Utilidad antes de impuestos	-166.702	-265.825	-333.803	-54.690	128.157
(-) Impuestos	0	0	0	0	41.010
(=) Utilidad Neta	-166.702	-265.825	-333.803	-54.690	87.147

Con respecto al modelo de ingresos, se armó el desglose para ver el comportamiento de los tres diferentes tipos. El % sobre ventas es el que mayor ingresos va a generar en los cinco años proyectados, esto es porque desde el día 1 se cobrará este extra en todas las ventas de marcas peer. Cada uno de los tipos de suscripción tienen un comportamiento diferente: El modelo de suscripción inicial es el que menos ingresos generará no solo por ser el más económico, sino además debido a que se espera mantener la menor cantidad de meses a los clientes en este modelo esperando que pasen al siguiente lo antes posible. El modelo standard es el que mayores ingresos generará con un crecimiento constante entendiendo que es accesible para cualquier tipo de cliente. El premium, en cambio, tendrá un crecimiento exponencial esperando que los clientes fidelizados logren escalar su operación para poder dividir los sellos para cada una de sus líneas de productos. Los informes de Insights & Analytics irán progresivamente aumentando a medida que se genere mayor penetración y competencia en la plataforma.

El modelo de negocio se basa fuertemente en una estructura de costos variables muy bajos comparativamente con los ingresos. Para esta estimación se consideran los costos de hosting (pensando contratar AWS) y de gas de la blockchain, ambos están directamente relacionados al tráfico de la plataforma y por ende con las variaciones en los ingresos por % de ventas, por lo que el porcentaje de utilidad bruta se mantiene siempre constante.

Lo que genera una utilidad neta negativa en los primeros cuatro años es una estructura de gastos alta debido a la tercerización de los servicios. La estrategia es apalancarse en este tipo de gastos para lograr escalar el negocio rápidamente y a partir del quinto año generar una utilidad positiva. Esto se ve en una inversión en desarrollo de la plataforma con un alto gasto constante en todos los años y los gastos del armado de los sellos/certificaciones además del servicio de la consultora. Adicionalmente, se planifica una alta inversión en marketing en los primeros cinco años para posicionar a la plataforma en el mercado y así facilitar la penetración en el mercado.

Los gastos financieros se mantienen relativamente bajos en comparación a ingresos, costos y otros gastos. Esto es porque se va a utilizar capital propio para financiar operaciones para no incurrir en excesivos gastos de financiación por parte de entidades bancarias, sabiendo que se recuperará esa inversión al quinto año.

En lo que respecta a los impuestos, se consideran todos aquellos correspondientes a cada uno de los países en los cuales se opera.

XI. Condiciones para la viabilidad de negocio

Viabilidad financiera del negocio

La estimación del costo de capital se armó en base al proyectado del estado de resultados a cinco años. Se considera que una proyección mayor a este período no tendría sentido dada la alta volatilidad de las variables político-económicas y la inflación de la región. Sin embargo, como se explicó en apartados anteriores, una vez alcanzado el EBIT positivo al quinto año del lanzamiento, se modificará la estructura de gastos para armar equipos propios y no depender de la tercerización de servicios. Esto significa que se ajustará la estructura pero siempre planificando alcanzar un EBIT positivo y poder repartir dividendos.

Habiendo hecho esta aclaración, la inversión requerida para el emprendimiento está directamente alineada a los resultados negativos de los primeros cuatro períodos, estrictamente causados por una alta inversión en marketing para poder a partir del quinto año lograr resultados positivos.

Para ser precisos, se requerirá una inversión total de **821.020 USD**, pudiendo repartir la inversión anualmente de acuerdo al proyectado en cuatro períodos:

Flujos de inversión				
año 1	año 2	año 3	año 4	Total
656.202	66.959	84.082	13.776	821.020

El primer año se requerirá más inversión que el resto (a pesar de que la utilidad neta no sea la menor) para hacer frente a los altos gastos y costos iniciales. Esto es porque se contará con bajos ingresos y dificultad de estimar los tiempos de pago. Luego del primer año y ya con un modelo de ingresos funcionando, los flujos de inversión serán proporcionales a la utilidad neta de los 3 años restantes antes de llegar al EBIT positivo.

Ahora bien, si se quisiera realizar la inversión inicial desde el momento 0, el total sería **802.891 USD**. Calculado descontando los flujos de inversión a una tasa libre de riesgo (1,69%) tomando como parámetro el BONO a 10 años de los Estados Unidos.

Para atraer esta inversión de capital, se ofrece un porcentaje del total de la empresa del 30%, estimando que esta primera ronda de inversión la valuaría en **2.676.303 USD**.

Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas

Se detectaron cuatro factores críticos para el éxito del emprendimiento. A su vez, ante el riesgo de que alguno de ellos no se cumpla de la forma planificada se proponen distintas alternativas para asegurar su cumplimiento:

1. Que los compradores finales estén dispuestos a pagar el fee del 2% necesario para financiar los tokens y la mayor parte de los ingresos del emprendimiento.

A pesar de que esta estimación está validada por estudios -y de hecho el % asumido es menor al demostrado por parte de los consumidores-, existe la posibilidad de que en la práctica no todos los compradores estén dispuestos a pagar más por un producto sustentable. En caso de que se perciba que esto es así (por testimonio de marcas o análisis de mercado), se disminuirá el fee a la mitad (1%) y se resignarán los ingresos en los primeros meses hasta lograr la masa crítica suficiente para volver al 2% planificado.

