



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas –

Contador Público

Plan de Negocios: GRIN S.A.S.

Autores: Oriana López y Nicolás Parisi

Legajo: 29092 - 29120

Mentor: Ernesto San Gil

Julio 2022

Victoria, Buenos Aires. Argentina

Índice

Resumen ejecutivo	4
Capítulo 1: Introducción	7
1.1 Evaluación de la oportunidad de negocio.....	7
1.1.1 Tendencias en el comercio electrónico.....	7
1.1.2. Tendencias de productos de impacto positivo.....	10
1.1.3. Sintetizando la oportunidad de negocio.....	12
1.2. Negocio propuesto para captar la oportunidad de negocio.....	15
1.2.1. Características del negocio.....	16
1.2.2. Funcionamiento de la plataforma.....	18
Capítulo 2: Análisis del sector	22
2.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	22
2.1.1. Poder de negociación de los clientes.....	23
2.1.2. Poder de negociación de los proveedores.....	24
2.1.3. Amenaza de nuevos entrantes.....	25
2.1.4. Amenaza de productos sustitutos.....	26
2.1.5. Rivalidad entre competidores.....	26
2.2 Análisis FODA.....	27
2.2.1 Fortalezas.....	28
2.2.2 Debilidades.....	29
2.2.3 Oportunidades.....	30
2.2.4 Amenazas.....	30
2.3 Benchmark del mercado.....	31
2.4 Sintetizando el análisis estratégico.....	34
Capítulo 3: CANVAS	36
3.1 Propuesta de valor.....	36
3.2 Segmentos de clientes.....	37
3.2.1 <i>Griners</i>	38
3.2.2 <i>Vendors</i>	39
3.3 Canales.....	45
3.4 Relación con los clientes.....	46
3.5 Fuentes de ingreso.....	46
3.6 Procesos.....	47
3.7 Recursos clave.....	47

3.8 Alianzas	48
3.9 Estructura de costos	49
Capítulo 4: Plan de Marketing	51
4.1 Segmentos de clientes	51
4.2 Marketing Mix.....	55
4.2.1 Producto	55
4.2.2 Precio.....	63
4.2.3 Plaza	66
4.2.4 Promoción.....	66
Capítulo 5: Operaciones.....	72
5.1 Operaciones de lanzamiento.....	72
5.2 Operaciones diarias dentro de la plataforma.....	74
Capítulo 6 – Aspectos financieros	83
6.1 Inversión inicial.	83
6.2 Estimación de la demanda.....	88
6.3 Estimación de ingresos.	95
6.4 Estructura de costos y estados de resultados proyectados.....	99
6.5 Recupero de la inversión.....	105
Capítulo 7: Equipo.....	107
7.1. Socios fundadores	107
7.2. Personal contratado.....	108
7.3. Asesores	111
Capítulo 8: Aspectos Legales.....	112
Capítulo 9: Plan de implementación y riesgos	115
9.1 Plan de implementación	115
9.2 Factores críticos de éxito y riesgos asociados al negocio	118
9.2.1 Factores críticos de éxito	118
9.2.2 Riesgos y estrategias de mitigación	118
9.2.3 Estrategia de salida.....	119
Capítulo 10: Conclusiones	121
Anexos	123
Bibliografía y fuentes de información	150

Resumen ejecutivo

En el último periodo hemos identificado un gran cambio en el comportamiento de consumo de las personas. Podemos observar que hubo un auge en las tendencias de consumo sustentable y respetuoso con el medioambiente. Tal como se expone en el informe de PwC, *June 2021 Global Consumer Insights Pulse Survey* mencionado en el artículo de *Strategy Business*, “la mitad de todos los consumidores globales encuestados han comentado que se han vuelto más eco-friendly”ⁱ. Por otro lado, existe otra tendencia que ha estado desarrollándose a lo largo del tiempo pero que en la actualidad representa una modalidad sumamente elegida para comercializar y éstas son las plataformas electrónicas. Esto se puede evidenciar en el informe de 2021 de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), en el cual se establece que 5 de 10 empresas realizan ventas mediante plataformas de *e-commerce*. Es por ello por lo que consideramos que la combinación de estas tendencias podría ser una gran oportunidad de negocio.

GRIN S.A.S desea ser la plataforma de encuentro entre consumidores y vendedores de productos de impacto positivo. Se busca que ambos puedan realizar transacciones de esta clase de productos. El objetivo de la plataforma para cada tipo de usuario será diferente. Por un lado, para los compradores se busca ofrecer una amplia variedad de productos en un solo sitio de manera tal que la búsqueda y compra de los productos sea una tarea rápida y sencilla. Con respecto a los vendedores se busca ofrecer no solo un canal atractivo de ventas sino también que a través de GRIN puedan promocionar sus negocios. Es así, que el fin último de GRIN es brindar una solución innovadora por medio de la cual, el sector crezca rápidamente y pueda consolidarse en un solo lugar.

Tal como se desarrollará en los capítulos siguientes la plataforma se presentará tanto en formato web como en *app mobile*. De tal manera, los usuarios podrían gestionar tanto sus compras, ventas, seleccionar la forma en que recibirán los productos y como los pagaran desde una PC o un dispositivo móvil. En cuanto al funcionamiento del negocio, en un principio GRIN desarrollara sus

operaciones en CABA y Buenos Aires Zona Norte. Sin embargo, se planea una expansión en dos etapas adicionales. La primera se planifica para el tercer año a todo el AMBA y, la segunda en el quinto año de operaciones se estima poder cubrir toda la provincia de Buenos Aires, Córdoba, Mendoza y la ciudad de Rosario.

Con respecto a los vendedores que deseen publicar sus productos dentro de la plataforma, deberán realizar un proceso previo de Certificación de Productos de Impacto Positivo. De esta manera le aseguramos a los compradores que los productos publicados son verdaderamente consientes con el medioambiente y la sociedad. Este será un proceso sumamente importante en la plataforma porque determinará si un proveedor trabajará con GRIN o no. Además, una vez que los vendedores ingresen a la plataforma tendrán la oportunidad de elegir qué plan de servicios desean contratar. Desde la plataforma ofreceremos tres planes: Ceibo, Jacarandá y Ombú. Cada uno con características y beneficios diferentes según los objetivos del vendedor dentro del sitio.

En cuanto a los compradores, estos podrán entrar al sitio de forma totalmente gratuita y encontrar diversas categorías de productos de impacto positivo. El objetivo es que estos encuentren todos los productos en un solo sitio sin tener que recorrer distintos e-commerce o tiendas físicas para poder realizar sus compras sustentables

Otra de las características clave de la plataforma serán los envíos sustentables. Es decir, ofreceremos distintas alternativas de logística con el objetivo de que la mayoría del proceso de compra y venta sea lo más amigable con el medio ambiente. De esta manera, contaremos tanto con Pedidos Ya como Cabify. Ambas empresas son tomadas como soluciones de envío *eco-friendly* dentro de la plataforma y, de acuerdo al producto y la distancia entre el comprador y el vendedor, será el transporte recomendado.

La última característica distintiva de GRIN es la funcionalidad de las compras sociales. Esta es una modalidad de compra que le permite al usuario poder acceder a productos a menor precio por el hecho de comprar un lote de artículos en conjunto con otros compradores. Es decir, si diversos usuarios se unen a la compra social y entre todos llegan el lote de productos ofrecidos, el precio por

unidad será significativamente menor. De esta manera, nuestro esfuerzo por cuidar al planeta se traduce en el objetivo de sumar más personas a la iniciativa y no en gastar más dinero. Esto se debe a que estos productos suelen ser más caros que artículos alternativos que cumplen las mismas necesidades.

Por último, es necesario mencionar cuál será la inversión inicial de la plataforma. Se estima la necesidad de USD 106.000 aproximadamente como presupuesto para poner en marcha las operaciones de GRIN. Gran parte de este monto tiene como destino el desarrollo y la confección de la plataforma en su formato web y *mobile*. Dicha plataforma es el activo más importante del negocio y es por ello por lo que la mayor parte de la inversión inicial será destinada a esta. Además, en la inversión inicial consideramos los gastos correspondientes a nómina y honorarios por los primeros meses antes de comenzar a transaccionar, como también lo referido a la comunicación y promoción de lanzamiento. El último punto que es importante mencionar a nivel financiero, es que se espera un VAN positivo de USD 6.000 según proyecciones realizadas a 5 años. Por último, se calcula que en este quinto año se recuperará la inversión realizada, con una tasa interna de retorno del proyecto del 16%.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 1: Introducción

1.1 Evaluación de la oportunidad de negocio

Para evaluar la oportunidad de negocio que existe acerca de la comercialización de productos de impacto positivo¹ en Argentina, realizaremos un análisis en dos partes. En primer lugar, dado que pretendemos introducirnos en este sector a través de un *marketplace* innovador, consideramos hacer un análisis acerca del comercio electrónico. En segundo lugar, presentaremos información relevante acerca de las tendencias del sector de los productos de impacto positivo a nivel global y nacional. A modo de cierre, realizaremos una síntesis sobre dicha oportunidad.

1.1.1 Tendencias en el comercio electrónico

Podemos definir al comercio electrónico como la compraventa de productos y servicios a través de internet. Una definición simple y concreta que representa una modalidad de venta que ha permitido que muchas empresas crezcan a nivel mundial. No solo pequeñas organizaciones acuden al comercio electrónico, sino que también conocemos casos de amplia repercusión como los de Amazon, MercadoLibre, Alibaba, Pinduoduo, entre otras.