2. Que se logren las validaciones empíricas de los sellos en tiempo y forma por parte de los peers.

Teniendo en cuenta que existirán algunos proveedores a los que será difícil de acceder y el incentivo en tokens puede no ser suficiente, se planifica armar un modelo basado en inteligencia artificial para sensibilizar los premios de las verificaciones más difíciles estimando la oferta y demanda. Sin embargo, puede que esto no sea suficiente para generar las validaciones necesarias en tiempo y forma. Es por esto que se pensó como plan de

cobertura generar estas validaciones directamente desde equipos internos ayudando a financiar los gastos con los propios tokens obtenidos. Obviamente se comunicarán las certificaciones validadas por equipos internos para dar total transparencia a todos los peers.

3. Que la estandarización de la documentación necesaria para obtener los sellos sea escalable.

Se armó el proyecto pensando que una sola consultora (Kolibri) se encargará de armar todas las documentaciones requeridas para las validaciones. Sin embargo, puede que no tenga la capacidad ni los conocimientos necesarios para hacerlo en todos los mercados objetivo. Es por esto que se prevé la posibilidad de necesitar contratar distintas consultoras en los distintos países en los que se lance el emprendimiento (sobre todo cuando se expanda fuera de latinoamérica). Obviamente esto aumentará los gastos, pero será en una segunda etapa del proyecto ya que los primeros tres países objetivo están cubiertos por la consultora contratada.

4. Que las certificaciones de la industria sigan sin centralizarse ni se vuelvan obligatorias en los mercados objetivo. Si esto ocurriera, quitaría valor al proyecto que se diferencia por crear y estandarizar sellos privados.

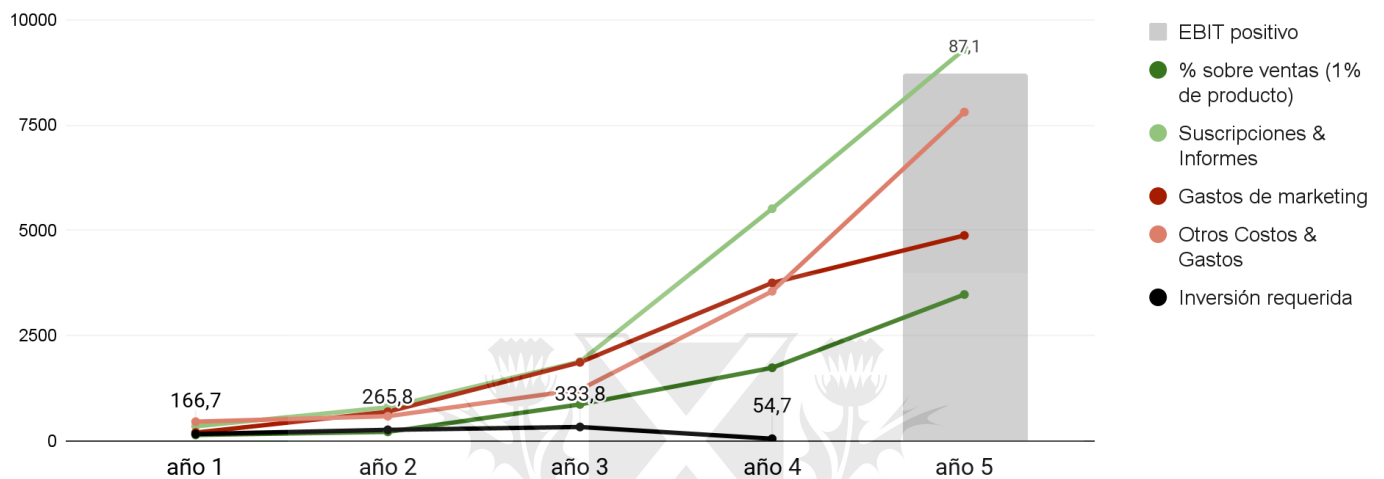
Uno de los principales riesgos del emprendimiento es que ante la creciente conciencia ambiental y social de la industria, los gobiernos estandaricen distintas certificaciones públicas y obliguen a los proveedores a certificarse. Esto podría ser un problema pero al mismo tiempo una oportunidad. Si esto ocurriera en cualquier etapa del emprendimiento, se buscaría desapalancarse en el costo tan alto de la consultora sustentable y utilizar solamente las certificaciones oficiales. El diferencial del proyecto en este caso sería la validación por parte de los peers para democratizar la vigencia y veracidad de cada uno de los sellos.

El cumplimiento de estos cuatro factores críticos está directamente relacionado con el proyectado de los estados de resultados planteado en el apartado anterior. Si alguno de estos no se cumpliera de la manera planificada, se darían desviaciones en los resultados anuales del proyecto. Para evitar que la empresa pierda valor y