Por medio de esta nueva modalidad de comercialización, tanto oferentes como demandantes pueden estar conectados desde cualquier parte del mundo, lo que implica un mayor alcance territorial. Además, por un lado, la conexión entre las partes es al instante, lo que reduce el esfuerzo de realizar una transacción y, por otro lado, existe una amplia diversidad de productos y servicios que podemos encontrar en internet. Todas estas cualidades, permitieron que puedan

¹ Los productos de impacto positivo son aquellos que desde su creación son pensados para contribuir al cuidado y desarrollo del ecosistema natural y social. Estos satisfacen la misma necesidad que un producto convencional, sin embargo, no generan el perjuicio al medioambiente y a la sociedad que este último produce directa o indirectamente. (Elaboración propia).

establecerse diversos modelos de negocio basándose en el comercio electrónico, ejemplos de ellos son la publicidad online, modelos de suscripción, afiliación, *freemium*, entre otrosⁱⁱ.

Las proyecciones a nivel global de Statistaⁱⁱⁱ demuestran que el comercio electrónico representará el 23,4% de las ventas minoristas en 2024 y el 24,5% en el año 2025, es decir, una cuarta parte de las ventas globales de *retail*. A nivel de ventas^{iv}, estos porcentajes representan 6,7 y 7,4 billones de dólares estadounidenses en todo el mundo.

La Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), reúne a emprendedores, Pymes, empresas y grupos empresariales del país que utilizan en su negocio esta modalidad de comercialización. Según un estudio realizado por Kantar y publicado por la CACE^v sobre el año 2021, se puede observar cómo ha crecido el sector en el país. De los datos más interesantes a considerar, en dicho año se alcanzó una facturación total de 1,52 billones de pesos, lo que implicó un crecimiento de un 68% respecto del 2020. Dicha cifra se explica por 381 millones de productos que se han vendido en 196 millones de ordenes de compras. Además, es interesante destacar que las visitas en los sitios web ha subido un 6% respecto del anterior alcanzando un total anual de 7.540 millones. Todas estas cifras demuestran que, si bien el mayor crecimiento del comercio electrónico en Argentina fue experimentado en 2020 producto de la pandemia Covid-19, el sector sigue afianzándose. Según la investigadora Marina Pascuali^{vi}, “Argentina es el tercer mercado de comercio electrónico más grande de América Latina y el Caribe, representando alrededor del nueve por ciento de los ingresos por ventas en línea de esta región”.

La masa de *e-shopper* en Argentina continúa creciendo. Existen proyecciones que demuestran que en 2025 dicha cifra será superior a los 29 millones^{vii}. Según el CACE en 2021 hubo más de 680 mil nuevos compradores online alcanzando un total de 20,7 millones. Es interesante poder entender al comprador digital argentino. De la masa de compradores, la porción que compra de forma cotidiana se mantiene respecto del 2020 (año del boom de compras online) y estos residen principalmente en la región del AMBA dado a que es la región con mayor oferta online. Sin embargo, hubo un incremento de la porción de compradores ocasionales pertenecientes al interior del país. Además, el estudio menciona

características del *e-shopper* argentino. Si bien estos se molestan por no poder ver el producto o los largos tiempos de envío, perciben al canal online como fácil y sencillo debido a que se aferran a lo simple y fluido. Ven como ventaja el poder comprar en cualquier momento lo que desean, ahorran tiempo de compra, encuentran productos más rápidamente, observan más medios de pago y financiamiento, entre otras.

Algunos datos adicionales para considerar sobre el comportamiento de compra de los *e-shopper* argentinos se refieren a que estos, en 2021 no solo buscan precios o promociones e información del producto, sino que también buscan datos sobre las tiendas. Además, utilizan los sitios online para comparar precios. 2021 fue un año muy importante debido a que por primera vez la mayoría de los compradores online argentinos realizaron sus compras a través del *smartphone*, demostrando la preferencia *mobile* por sobre *desktop*. Respecto de la recepción de la compra, el envío a domicilio sigue siendo la opción preferida, pero ha crecido en comparación al 2020 la opción de retirar en el punto de venta. Mucho de esto se debe a que buscan locales que estén cerca de sus hogares o lugares de trabajo. Por último, el 80% de las transacciones se efectúan mediante tarjetas de crédito a través de plataformas de pago o, en menor medida, con tarjeta de crédito a través de un *gateway* de pago en internet.

En 2021 según el CACE, 7 de cada 10 empresas afirmaron que la actividad a través del comercio electrónico mejoró respecto del 2020 y el 77% cree que en 2022 les irá mejor. Es interesante mencionar que, 5 de cada 10 de estas empresas realizan además ventas por medio de *marketplaces*, representado el 45% de la facturación de cada una de ellas. Por dicho motivo podemos considerar cuales son los aspectos positivos que los oferentes ven de realizar sus ventas mediante canales electrónicos y porque apuestan a él por ejemplo contratando más gente para poder atender dicho canal de venta. El Blog de Tiendanube^{viii} destaca si bien hay innumerables puntos positivos, los de mayor impacto para el vendedor son:

- poder vender mientras dormís debido a que el negocio se encuentra abierto 24-7;
- amplias tu mercado sin estar atado a un espacio geográfico determinado debido a que tu comprador puede ubicarse en la otra punta del país;

- el comercio electrónico implica un menor costo fijo que el negocio físico;
- tenés acceso a un mundo ilimitado, es decir, no solo amplitud horaria de apertura y geográfica de clientes, sino que también, diversidad de productos y formas de exposición.

1.1.2. Tendencias de productos de impacto positivo

Según la definición que hemos presentado al comienzo del capítulo, en la actualidad podemos observar una gran diversidad de productos que pueden ser catalogados como productos de impacto positivo. Dentro de estos destacamos los siguientes:

- Productos elaborados con ingredientes orgánicos.
- Productos elaborados a partir de materiales reciclados.
- Productos conocidos como *zero waste* o basura cero.
- Alimentos veganos.
- Productos libres de crueldad animal. Estos buscan corregir el comportamiento negativo observable en el proceso de desarrollo de algunos productos.
- Productos cuyo objetivo es reducir la huella de carbono, el nivel de consumo energético o utilizar energías alternativas.
- Productos tendientes a reducir la cantidad de residuos al momento de ser desechados tales como lo son los productos compostables y/o biodegradables.

Ahora bien, para poder entender el alcance que este tipo de productos tiene en Latinoamérica y, particularmente en Argentina, es interesante considerar el informe 2021 de MercadoLibre sobre las Tendencias de consumo online de impacto positivo^{ix}. En este se expone que hubo un crecimiento de propuestas de productos de impacto positivo por parte de los vendedores, y gran aceptación, junto a mayores compras por parte de los consumidores. En la plataforma de referencia existen 33.000 productos listados y ordenados en más de 30 categorías.

Con respecto a los compradores, se observa un incremento de más del 104% en la región latinoamericana y más del 58% de consumidores han efectuado una compra sustentable por primera vez. En números a nivel nacional encontramos 720.000 compradores de productos de impacto positivo y 3 millones en la región. Por parte de los vendedores, se observa que la tendencia es similar, ya que en el último año se han incrementado en más del 80%, siendo Argentina el país con mayor presencia de vendedores, superando en gran medida el mercado para estos productos en otros países de la región. A nivel regional, en la plataforma operan más de 10.700 empresas y emprendedores.

Siguiendo con la clasificación que hemos presentamos en los párrafos anteriores, expondremos cuáles fueron las tendencias que mayor impacto han tenido en el periodo 2021 y, por consiguiente, cuáles fueron los productos más demandados.

En primer lugar, observamos que lo más requerido por los consumidores en el período han sido los paneles solares. Como hemos expuesto anteriormente, esta alternativa energética no solo contribuye a regular el consumo energético de los usuarios sino también a adquirir nuevas opciones al momento de elegir materiales de construcción.

Luego, según el informe de MercadoLibre Sustentable, podemos observar que la presencia de artículos de belleza y cuidado personal es una categoría que para los consumidores es de gran relevancia. Particularmente, el incremento del uso de copas menstruales, en lugar de otros artículos de índole similar, podría reflejar pequeños cambios en el comportamiento de los usuarios al momento de elegir este tipo de productos en la vida cotidiana. Además, es conveniente expresar que la categoría mencionada suele ser considerada como el puntapié inicial para adentrarse en el consumo de productos más responsables con el medio ambiente.

En tercer lugar, otro producto de impacto positivo que es sumamente demandado en toda la región latinoamericana es la bicicleta. Esta solución de movilidad es uno de los artículos más solicitados llegando a posicionarse como el número uno con respecto a las búsquedas en países como Brasil, México, Colombia, Chile y Uruguay. Consideramos que, al igual que los productos de belleza y cuidado personal, la bicicleta suele ser el producto ideal para aquellas personas que

están incursionando en una vida más sustentable y respetuosa con el medio ambiente.

Otro de los productos que han sido requeridos en gran medida son las capsulas de café reutilizables o recargables. Esta gran alternativa responde no solo a la necesidad ecológica de reemplazar las capsulas confeccionadas con plástico de un solo uso sino también el factor económico que conlleva adquirir este tipo de producto.

Finalmente, las composteras y las huertas han sido productos con gran relevancia en el último tiempo. El primero mencionado, tal como detalla el informe, ha sido elegido por usuarios cuya máxima preocupación es la de poder reutilizar alimentos y sus nutrientes -que de otra manera se desperdiciarían- y luego emplear este *compost* en las huertas. Tal como hemos mencionado en el caso de la categoría de belleza y cuidado personal, los productos dentro de la categoría de hogar también son un gran comienzo para aquellos usuarios que incursionan en estas nuevas tendencias de impacto positivo.

1.1.3. Sintetizando la oportunidad de negocio

Para sintetizar la oportunidad de negocio, resumiremos los puntos más importantes del sector e introduciremos cómo pretenderemos aprovecharla.

En primer lugar, observamos que la comercialización online sigue en crecimiento luego de un año 2020 que ha marcado récords. En el país, gracias al estudio del CACE, podemos afirmar que es una modalidad de hacer negocios que continúa afianzándose debido a las grandes ventajas que presenta para las partes. Además, por un lado, la cantidad de compradores digitales habituales se mantienen y residen principalmente en el AMBA, mientras que en el interior del país se suman cada vez más compradores ocasionales. Estos se interesan no solo por los precios, sino que también buscan información sobre los productos y los proveedores. Por otro lado, los proveedores son optimistas sobre el nivel de ventas online futuras y, también, aquellos que venden por medio de *marketplaces*, dicho canal representa una gran parte de su facturación.

En segundo lugar, hemos notado el incremento de ciertas tendencias, denominadas de impacto positivo, y cómo estas se traducen en una mayor presencia tanto de compradores y productores en el mercado argentino. Luego de analizar los comportamientos de estos actores, encontramos que las categorías más relevantes para el mercado local son -en orden de relevancia-: energías renovables/sustentables, higiene y cuidado personal, productos reutilizables y, por último, deco y hogar.

En tercer lugar, a nivel nacional podemos encontrar diversos sitios web o perfiles de redes sociales de proveedores de productos de impacto positivo; *e-commerce* que ofrecen una variedad de marcas y categorías de esta clase de productos como por ejemplo The Fresh Market, Guru Market, El Kit Verde, The Food Market, entre otros; como también la vertical sustentable de Mercado Libre que se configura como el único *marketplace* al momento en este sector. Sin embargo, existen inconsistencias o desventajas en cada una de ellas.

- Algunos introducen productos que no se configuran como de impacto positivo y practican *greenwashing*².
- La gran mayoría no ofrece una solución completa de impacto positivo. Por lo general, en la fase de envíos no ofrecen una alternativa amigable con el medioambiente.
- Ofrecen una cantidad limitada de productos de proveedores o marcas conocidas únicamente, sin dar lugar al desarrollo de nuevas empresas o emprendimientos sustentables.
- En algunos casos, la falta de información sobre los productos o proveedores hace que la tarea de realizar las compras por parte del consumidor no sea sencilla.

Por último, consideramos al comercio electrónico como una forma sustentable y sostenible de hacer negocios. Esta modalidad se adecua con el sector al que

² *Greenwashing*: consiste en orientar la imagen de marketing de una organización o una empresa hacia un posicionamiento ecológico mientras que sus acciones van en contra del medio ambiente. Esa "comunicación verde" no siempre significa que la empresa sea más respetuosa con el medio ambiente ni que haya adquirido un compromiso medioambiental. Así, el *greenwashing* se define como una comunicación abusiva y engañosa. *Climate Consulting by Selectra*. Recuperado de: <https://climate.selectra.com/es/que-es/greenwashing>. Consultado el 25/07/2022.

pretendemos incorporarnos. Pero, destacamos que dentro del sector no existe una forma innovadora de fomentar el crecimiento y desarrollo tanto de los proveedores de productos de impacto positivo, como de ampliar al público consumidor.

Queremos resaltar la oportunidad de emular parte del modelo de negocio de Pinduoduo, el *marketplace* de origen chino que presentó una forma innovadora de concretar compras/ventas digitalmente. Destacamos de su propuesta de valor que ofrece la posibilidad de realizar una compra/venta individual como se realiza en cualquier *e-commerce* actual en Argentina, pero también ofrece lo que se conoce como compraventa social. Una compraventa social o compra en grupo consiste en realizar la transacción con un grupo de personas con el objetivo de que el precio del artículo disminuya. En el caso de Pinduoduo^x, el sitio le muestra, por un lado, al comprador el precio original del producto en el caso de que este se venda en forma individual y, por otro lado, el precio de descuento para las compras en grupo. Esta modalidad le ofrece al comprador la posibilidad de que otras personas se unan al lote de venta para obtener descuentos. Su técnica de compras sociales podría permitir desarrollar exponencialmente el sector de impacto positivo en el país. Si bien implica un mayor esfuerzo por parte de los proveedores por el hecho de tener que hacer descuentos, también existen beneficios para ellos. Destacamos el crecimiento de los volúmenes de ventas de los proveedores, más personas prueban los productos de cada vendedor y los comparten con sus allegados. Además, los usuarios acceden a los perfiles de cada vendedor, se informan sobre los productos que desean comprar y quienes los elaboran. Esto genera bases de datos más completas, y por medio de la utilización de Big Data, Pinduoduo adapta mejor las ofertas a cada cliente. De este modo, ayuda a más proveedores a concretar más ventas.

Esta modalidad de compra permite el acceso a diversos productos a un público mayor y fomenta el consumo. Los compradores buscan invitar a que otras personas, ya sea amigos, familiares, contactos u otros, se integren en la plataforma y formen parte de una compra. De esta forma acceden a mejores precios y, al mismo tiempo, hace más divertida la tarea de hacer las compras.

Creemos que puede existir una oportunidad de negocio para desarrollar un *marketplace* innovador que reúna este sector conformado por proveedores y clientes de productos de impacto positivo porque:

- Las personas cada vez más utilizan los canales digitales para realizar sus compras.
- La búsqueda, elección y compra de productos de impacto positivo puede demandar mucho tiempo. Esto puede deberse a la falta de información sobre productos y los proveedores. Existe una necesidad de información y transparencia por parte de los compradores a la hora de elegir que producto comprar.
- Si bien MercadoLibre Sustentable se encuentra muy bien posicionado, creemos que se puede ofrecer una solución de mayor impacto positivo en toda la cadena de valor y también apuntando al desarrollo del sector de una forma innovadora.
- Se necesita brindar un espacio a aquellas empresas y emprendimientos de impacto positivo no tan conocidos para que puedan crecer mediante un canal adicional de ventas y distribución.

Por todo lo anteriormente mencionado, existe un espacio para que GRIN ingrese en el sector de comercio online de productos de impacto positivo para capturar la oferta y demanda que cada vez es mayor y continuará incrementándose en los próximos años.

1.2. Negocio propuesto para captar la oportunidad de negocio

El negocio propuesto para capturar dicha oportunidad se tratará de una plataforma digital a que la decidimos llamar “GRIN”. Creemos que dicho nombre es una forma divertida de representar al sector que lleva adelante un comportamiento ético hacia el medio ambiente y la sociedad a través de sus hábitos de consumo y métodos de producción. La plataforma mencionada será un *marketplace* innovador y exclusivo que buscará formalizar un mercado único para proveedores de productos de impacto positivo y personas que deseen comprarlos.

Por el lado de esta clase de proveedores (en adelante *vendors*), se espera que puedan publicar sus productos en la plataforma y, ampliar sus escalas mediante un canal de ventas económico como el que presentaremos. De esta manera, accederían a una masa de posibles clientes, aumentando la exposición de sus productos y generando interés hacia lo que proveedor hace. Por el lado de los compradores éticos ambiental y socialmente (en adelante *griners*), pretendemos que puedan encontrar en una única plataforma todos los productos que necesitan para satisfacer sus hábitos de consumo, sin necesidad de recorrer otros sitios antes de hacer sus compras.

Para que este mercado pueda funcionar será necesario, desde un principio, incorporar *vendors* de las distintas categorías de productos de impacto positivo. Para ello, sería necesario contactar a una gran base de vendedores y ofrecerles a GRIN como un nuevo medio para realizar más ventas. Al mismo tiempo, sería necesario realizar una campaña de marketing que busque captar a los compradores conscientes de este sector para que se transformen en *griners*. En este caso, podríamos realizar una campaña promocional por redes sociales y mediante la contratación de *influencers* del sector.

1.2.1. Características del negocio

Por tratarse de un *marketplace* exclusivo de productos de impacto positivo, para garantizar un volumen importante de tráfico y transacciones en la plataforma, es importante incorporar la mayor variedad de categorías de productos de este sector. Consideramos a las siguientes categorías de productos como aquellas que podrán encontrarse dentro de GRIN:

- *Alimentos*: integrado por productos comestibles orgánicos y veganos que no requieran cadena de frío.
- *Higiene y cuidado personal natural*: compuesto por todos aquellos productos tendientes a la salud personal que sean confeccionados y/o luego desechados de manera responsable con el medio ambiente.
- *Cosmética natural y cruelty-free*: presentando diversos productos de belleza o cosmética que responda a dicha tendencia.