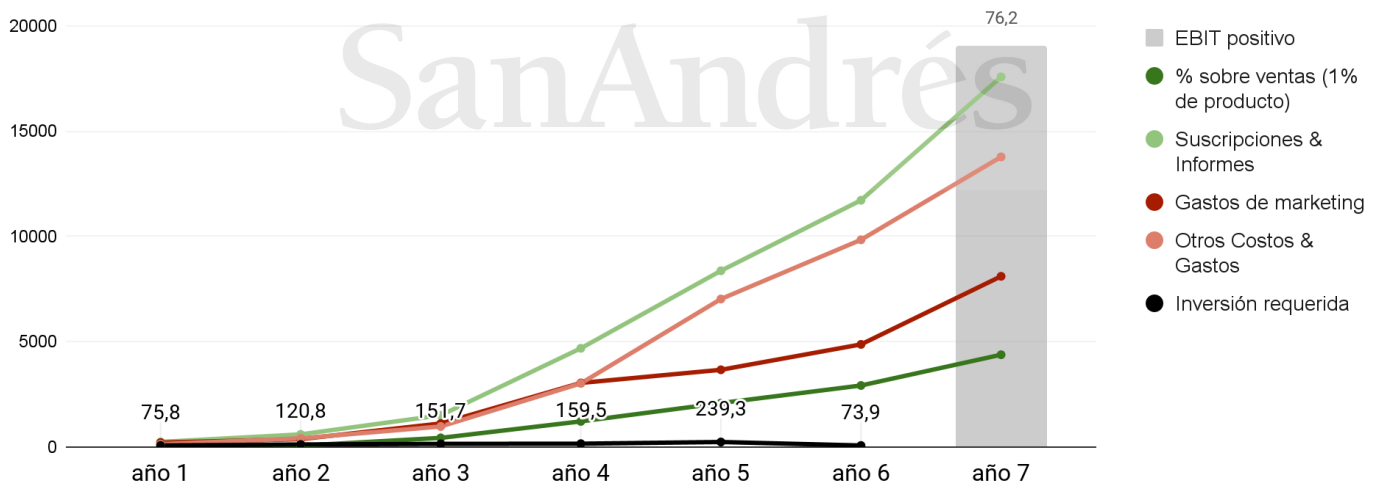
como consecuencia los inversionistas parte de su capital, se armó un análisis de sensibilidad y stress que muestra la relación entre el comportamiento de estas variables y las variaciones en los resultados:

**Todos los montos se expresan en miles de USD*

- Estado de resultados planificado



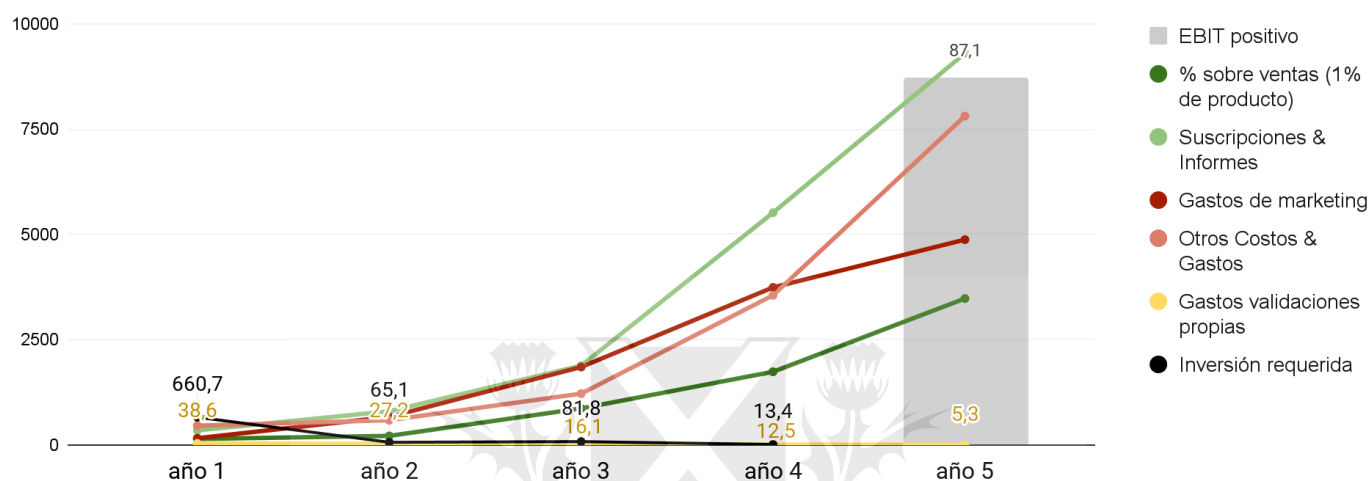
1. Si los compradores finales no están dispuestos desde un principio a pagar el fee del 2%



Además de enlentecer los ingresos esperados por los fee de los productos, se ve cómo esto impacta en el resto de los ingresos (tanto las suscripciones como los informes) por un tema de masa crítica. Se va a tardar más en sumar marcas al proyecto pero esto se va a compensar con la disminución en la inversión en marketing para mantener la inversión requerida total a pesar de

que se tarde 2 años más en llegar al EBIT positivo.

2. Si no se logran las validaciones empíricas de los sellos en tiempo y forma por parte de los peers



En este escenario se agregan los gastos por las validaciones propias para compensar las que los peers no están dispuestos a validar. Se disminuirá proporcionalmente la inversión en marketing para mantener la inversión requerida en cada año y lograr el EBIT positivo en el año 5

Cómo se puede ver en los gráficos, los riesgos de no alcanzar la masa crítica planificada no alterarían la valuación de la empresa ni la inversión requerida, solamente variaría el timing del proyecto. Esto es porque se limitaría el gasto de marketing a medida que se cumplan objetivos específicos. Es decir, se pospondrá el tiempo para llegar al EBIT positivo pero se proveerá seguridad a los inversores fijando objetivos concretos anuales para liberar la inversión. A medida que se vayan cumpliendo los objetivos propuestos, se liberará la inversión destinada al presupuesto de marketing apalancando más los ingresos sobre las conversiones orgánicas.

Aspectos legales y regulatorios

Peer se va a constituir como Peer S.R.L.. Es decir, como una sociedad de responsabilidad limitada. Tal y como hizo Mercado Libre S.R.L., la empresa más

grande de latinoamérica con base en Argentina, la idea es constituir este tipo de sociedad en el registro público de comercio en Buenos Aires pero independizar las operaciones en cada uno de los mercados.