- *Zero Waste*: conformado por productos elaborados a partir de materiales reciclados (juguetes, accesorios, Deco y hogar, etc.), y productos reutilizables.
- *Compostables y/o biodegradables*. Productos que desde su diseño y elaboración son realizados para que, a la hora de ser desechados, tengan impacto nulo o positivo en nuestro medioambiente.
- *Huerta y jardinería*: productos que podría necesitar cada comprador en sus pequeños cultivos y en el cuidado de su jardín.
- *Indumentaria y blancos*: aquellas prendas de vestir, ropa de cama y toallas, elaboradas a partir de materias primas naturales y/o reciclados.
- *Carbono 0*: productos tendientes a reducir la huella de carbono tales como artículos de movilidad sustentable.
- *Energía*: categoría conformada por una variedad de productos tendientes a reducir la huella de carbono, que reduzcan el consumo energético y/o utilicen energías alternativas.

Por medio de GRIN y su propuesta de valor desarrollada en el Capítulo 3, pretendemos crear un espacio al que se pueda sumar gran cantidad de *vendors* que hoy se encuentran dispersos y atomizados en distintos puntos de ventas físicos y digitales. El fin que se persigue es que estos puedan ampliar su alcance limitado y así poder acceder a una masa de clientes mucho mayor. Por el lado de los *griners*, queremos simplificar la tarea de hacer las compras de impacto positivo, ofreciéndoles un sitio en el que puedan encontrar los productos que deseen consumir.

Nuestro *marketplace* no solo ofrecerá un canal de ventas y compras exclusivamente dedicado para el sector de impacto positivo en desarrollo, sino que también contará con otras características distintivas. En primer lugar, ofrecer la oportunidad de realizar compras sociales puede resultar en un atractivo para aquellos *griners* que quieren hacer sus compras a precios reducidos y de forma más divertida. Esto se debe a que podrán invitar a sus amigos, familiares y contactos a estas compras, e involucrarlos en el consumo de esta clase de productos responsables. En segundo lugar, es importante para el segmento de clientes prevenir que en la plataforma no se practique *greenwashing*. Por tal razón, se realizarán certificaciones de productos internamente por parte del

equipo GRIN, antes de ser publicados, buscando preservar los principios de consumo de nuestros *griners*. En tercer lugar, para satisfacer las necesidades de información sobre productos y *vendors*, cada uno de los artículos posteados presentará la información necesaria indicando porqué el producto es de impacto positivo. También, desde cualquier publicación se podrá acceder al perfil del vendedor con el fin de conocer que otros productos ofrece y además conocer de que se trata su negocio de impacto positivo. En cuarto lugar, con el fin de ser consistentes con el segmento del cual pretendemos formar parte, buscaremos generar el mayor impacto positivo en toda la cadena de valor. Desde un principio, ofreceremos la oportunidad a los *griners* de elegir dentro de las opciones de envíos, la correspondientes a envíos sustentables. Esto será posible, a través de las integraciones con las soluciones logísticas de Pedidos Ya y Cabify.

De esta forma, GRIN se tratará de un negocio B2B2C (*business to business to consumer*)³, debido a que ofrecerá a los *vendors* la posibilidad de presentar y/o vender sus productos de impacto positivo a un público ampliado por medio de la plataforma. Creemos que, mediante un *marketplace* con las características anteriormente mencionadas, podemos diferenciarnos de las soluciones comerciales que actualmente existen como sitios webs individuales de cada proveedor, perfiles en redes sociales, o revendedores desde tiendas físicas o sus propios *e-commerce*. Además, de esta manera se generaría un valor agregado en el sector, incentivando el crecimiento de la masa de consumidores de impacto positivo y el desarrollo de proveedores que se preocupan por el planeta.

1.2.2. Funcionamiento de la plataforma

Para explicar el funcionamiento de la plataforma, describiremos cómo se podrá ver el sitio y las funciones que tendrá. Quien ingrese a GRIN podrá ver desde la

³ B2B2C: modalidad de *e-commerce* en la que determinadas empresas acceden a sus clientes por medio de un intermediario, pero interactúan con los clientes bajo su propia marca. SANA. Recuperado de: [B2B2C Las 5 estrategias online ganadoras | Sana Commerce \(sana-commerce.com\)](https://www.sana-commerce.com). Consultado el 25/07/2022.

pantalla de inicio cuáles son las publicaciones actuales de productos de impacto positivo. Es decir, que desde un principio los usuarios podrán visualizar los productos que los *vendors* ofrecen. Además, encontrarán otras opciones, tales como novedades, productos destacados o más vendidos, y compras sociales en curso. Luego si bien existirá una barra de búsqueda, podrán ingresar a un menú principal. En este, el usuario podrá observar las categorías que hasta el momento GRIN ofrezca, que dependerán exclusivamente de los productos que los *vendors* quieran ofrecer por medio de la plataforma. De esta forma, los *griners*, podrán acceder a sus productos de interés de una forma más ordenada. Dentro de cada categoría, visualizarán aquellos productos que se encuentren con la posibilidad de comprarlos grupal e individualmente y luego aquellos productos que los *vendors* solo ofrecen de forma individual. El objetivo de ello es poder mostrar a los *griners* las diferencias de precios existentes entre las distintas formas de comercialización. Siempre podrán observar, en los productos que ofrezcan una compra social, el botón de “Comprar” o “Comprar en grupo” con sus precios referenciados debajo de ellos.

En cada publicación se podrá acceder a información sobre el producto, ya sea una descripción, fotos, e información del vendedor. Además, se podrá visualizar un perfil por cada *vendor* con el fin de que el *griner* pueda conocer la propuesta de valor de cada uno de ellos y visualizar qué otros productos ofrecen dentro de la plataforma. Es importante resaltar que, en cada publicación que disponga la posibilidad de comprar en grupo encontrarán un detalle sobre el funcionamiento de la compra en grupo que el *vendor* ofrece. Podrán informarse sobre qué trata la compra grupal, cantidad de personas que deben alcanzar para cerrar la compra grupal y el *due date* para lograrlo. Estas condiciones serán recomendadas por el equipo GRIN, según el *pack* que el *vendor* contrate. En el caso de acceder a tal beneficio, el equipo GRIN basará su recomendación en el estudio de si un producto es muy demandado, solicitado o simplemente consultado. De esta manera, el *vendor* conocería cuál sería una venta grupal alcanzable según el desempeño del producto en el sitio. Luego, una vez que el sitio se consolide, se piensa desarrollar un algoritmo de recomendación que permita indicar a cada *vendor* qué compraventa grupal le conviene llevar a cabo.

Los *vendors*, desde la pantalla de inicio podrán ingresar realizar una publicación de su producto de impacto positivo. Para esto primero, deberán registrarse según los pasos indicados en el Capítulo 5, sobre las operaciones del negocio. Además, brindarán información sobre el producto que desean publicar y clasificarlo dentro de la categoría de productos que pretende introducirlo tendiente a obtener una certificación de producto de impacto positivo. Esta certificación será evaluada por el equipo GRIN. Luego de la aprobación, podrá realizar la publicación de su producto y gestionar la edición de un perfil propio que podrá ser visto por los *griners* dentro de la plataforma. Es un espacio importante para que el *vendor* brinde información sobre su propuesta de valor a los compradores. De esta forma, se busca satisfacer las necesidades de información de los *griners*. En un principio, todo producto tendrá una publicación destinada a obtener una venta individual. A partir de aquella, el *vendor* podrá seleccionar la opción de ofrecer venta grupal y ofrecer un descuento por volumen de compra.

Los usuarios podrán navegar por el sitio e ir realizando sus compras. En el caso de querer comprar por primera vez un producto, recién en dicho momento, deberá registrarse completando una serie de datos básicos. De esta forma, se incentivaría a que las personas usen la plataforma sin necesidad de una registración temprana que puede ser un motivo por el cual dejar el sitio. Que los usuarios quieran registrarse y transformarse en *griners* será fundamental para brindar mayor tráfico y compras a nuestros *vendors*. Además, la registración permitirá un trato más cercano con el cliente, con el fin de despertar su interés sobre productos ofrecidos en el sitio. Es importante mencionar, que la gestión del resto de las operaciones dentro de la plataforma y, el vínculo con proveedores de medios de pago y del servicio de logística, serán aclarados en el Capítulo 5 de nuestro trabajo.

Mostramos a continuación, cómo podría visualizarse nuestro sitio web y *app mobile* de GRIN.



Figura 1: GRIN sitio web y *app mobile*.



Capítulo 2: Análisis del sector

En este capítulo realizaremos un análisis de la industria a la que pretendemos ingresar. Además, expondremos los factores internos y externos que resultan interesantes destacar del negocio. Por último, mencionaremos los *benchmarks* más importantes para tener en cuenta para el negocio propuesto.

2.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Según Porter (1991)^{xi}, existen cinco fuerzas que toda organización debe analizar y considerar para comprender la industria en la que pretende formar parte. En términos del autor, “las cinco fuerzas competitivas conjuntamente determinan la intensidad competitiva, así como la rentabilidad del sector industrial” (pp. 26). Estas fuerzas son: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores de la industria. Desarrollaremos a continuación un análisis de la industria comercial de productos de impacto positivo.



Figura 2: Las cinco fuerzas de Porter.

2.1.1. Poder de negociación de los clientes

La primera fuerza para analizar es el poder de negociación de los clientes. Desde este punto de vista, debido a que GRIN busca ser un *marketplace* dentro del sector comercial de productos de impacto positivo, serían clientes no solo los *griners*, sino que también los *vendors*. Es decir, quienes demandan y ofrecen productos de impacto positivo. La primera consideración que puede resultar importante para notar si estos tienen poder de negociación, es pensar si pueden influir en la forma en que hacemos negocios y, en el caso de un *marketplace*, si pueden influir en el funcionamiento del sitio.

Según lo descrito anteriormente, podemos decir que del lado de los usuarios y/o compradores de una plataforma de este tipo, por ser una base de clientes conformada por individuos que solo decidirían utilizar o no el sitio para realizar sus compras de impacto, no poseerían poder de negociación alguno. Por el lado de los *vendors*, distintos tipos de negocios o empresas pueden querer utilizar una plataforma con estas características. Estos clientes, pueden ser desde empresas de gran tamaño y reconocidas en el sector, tales como Amadeo o Notco, hasta empresas más pequeñas y emprendimientos sustentables. Lo cierto es que la mayoría de estos clientes tampoco influiría sobre el funcionamiento del sitio y la forma en que se hacen negocios. Esto se debe a que los *vendors* solo podrían decidir respecto a utilizar la plataforma para obtener ventas mediante un canal diferente al actual. Sin embargo, resulta útil hacer una mención especial para aquellos proveedores reconocidos en el sector. Puede que sea atractivo que estos formen parte un sitio que busca establecerse en el sector y, además, inspire a que otros negocios más pequeños también quieran utilizarlo. Mas allá de que estos negocios puedan recibir algún tipo de beneficio, tales como descuentos en comisiones por ventas, con el objetivo de que se sumen a la plataforma, al igual que los otros proveedores de productos, deberían respetar los términos y condiciones para registrarse y utilizar la plataforma.

Por todo lo explicado anteriormente, podemos considerar que ambos tipos de clientes poseerían un BAJO poder de negociación, adecuándose a la plataforma de compraventas.

2.1.2. Poder de negociación de los proveedores

Respecto de esta fuerza, como los oferentes de productos dentro de estos sitios se configuran como clientes, podemos preguntarnos cuáles serían los proveedores en la industria. Lo cierto es que, para el caso de los *marketplace*, los proveedores son aquellos que resultan necesarios para lograr el correcto funcionamiento de la plataforma y que permiten llevar a cabo el negocio. En este sentido, decidimos dividir estos proveedores en dos partes: los proveedores de soporte del sitio o plataforma, y los proveedores que contribuyen a las operaciones del modelo de negocio.

Dentro del primer grupo, podemos destacar las compañías de IT que brindan el software, hardware y las tareas de mantenimiento necesarias para que las plataformas funcionen correctamente. Además, estos proveedores contribuyen al diseño gráfico y las funcionalidades dentro del sitio, lo que resulta vital cuando se desea generar una plataforma de fácil uso e intuitiva. Dentro del segundo grupo de proveedores, podemos encontrar proveedores que brindan herramientas de publicidad digital. Estos ayudan a generar el tráfico necesario en las plataformas de comercio electrónico. También, forman parte de esta clase de proveedores, las pasarelas de pagos que permiten brindar opciones de pago diferentes dentro de cada sitio de comercio electrónico. Por último, encontramos proveedores logísticos que permiten que los compradores puedan hacerse de los productos que adquieren de forma digital.

Más allá de presentar un panorama detallado de los tipos de proveedores, es importante considerar que, dentro de cada categoría, las mejores soluciones son aportadas por proveedores de gran tamaño, tales como Pedidos Ya, Pago Fácil y Rapipago. Estos jugadores consolidados establecen precios y/o comisiones por transacción en contratos preestablecidos, lo que denota su poder como proveedores. Además, cada uno de ellos resultan cruciales para el desarrollo de cada negocio. Por estas cuestiones, concluimos que el poder de negociación de los proveedores de la industria es MEDIO-ALTO.

2.1.3. Amenaza de nuevos entrantes

Es interesante considerar las barreras de entrada a la industria para poder reflexionar sobre la amenaza de nuevos entrantes. En este sentido podemos considerar la inversión de capital como una de ellas. En esta industria en particular del comercio electrónico, el nivel de inversión inicial para poner en funcionamiento una plataforma no es tan elevado comparado con otras industrias como la farmacéutica, petrolera, automotriz, entre otros. Solo se necesita generar el sitio web y la aplicación móvil en algunos casos, equipos de computación, internet, y contratar personal capacitado para que el sitio y las operaciones se lleven a cabo. Por la descripción realizada, esta barrera de entrada sería baja por lo que existiría una amenaza de ingreso de nuevos competidores alta.

Sin embargo, existe otra barrera muy valorable para los negocios de la industria. Esta barrera tiene que ver con las economías de escala relativas a la oferta y la demanda. Como en este caso, el negocio se trataría de un *marketplace*, es importante considerar ambos clientes a nivel de escala. A medida que los usuarios comienzan a registrarse y la base de clientes aumenta, las plataformas de comercio digital se posicionan cada vez más. Luego de ellos, las empresas empiezan a mejorar la propuesta de valor que ofrecen por lo que empiezan a diferenciarse y tomar mucha fuerza en la industria. Si bien es sencillo ingresar a la industria, según el primer párrafo de este apartado, cuando se busca competir con compañías con mayor conocimiento del sector, más volumen de inversión y una propuesta de valor firme con una gran cantidad de clientes fidelizados, las barreras de entrada aumentan. En este último caso, los nuevos entrantes requerirían de campañas de marketing más efectivas y además de una mayor inversión en comunicación y publicidad con el fin de poder fidelizar clientes rápidamente. Por tales motivos podemos concluir que la amenaza de nuevos entrantes es MODERADA-ALTA.

2.1.4. Amenaza de productos sustitutos

Para analizar la amenaza de productos sustitutos, podemos considerar de qué otra manera los clientes pueden satisfacer la misma necesidad sin utilizar el comercio electrónico para adquirir los productos de impacto positivo.

Para esta industria, el sustituto perfecto se trataría de los comercios offline o locales a la calle que comercializan los productos del sector. En ellos, se pueden encontrar artículos que son adquiridos por los comerciantes antes de ofrecerlos y revenderlos, puede que los productores de impacto positivo entreguen en consignación sus productos elaborados, o puede tratarse de comercios propios de cada productor. Es importante considerar que, por medio de este tipo de comercios los demandantes cumplen con sus necesidades de información, compra y consumo. Esta clase de comercio cuenta con la ventaja de tener un trato “cara a cara” con cada cliente, lo que puede ayudar a fidelizar clientes más fácilmente. Además, un buen comercio de esta clase puede generar que su público recomiende los productos que se comercializan o incitar a otros a visitar la tienda. Pero, si bien pueden observarse estas características en el producto sustituto, las grandes ventajas del comercio electrónico generan que esta amenaza sea MODERADA. Algunas de las desventajas que el local a la calle posee tiene que ver con la amplitud geográfica. En este sentido el alcance del negocio queda reducido al público cercano al establecimiento. Además, se gestiona un stock acorde al tamaño del local y una variedad de artículos reducida a la disposición que se les pueda dar dentro del sitio. Existe un mayor costo financiero fijo del sitio o negocio en sí, en algunos casos como mencionamos anteriormente puede existir un costo adquisición y gestión de inventario, entre otras desventajas.

2.1.5. Rivalidad entre competidores

La última fuerza para considerar tiene que ver con la rivalidad entre los competidores en la industria. Para esto consideramos como competidores a las organizaciones que brindan un servicio similar al que GRIN pretende ofrecer.

Podemos encontrar, por un lado, sitios de *e-commerce* que buscan vender determinadas marcas y categorías de productos del sector. Hemos mencionado anteriormente: Fit Market, The Fresh Market, Guru Market, El Kit Verde, The Food Market, entre otros. Si bien estos pretenden ofrecer a los demandantes del sector la mayor cantidad de productos de impacto positivo y al mismo tiempo ser un canal de ventas adicional de los proveedores, sus modelos de negocio difieren en un gran sentido de lo que significa ser un *marketplace* por lo que no serían competidores directos. Lo cierto, es que existen muchos sitios *e-commerce* de este estilo, relativamente nuevos y de tamaños similares que buscan comercializar los productos mediante un sitio web o redes sociales como Instagram. Estas características hacen que la rivalidad sea alta e incluso intensa.

Sin embargo, por otro lado, encontramos como competidor directo dentro de la industria a la vertical sustentable de MercadoLibre. Este *marketplace* con fuerte presencia -más allá de su vertical con la que pretenderíamos competir-, su amplia base de clientes y su modelo de negocio consolidado hacen que la intensidad de la competencia baje y la rivalidad también. Para cerrar con el análisis de dicha fuerza, si bien desarrollamos un mapeo de la competencia (ver Anexo 1), al encontrar un único competidor directo, que posee un tamaño y poder superior, podemos decir que, la rivalidad en la industria que parecía ser alta puede configurarse como MODERADA.

2.2 Análisis FODA

La matriz FODA nos permite entender y evaluar qué factores o variables internas y externas son relevantes considerar para el negocio. A nivel interno encontramos fortalezas y debilidades del negocio que, a diferencia de las externas, pueden ser dominadas y/o influenciadas por la organización. A nivel externo encontramos las oportunidades y amenazas. Sin embargo, estas últimas deben ser tenidas en cuenta para el negocio, aunque no se tenga control sobre ellas. A continuación, se presenta una figura resumen de la matriz FODA.