La característica principal de este tipo de sociedad es que divide su capital en cuotas. Los socios limitan su responsabilidad a la integración de las cuotas que suscriban o adquieran al igual que ocurre con una SA. Sin embargo, en este tipo de sociedad, a diferencia de las SA, tanto la inscripción de los titulares de las cuotas sociales (capital) como la transferencia de sus participaciones societarias deben obligatoriamente ser registradas ante la IGJ. Ahora bien, a pesar de que parezca no existir beneficio alguno por optar por una S.R.L. por sobre una S.A., se optó por este tipo de sociedad por distintos motivos:

- No se hará una oferta pública de cuotas sociales, se buscarán inversores privados. Se busca construir un proyecto responsable, por lo que es fundamental el hecho de que haya que informar y ofrecer a todos los socios un posible traspaso de cuotas sociales para poder tener control sobre quiénes serán los decisores.
- En principio, una vez constituida la sociedad entre los inversionistas y los socios iniciales, no se piensa cambiar la titularidad de las cuotas sociales, por lo que no se necesitaría hacer registraciones periódicas ante la IGJ.
- Se evitarán impuestos y trabajos contables ya que las SRL no pagan tasa anual a la Inspección General de Justicia ni deben presentar balances ante la IGJ.
- Al ser una SRL basta con la inscripción de una cabeza visible y claramente responsable identificada como gerente. Esto también facilita la gestión administrativa al no tener la necesidad de conformar y registrar una junta directiva formada por gerente, secretario y tesorero (como mínimo).
- Las SRL no necesitan inscribir periódicamente a sus administradores gerentes. Pueden designarse por todo el plazo social, a diferencia de las SA que sí o sí deben designar sus administradores directores cada 1, 2 o 3 ejercicios -según consigne cada estatuto- y deben incurrir en el gasto de publicación e inscripción registral.

Con respecto a los costos y carga impositiva, constituir una SRL cuesta entre 30% y 50% menos que una SA. En primer lugar, las SA requieren obligatoriamente

de un instrumento público, con los correspondientes cargos de escribanía. Las SRL pueden constituirse por instrumento privado, sólo con firmas certificadas por escribano público. Además, no están obligadas a pagar la tasa de fiscalización en la IGJ como sí lo están las SA. En términos administrativo-contables ocurre algo similar: la SA deben presentar balances anuales ante la IGJ, no así las SRL.

Las SA también tiene una mayor carga impositiva: si existen retiros de los socios, la AFIP puede aplicar intereses presuntos, algo que no ocurre en las SRL. Estos intereses, si efectivamente son presuntos, no podrán ser deducidos por los socios y también implica un mayor costo en Ganancias.

El plan es constituir la S.R.L. en Argentina como base del proyecto, pero una vez que se lancen las operaciones en el resto de los países previstos, crear el mismo tipo de sociedad para la operación local: en Brasil una Ltda (sociedad de responsabilidad limitada); en México una S. de R.L. (sociedad de responsabilidad limitada).

Con respecto a las protecciones legales sobre la propiedad intelectual, se patentará la marca Peer en cada país en que se lance el emprendimiento. Más precisamente, se registrará el sello Peer:

- En Argentina ante el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI) por un costo total de \$2.674,1 ARS (con IVA incluido) por una validez de 10 años
- En Brasil ante el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI) por un costo total de USD 432,29 (Brasil no tiene IVA) por una validez de 10 años
- En México ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) por un costo total de \$2.851 MXN (con IVA incluido) por una validez de 10 años

No se patentarán cada uno de los sellos/certificaciones creadas porque en un principio las creará la consultora contratada. Sin embargo, se entiende que cada sello creado junto con la marca peer validándolo será suficiente para demostrar el diferencial de marca.

XII. Fuentes y Bibliografía

- Visión sustentable, “La industria de la moda en la mira de Naciones Unidas” (2018)
<https://www.visionsustentable.com/2018/05/15/la-industria-de-la-moda-en-la-mira-de-naciones-unidas/>
- “The Jeans Redesign Insights from the first two years” - 2019-2021
<https://emf.thirdlight.com/link/TheJeansRedesign2021MediaPack/@/preview/2>
- Índice de transparencia de moda Brasil - 2020
https://issuu.com/fashionrevolution/docs/fr_indicedetransparenciadamodabrasil_2020
- Anna Brismar (2017) Green Strategy.
<http://www.greenstrategy.se/sustainable-fashion/seven-forms-of-sustainable-fashion/>
- Pulse of The Fashion Industry, 2019.
<http://media-publications.bcg.com/france/Pulse-of-the-Fashion-Industry2019.pdf>
- Informe sectorial del GCBA, Textil, Calzado y Marroquería (2020)
https://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/textil_vfinal_12-3-20_web_id_gep2020.pptx_.pdf
- Semáforo CIAI de la indumentaria Argentina (2021)
<http://www.ciaindumentaria.com.ar/camara/semaforo-ciai-de-la-indumentaria-argentina-septiembre-2021>
- Capgemini Research: “How sustainability is changing consumer preferences (2020)”
<https://www.capgemini.com/news/sustainability-in-cpr/>
- “The 2020 Conscious Fashion Report – Lyst Insights”
<https://www.lyst.com/data/2020-conscious-fashion-report/>
- Genomatica, “Survey: consumers want sustainable clothing, need more info” (2021)
<https://www.genomatica.com/survey-consumers-want-sustainable-clothing-needed-more-info/>
- The Business Research Company - “Ethical Fashion Market Report (2020)”
<https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/ethical-fashion-market>