ANÁLISIS FODA: GRIN



Figura 3: Matriz FODA.

2.2.1 Fortalezas

Con respecto a las fortalezas, podemos encontrar que GRIN busca ser una plataforma con una identidad firme hacia un sector particular. Si bien el mercado se reduce a los productos de impacto positivo, vimos que la demanda y oferta de ellos crece constantemente. Por tal motivo, se cree que ofrecer un servicio que busque unificar las transacciones que hoy se encuentran dispersas y atomizadas puede ser una gran ventaja de la plataforma. Además, por atacar a un sector en particular, el sitio tendría a desarrollar funciones en busca de satisfacer todas a las necesidades de estos clientes. Hoy en día, no practicar *greenwashing*, brindar información de los productos y de los negocios que los elaboran o comercializan es algo muy valorado en el sector. Para esto, GRIN contaría con procesos de certificación de productos y con métodos de comunicación que busquen generar transparencia entre las partes.

En muchos casos, debido a que es un nuevo negocio, es necesario tener un trato considerable con proveedores clave. Esto quiere decir, no pensar solo en la clase de servicios que la plataforma necesitaría para funcionar, sino que también contar con socios estratégicos que permitan que la propuesta de valor sea mucho más firme. Por esta razón, a la hora de seleccionar proveedores, GRIN

tiene en cuenta cuáles de ellos permitirán satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes de impacto positivo. Además, y en última instancia, GRIN contaría con una forma innovadora de comercializar productos de forma online. Las compras sociales se tratan de una gran fortaleza porque es una manera de impulsar o incentivar la utilización del sitio y, al mismo tiempo, permitir el desarrollo del sector generando que nuevas personas consuman productos de impacto positivo.

2.2.2 Debilidades

Pensando en las debilidades internas del negocio, el correcto funcionamiento de la plataforma dependerá de que ambos clientes se sumen al sitio. Para cumplir los deseos de los *griners*, necesitaríamos de una gran cantidad de *vendors* que garanticen poder encontrar dentro de la plataforma una elevada cantidad y diversidad de productos. También, la solución debe resultar atractiva para estos proveedores. En este sentido, la necesidad de generar tráfico de *griners* por cada uno de los artículos publicados y convertir esto en ventas para los proveedores es clave en el modelo de negocio. Por lo considerado anteriormente, no atraer y retener ambas clases de clientes es la mayor debilidad que GRIN poseería y dificultaría llevar adelante el negocio.

Además, como en todo *marketplace* podría suceder que las partes puedan acordar llevar adelante sus transacciones por fuera de la plataforma. Este riesgo es considerado una debilidad porque para el sustento económico del negocio es necesario captar las comisiones por ventas. Relacionado a este punto, puede pensarse en qué sucedería si las partes no utilizan las compras sociales en la plataforma. Si bien se permitiría transaccionar por compraventas individuales, es necesaria la comprensión y utilización de este innovador método de comercialización para que la plataforma pueda desarrollarse y crecer rápidamente.

2.2.3 Oportunidades

Considerando las oportunidades que el contexto nos propone, podemos resaltar que la utilización del comercio electrónico y las soluciones digitales que permiten dicho comercio han crecido rápidamente estos últimos años. Esto se debe a que las personas se adaptaron y comenzaron a confiar en los negocios online para cumplir sus necesidades de consumo. En muchos casos particulares de compradores y vendedores, esto se vio incentivado producto de la pandemia.

También, una gran cantidad de productores a nivel nacional y mundial aprovecharon el crecimiento de las tendencias del impacto positivo para desarrollar negocios y presentar al mercado productos innovadores. El desarrollo y crecimiento de este sector particular se convierte en una oportunidad para GRIN. Consideramos también la particularidad de que hoy en día, los productores y/o proveedores de estos artículos realizan sus ventas de forma atomizada y dispersa en sus canales de ventas individuales. Que no exista un *marketplace* exclusivo que centralice esta oferta y le ofrezca un mundo de clientes más allá de los que cuentan actualmente, se considera otra oportunidad para aprovechar. Además, una plataforma de este estilo también facilitaría la tarea de hacer las compras a muchos consumidores de esta clase de productos. Permitiría encontrar una variedad de productos mucho mayor, sin tener que consultar muchos sitios antes de adquirir los productos o encontrar nuevos, sin tener que gastar mucho tiempo en coordinar de qué manera pagar y recibir los artículos, y sin exponerse al riesgo de ser estafados. Por último, que no exista dentro del mercado argentino una plataforma que permita a los compradores la posibilidad de hacer sus compras en grupo, si bien implica un desafío, es una oportunidad y ventaja respecto de otros comercios online.

2.2.4 Amenazas

Por último, podemos hablar sobre las amenazas existentes en el entorno del negocio. Podemos destacar que, si bien la rivalidad entre competidores analizada anteriormente es moderada, contamos con un competidor con una posición predominante respecto del comercio electrónico. La vertical de MercadoLibre sustentable puede resultar una amenaza para el negocio debido

a la espalda financiera que posee, los profesionales con los que cuenta para el desarrollo de nuevas tecnologías y la participación en el sector que hoy concentra.

Además, como muchos de los productos de impacto positivo poseen un valor mayor respecto de otro producto que cumple la misma necesidad, puede que no todas las personas puedan acceder a ellos. El contexto de inestabilidad en la economía argentina puede derivar en que muchas personas, por más que quiera cambiar sus hábitos de consumo, no lo hagan por dificultades financieras.

También, respecto de los costos de programación y de IT, la elevada demanda de profesionales del sector genera que estos costos crezcan. Hoy se convierten en actores imprescindibles dentro de la ola de nuevos negocios digitales u online, ya sean programadores, ingenieros en sistemas, administradores de tecnologías, entre otros. No poder afrontar los costos que impone el mercado profesional puede ser una amenaza para el negocio.

Finalmente, otra posible amenaza a la cual se puede enfrenar GRIN es a la incursión de otra plataforma con mayor desarrollo tecnológico y *know how* en el mercado de productos de impacto positivo. En el caso de que este competidor cuente con una mejor plataforma ya sea porque su estructura digital es mejor o incluso porque tiene un entendimiento del mercado mayor al de GRIN esto podría resultar en un punto sumamente relevante para tener en cuenta en el negocio.

2.3 Benchmark del mercado

En la presente sección se expondrán diversas compañías cuyo modelo de negocios e iniciativas funcionan como punto comparativo de nuestro negocio propuesto. Se desarrollará una descripción acotada de las distintas empresas con el fin de poder realizar un *benchmark* y poder resaltar las mejores prácticas de cada una de ellas interesantes de emular.

FitMarket Argentina⁴

La empresa para tomar como principal referente es FitMarket, un verdadero e-commerce saludable de origen argentino. Su objetivo es ofrecer en un solo lugar alimentos conscientes, productos de cuidado personal y para el hogar sustentables y soluciones para una vida activa. El alcance de sus envíos es nacional. Entre los productos es posible aplicar filtros de acuerdo con:

- Certificaciones/ ingredientes: 100% Natural, *Cruelty Free*, *Eco Friendly*, Non GMO, Vegano, etc.
- Impacto social/ambiental: agroecológico, bajo residuo (*zero waste*), comercio justo, empresa B, entre otros.
- Valor: liderado por mujeres, marca solidaria.

Entre los puntos distintivos de la empresa cabe destacar el sello FitMarket, el cuidado del planeta y la trazabilidad digital. En primer lugar, todos los productos del sitio son seleccionados por profesionales y especialistas propios de la empresa y obtienen de esta manera el sello FitMarket. Los criterios de selección que se priorizan son: alimentos seguros con registros RNE y RNPA, libres de JMAF (Jarabe de maíz de alta fructosa). Además, se da especial importancia a los productos orgánicos, sustentables, no industrializados, naturales y agroecológicos, sobre todo provenientes de pequeños productores y pymes locales.

En segundo lugar, la empresa se distingue por su compromiso con el cuidado del planeta. Se destina un porcentaje de las ventas a *Reforest Arg* y se colabora con la ONG *Surfrider Foundation Argentina* en la protección de las costas y sus ecosistemas. También se priorizan los productos conscientes, de producción responsable, que brinden la información transparente y sean beneficiosos para la salud. Finalmente, se trabaja con Alma Rural INTA, para apoyar la producción sustentable regional.

⁴ Fit Market. Recuperado de <https://fitmarket.com.ar/>. Consultado el 05/07/2022.

*MercadoLibre Sustentable*⁵

Mencionamos con anterioridad a MercadoLibre, *marketplace* líder en el área de comercio electrónico en la región, que actualmente cuenta con una sección de “productos de impacto positivo”. Se trata de productos de empresas y emprendimientos de impacto social y ambiental que son reutilizables, compostables, hechos con materiales reciclados o ingredientes orgánicos. Asimismo, se incluyen productos que promueven la reducción de los residuos, las emisiones y el consumo energético. Algunas de las categorías de productos más importantes son: alimentación saludable, belleza y cuidado personal, moda sustentable, movilidad sustentable, energía solar y empresa B.