- “En línea”, revista digital, UBA, “Máquinas, telas, hilos: la vulnerabilidad de lo informal”
<https://enlinea.fadu.uba.ar/maquinas-telas-hilos-la-vulnerabilidad-de-lo-informal/>
- Índice de transparencia de la moda de Brasil 2020
https://issuu.com/fashionrevolution/docs/fr_indicedetranparenciadamodabrasil_2020
- Fashion United - “Estadísticas sobre la industria de la moda en Brasil”
<https://fashionunited.com.ar/noticias/empresas/estadisticas-sobre-la-industria-de-la-moda-serie-de-infografias-parte-3-brasil/2016080521476>
- Sustainability Certification Organizations in the fashion industry
<https://fashionunited.com/i/sustainability-certification-organizations-in-fashion/>



Universidad de
San Andrés

XIII. Anexos

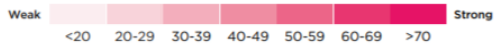
1) Ranking de sostenibilidad según Pulse Score de acuerdo a los distintos pasos de la cadena de valor (2019)

<http://media-publications.bcg.com/france/Pulse-of-the-Fashion-Industry2019.pdf>

Examinar las distintas puntuaciones a lo largo de los pasos de la cadena de valor revela diferencias de desempeño. El primero cubre habilitando actividades y aspectos generales de sostenibilidad que implican la definición de objetivos, el establecimiento de estrategias y la gobernanza. El último paso comprende esencialmente la producción de prendas de vestir y calzado.

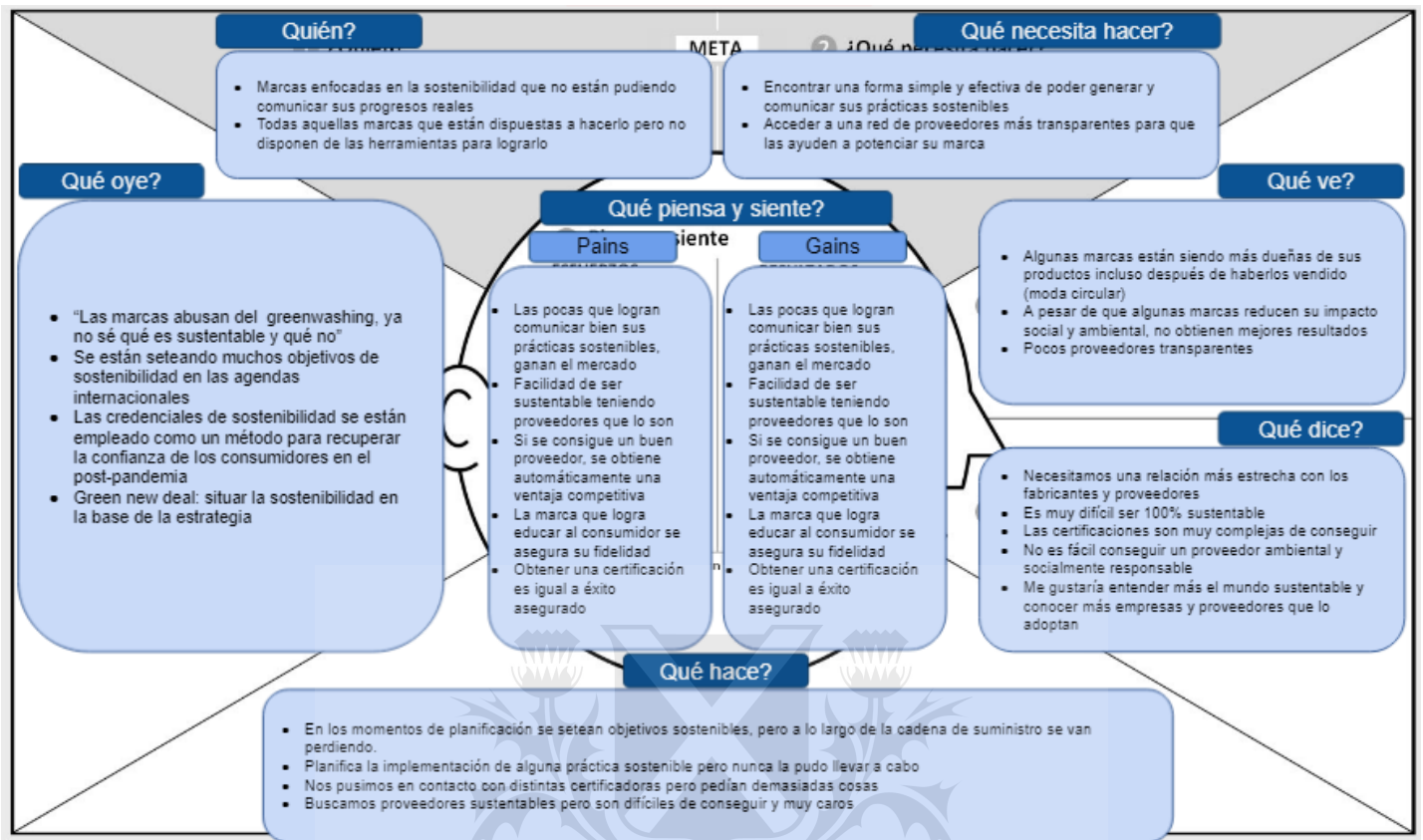
El paso que mejor rendimiento muestra es el de “Gestión y establecimiento de objetivos”. En cuanto a los otros pasos de la cadena de valor, se ve cómo a medida que se va alejando de la planificación, las puntuaciones van disminuyendo. Esto deja en claro cómo a pesar de que las marcas estén dispuestas a mejorar, les cuesta la puesta en práctica.