*My Green Pod*⁶

My Green Pod Ltd es una empresa familiar independiente del Reino Unido. Su sitio web cuenta con una serie de iniciativas con el objetivo de dar visibilidad a las marcas que trabajan incansablemente para ofrecer alternativas éticas a los productos y servicios convencionales. Cuentan con un *marketplace* de productos naturales y ecológicos, una revista, noticias y competencias. Para evitar incluir a las empresas que sacan provecho de la tendencia hacia los productos naturales y orgánicos cuando sus envases, ingredientes o su cadena de suministro no lo respetan, en el proceso de selección, los dos fundadores se reúnen personalmente con los propietarios de las empresas.

Las categorías de productos que se pueden encontrar en el *marketplace* son: Salud y Belleza; Comida y bebida; Hogar & Jardín; Indumentaria; Orgánico; Sin plástico y Vegano (ver Anexo 5). Como reflejo de su compromiso con el ambiente, cada vez que se realiza una compra, se planta un árbol en los trópicos a través del socio benéfico TreeSisters. Otro aspecto por destacar de la empresa son las competencias o sorteos que organizan. Son útiles para dar a conocer los

⁵ MercadoLibre. Recuperado de <https://www.mercadolibre.com.ar/productos-sustentables>. Consultado el 05/07/2022.

⁶ My green pod. Recuperado de <https://www.mygreenpod.com/shop/>. Consultado el 05/07/2022.

productos de sus socios entre clientes potenciales y generar lealtad en los consumidores.

*Greenshop*⁷

Green Shop es una empresa de propiedad y gestión australiana apasionada por la salud, el bienestar y la vida ecológica. En su sitio web se pueden adquirir productos de cocina y bienestar de alta calidad y ecológicos. Todos están hechos en Corea, que es uno de los principales fabricantes de electrodomésticos de cocina innovadores y de excelente calidad. El propósito de sus productos es fortalecer y sanar, revitalizar, desintoxicar y limpiar el cuerpo para alcanzar el máximo potencial y vivir un estilo de vida más saludable.

2.4 Sintetizando el análisis estratégico

Para sintetizar el análisis estratégico de GRIN, podemos considerar que sería un *marketplace* que busca instaurarse en una industria con alta rivalidad a nivel indirecto, compuesta por algunas plataformas consolidadas. Además, este sector cuenta con una baja rivalidad a nivel directo, en la que encontramos un único jugador, pero muy bien posicionado. Mas allá de esto, GRIN como futura plataforma presentaría distintas fortalezas que son pensadas a partir del análisis de los *benchmark* que hemos mencionado a nivel nacional y global.

GRIN busca centralizar la oferta y demanda de este tipo productos, basándose en:

- Nuevas funciones que permitan satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes de la industria;
- implementando como nueva metodología de comercialización a las compras sociales y;

⁷ Green shop Online. Recuperado de <https://www.greenshoponline.com.au/>. Consultado el 05/07/2022.

- apoyándose en socios estratégicos que ayuden a generar una cadena de valor de impacto positivo.

Por tales motivos, teniendo en cuenta todo lo mencionado en este capítulo, optaríamos competir en este sector desde el lado de la diferenciación en términos de Porter. Aclaramos que es inoportuno competir por medio de una estrategia basada en bajos precios porque: GRIN sería un sitio comercial exclusivo para el sector de impacto positivo (nicho) y nuestro competidor directo presenta una gran espalda financiera para enfrentarnos si buscásemos competir por precio.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 3: CANVAS

En la siguiente sección de este proyecto analizaremos los diversos componentes del modelo de negocio con el objetivo de detallar cómo se desarrollará el mismo. Para ello, describiremos el negocio a través del modelo CANVAS^{xii}.

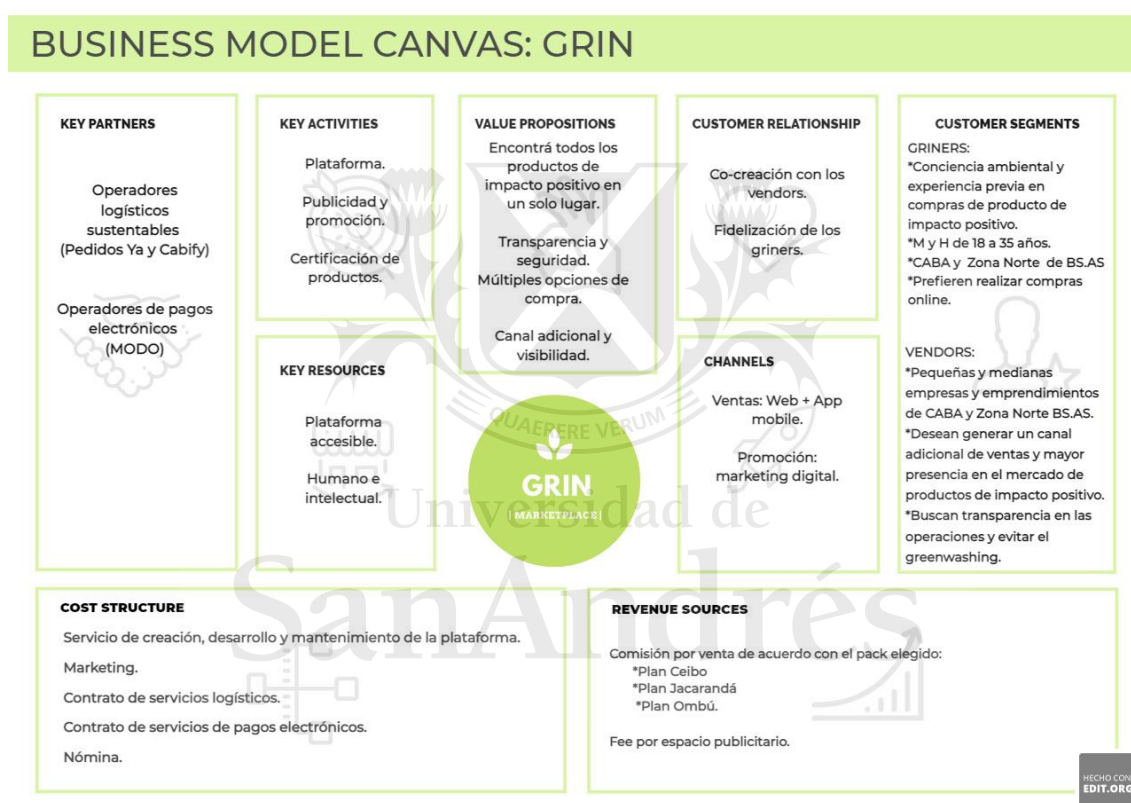


Figura 4: Business Model Canvas

3.1 Propuesta de valor

Con el objetivo de describir la propuesta de valor de GRIN nos basaremos en cuatro puntos focales. En primer lugar, hemos definido a GRIN como la plataforma en la cual se podrán encontrar todos los productos de impacto positivo en un solo lugar. Será un espacio en el cual los *griners* puedan hallar todos aquellos productos de impacto positivo que deseen sin tener que moverse

de su hogar y con una oferta sumamente variada. Con el fin de alcanzar este objetivo, GRIN crecerá en fases a nivel geográfico y categorías a incorporar al sitio.

El segundo punto clave es la transparencia y la seguridad en las compras. Para ello, los productos publicados en la plataforma pasarán por un proceso de Certificación de Producto de Impacto Positivo con el objetivo de asegurar a nuestros clientes que estos cumplan con todos los requerimientos sustentables que los consumidores desean adquirir en sus compras. Con respecto a los *vendors*, se ofrecerá información sobre sus negocios con el fin de que los clientes puedan conocer a quién le están comprando y cuáles son sus valores.

Luego, el siguiente punto que consideramos como focal son las múltiples opciones de compra que tendrán los *griners*. Esto es así debido a que habrá productos que además de poder comprarse de forma convencional -comprando individualmente-, también estará la posibilidad de poder adquirirlos mediante una compra en grupo pudiendo acceder así a mejores precios.

Por último, un hecho que es sumamente relevante en la propuesta de negocios de GRIN es poder ser un canal adicional de ventas de los *vendors*. De esta manera, los vendedores podrían utilizar la plataforma como un método adicional que les otorgue mayor visibilidad a sus respectivos negocios.

3.2 Segmentos de clientes

En la presente sección presentaremos los clientes *target* a los cuales GRIN pretende orientar su negocio. Para ello, hemos confeccionado dos encuestas dirigidas tanto a los *griners* -o compradores- y a los *vendors* – o vendedores- dentro de la plataforma. También, es necesario mencionar que en la presente sección solo presentaremos cuáles son los *targets* del negocio mientras que, en el Capítulo 4, denominado Plan de Marketing, expondremos cuáles han sido los diversos segmentos desarrollados a partir del relevamiento realizado con los resultados de las encuestas.

3.2.1 Griners

En primer lugar, en términos de *The Roper Study* -mencionado en Mintz T. M. (2011)^{xiii}-, forman parte de este grupo de clientes, los segmentos conocidos como *True-blue green* y *Green-back greens*. Estos son caracterizados por ser personas con el mayor grado de conciencia ambiental y con altos niveles de cambio en su comportamiento de compra, de consumo y desecho para lograr la preservación del medio ambiente y calidad de vida.

Ahora bien, luego de efectuar un análisis de los resultados obtenidos de la encuesta realizada (ver Anexo 2) a 163 personas podemos definir un potencial cliente *target* para GRIN.