EXHIBIT 5 Pulse Scores by value chain step: Management & Target Setting and Supply Chain show strongest scores



	Management & Target Setting	Product Development	Supply Chain	Packaging	Transportation	Distribution Centres	Retail Stores	Product Use & End-of-Use
Normalised total	56	38	42	32	30	31	28	31
1st quartile	75	53	68	54	46	48	45	47
2nd quartile	68	45	46	23	22	22	28	35
3rd quartile	59	41	42	30	32	33	24	34
4th quartile	21	11	14	19	19	19	17	9
Spread Top/Bottom	54	42	54	35	27	29	28	38

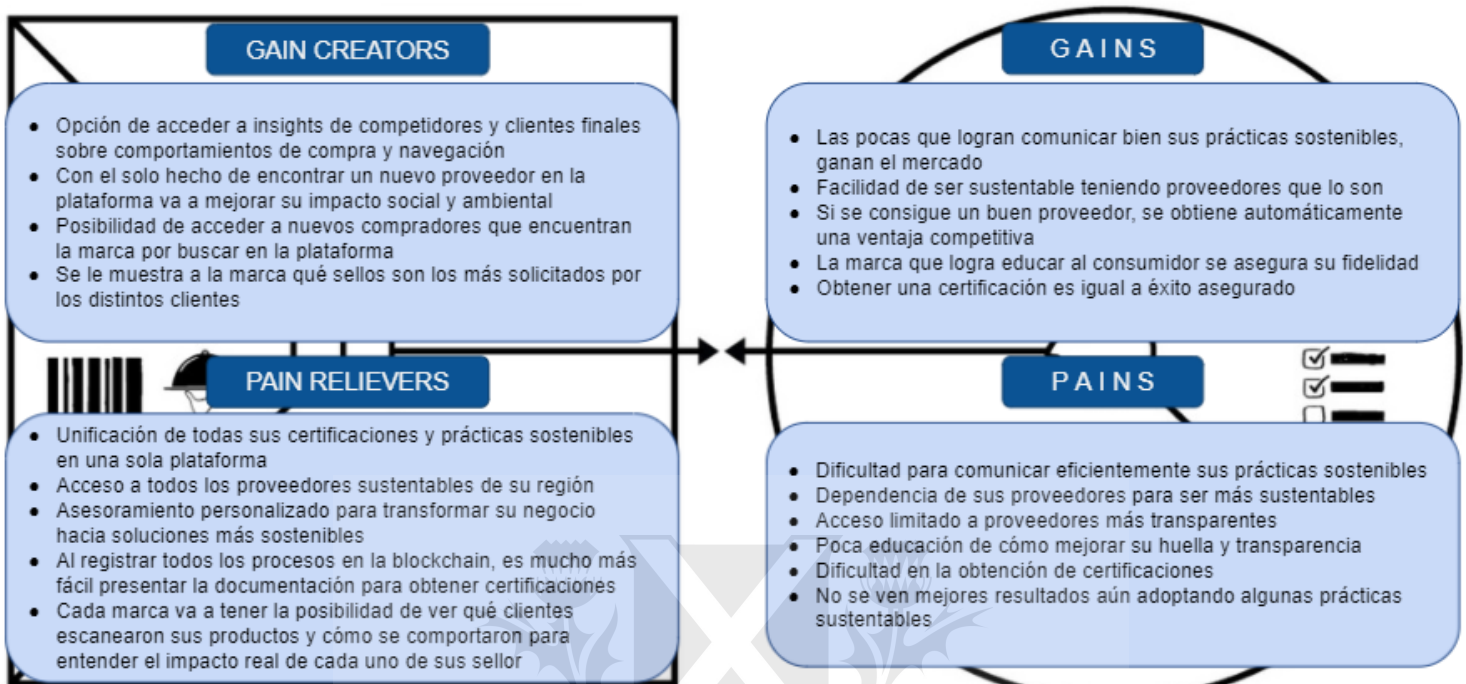
2) Mapa de empatía para el segmento de mercado de marcas sustentables



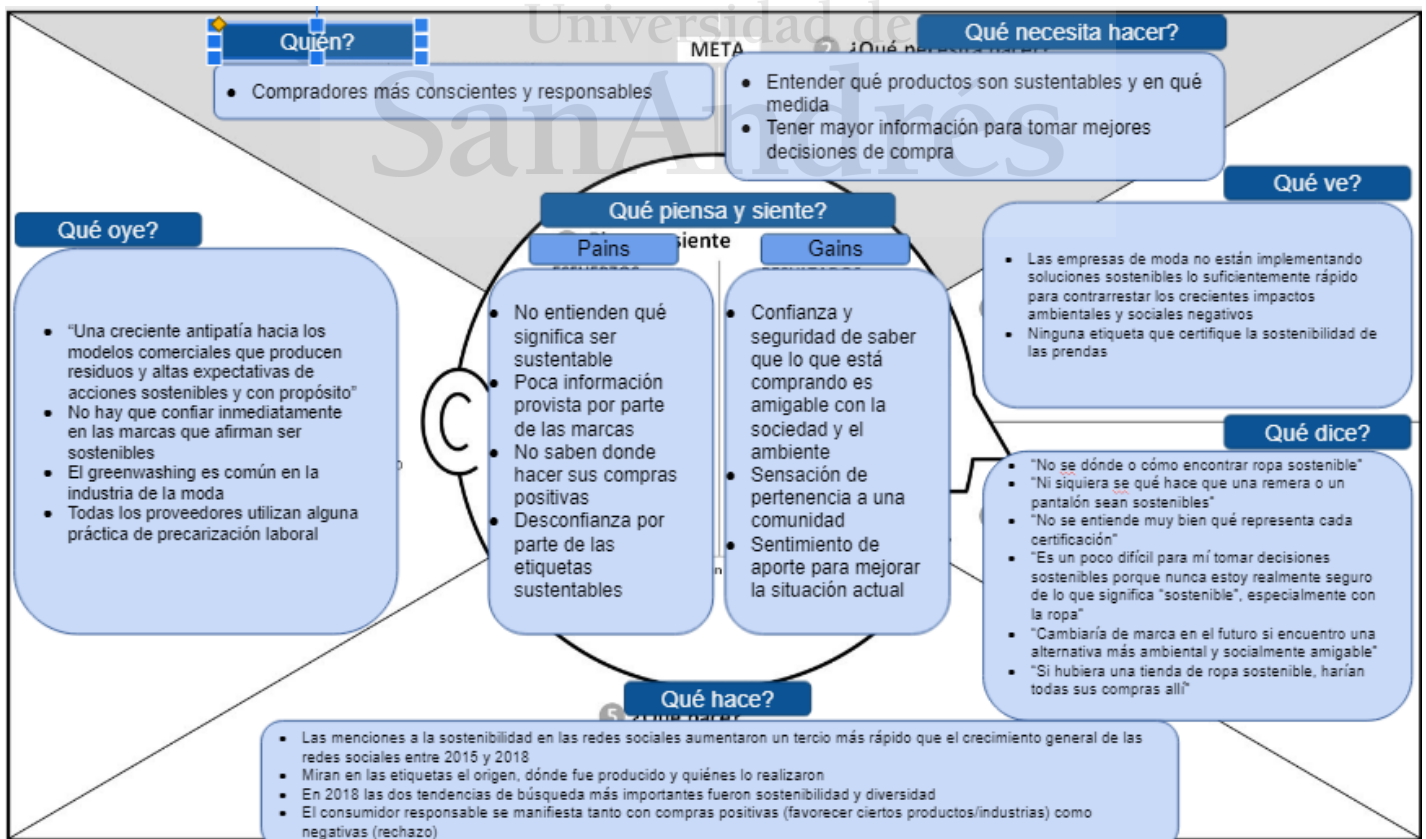
El siguiente mapa se construye con distintas entrevistas a dueños y representantes de este tipo de empresas en Argentina. Más específicamente a:

- **Andrés Faena:** Founder, ‘Tascani’ (marca)
- **Micaela Pena:** Co-founder, ‘Ciclo’ (marca)
- **Catalina Peralta Martinez:** Co-founder, ‘Ciclo’ (marca) y maestría en moda sustentable (EASD Valencia)
- **Olivia Burzaco:** Founder, ‘Piba’ (marca)
- **Renata Manfredi:** Founder, ‘Piccola’ (marca)
- **Juana Farrell:** Chief innovation officer, ‘Prune’ (marca)
- **Felicitas Miranda:** Chief creative officer assistant, ‘Pogo Creative’ (agencia)
- **Agustina moreno Ocampo:** Founder, ‘AMO’ y diseñadora freelancer
- **Juana Muro:** Marketing responsible, ‘JT’
- **Bárbara Vernengo:** Founder, ‘Vernna’ (marca)
- **Federico Gomes Guisoli:** CEO ‘Kolibri’ (agencia sustentable)

3) Value proposition canvas (VPC) para el segmento de mercado de marcas sustentables



4) Mapa de empatía para el segmento de mercado de clientes finales

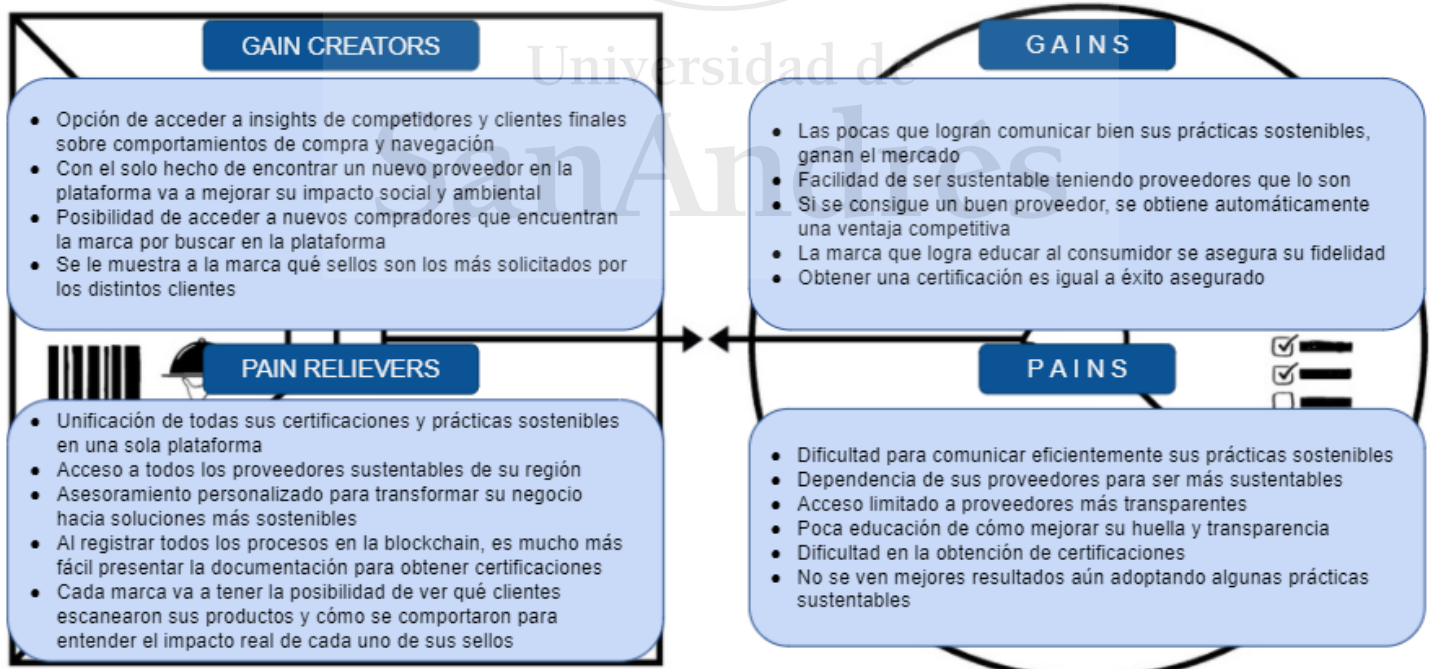


El siguiente mapa se construye recopilando información de distintos estudios que analizaron el comportamiento de compradores que tienen intenciones a mejorar su impacto ambiental derivado de las compras en la industria de la moda.

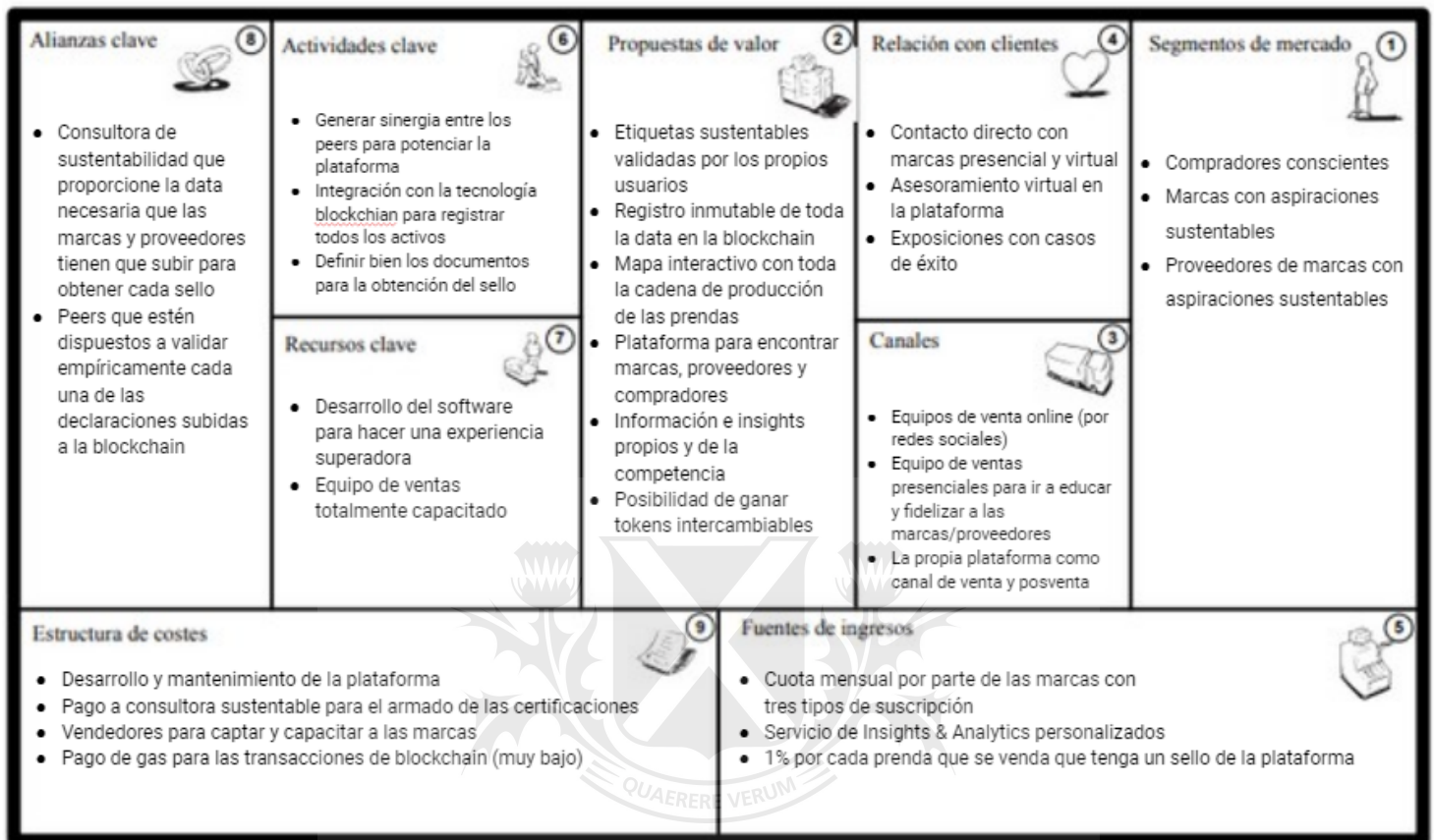
Los estudios son:

- Capgemini Research: “How sustainability is changing consumer preferences (2020)”
<https://www.capgemini.com/news/sustainability-in-cpr/>
- “The 2020 Conscious Fashion Report – Lyst Insights”
<https://www.lyst.com/data/2020-conscious-fashion-report/>
- Genomatica, “Survey: consumers want sustainable clothing, need more info” (2021)
<https://www.genomatica.com/survey-consumers-want-sustainable-clothing-need-more-info/>
- Boston consulting group & Global fashion agenda, “Pulse of the Fashion Industry 2019”
<http://media-publications.bcg.com/france/Pulse-of-the-Fashion-Industry2019.pdf>

5) Value proposition canvas para el segmento de mercado de clientes finales



6) The Business Model Canvas



Universidad de
San Andrés