En primer lugar, los *griners* son hombres y mujeres entre 18 y 35 años que ya son consumidores activos de productos de impacto positivo. Es decir, estos ya cuentan con experiencia previa al momento de elegir este tipo de producto, por lo que podemos determinar que son consumidores previamente informados y que, al menos, ya han consumido una vez este tipo de producto. En cuanto a zonas geográficas, podemos decir que los *griners* son más preponderantes tanto en CABA como en Buenos Aires Zona Norte.

En cuanto a su hábito de consumo, estos prefieren realizar sus compras de productos de impacto positivo a través de tiendas online siendo Facebook, Instagram y MercadoLibre las plataformas más utilizadas. A partir de esta información, podemos concluir que son sujetos con acceso tanto a una *app mobile* como también a un sitio web.

En cuanto a los productos de impacto positivo preferidos por este *target* vemos que se inclinan más por productos de higiene y cuidado personal natural, cosmética natural y *cruelty-free*, alimentos no frescos orgánicos, productos compostables y biodegradables y, además, productos relacionados a jardinería y huerta.

Por último, también hemos podido concluir que los *griners* están interesados en todo el proceso que comprende la compra de un producto de impacto positivo por lo que el hecho de ofrecer envíos sustentables tanto por parte de Pedidos Ya como Cabify representa un gran diferencial en la plataforma.

3.2.2 Vendors

En cuanto a los *vendors* también se ha efectuado una encuesta (ver Anexo 3) con el propósito de determinar cuál sería el *target* ideal para GRIN. Para ello, hemos contactado a 55 proveedores de distintos productos de impacto positivo, a través de Instagram, y hemos obtenido respuesta de 15 de ellos (ver Anexo 4).

Hemos podido identificar que los potenciales *vendors* de GRIN son pequeñas y medianas empresas y emprendimientos cuyas operaciones se desarrollan tanto en CABA como en la Zona Norte de Buenos Aires. Por lo tanto, en lo que respecta a cuestiones de logística de envíos de productos, los vendedores se encuentran en una zona ideal para el correcto desarrollo en la etapa inicial del negocio. En cuanto a los objetivos de los *vendors* en relación con la plataforma se basan tanto en crear un canal de ventas alternativo como también de potenciar su presencia online en general.

Otro punto relevante al momento del análisis de los *vendors* encuestados fueron las categorías a las cuáles pertenecen, siendo los más significativos cosmética natural y *cruelty-free*, productos de higiene y cuidado personal y, por último, productos compostables y biodegradables.

Por último, y un punto en el cual se ha hecho énfasis, es en la transparencia del sitio. Es decir, que la plataforma no contribuya con el *greenwashing* y sea un espacio en el cual tanto compradores como vendedores sepan que sus valores están siendo respetados. Por lo tanto, el hecho de implementar la Certificación de Productos de Impacto Positivo en la plataforma es un gran diferencial para estos vendedores.

3.2.3 Value Proposition Canvas: *Griners*

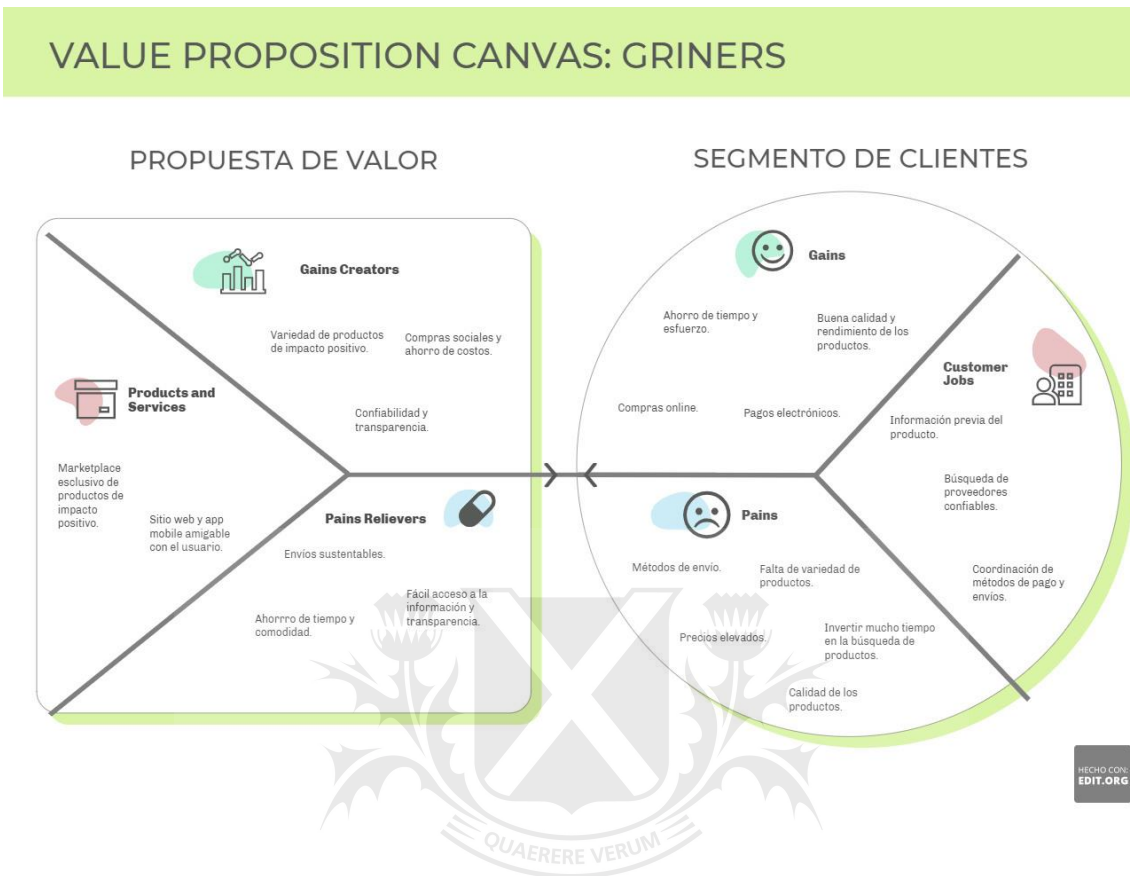


Figura 5: Value Proposition Canvas *Griners*.

Con el objetivo de exponer de forma concreta cuáles serían las problemáticas que encuentran los *griners* al momento de efectuar sus compras de impacto positivo, hemos confeccionado un Value Proposition *Canvas* para evidenciarlas.

Segmento de clientes

Customer Jobs

La compra de productos de impacto positivo comprende las siguientes tareas por parte del *griner*.

- Información previa: es decir, informarse acerca de qué productos son realmente de impacto positivo y que estos no sean productos que realicen *greenwashing*.

- Búsqueda de proveedores confiables: de productos de impacto positivo y que den seguridad al momento de efectuar la compra. Además, los *griners* son proclives a realizar búsquedas previas tanto de referencias como opiniones de otros compradores al momento de efectuar sus transacciones.
- Coordinación: tanto del método de envío o retiro del producto y, además, del método de pago.

Pains

- Envíos: los consumidores aún más conscientes se preocupan por que el envío sea lo más sustentable posible (ejemplo: en bicicleta)
- Falta de variedad de productos: los *griners* consideran complejo encontrar un vendedor que tenga todos los productos que necesitan para hacer un único pedido.
- Inversión de tiempo: deben invertir mucho tiempo en recorrer varias cuentas de Instagram o tiendas online hasta encontrar el vendedor adecuado y la variedad de productos que necesita.
- Precios: en términos generales, los *griners* consideran que los productos de impacto positivo tienen precios más elevados en comparación a otros productos que no cuentan con esta característica.
- Calidad: los consumidores no tienen acceso a demasiada información acerca de la calidad de los productos. Ejemplo: si producen alergias.

Gains

- Tiempo, esfuerzo y dinero: los *griners* le dan gran valor al ahorro de tiempo y esfuerzo en la búsqueda de vendedores, así como también ahorro de dinero.
- Calidad y rendimiento: esperan recibir productos de buena calidad y rendimiento y que, además, tengan mínimo o nulo impacto ambiental.
- Compras online: valoran las plataformas de compra online intuitivas y fáciles de utilizar.
- Método de pago: en general prefieren métodos de pago electrónicos tales como tarjetas de crédito y débito y transferencias bancarias.

Propuesta de valor

Products y services

El producto ofrecido por parte de GRIN es un *marketplace* exclusivo de productos de impacto positivo que desea centralizar tanto la oferta como la demanda de este tipo de bienes. Buscamos que GRIN sea una plataforma amigable y fácil de utilizar tanto para los *griners* como para los *vendors* y que puede ser utilizada tanto en formato *mobile* como web.

Pain relievers

- Envíos sustentables: GRIN contará con la participación de socios estratégicos como lo son Pedidos Ya y Cabify que le otorgarán al *griner* la posibilidad de acceder a envíos tanto en bicicleta como en auto -con emisión cero en carbono-.
- Ahorro de tiempo y comodidad: debido a la centralización de productos, el *griner* puede encontrar todas las categorías que desee en un mismo sitio y de forma online sin tener que buscar en diversas plataformas.
- Fácil acceso a la información y transparencia: debido a que GRIN realizará una breve descripción del negocio de los *vendors*, el *griner* podrá conocer al proveedor y decidir si desea comprar sus productos con dicha empresa o emprendimiento.

Gains creators

- Variedad de productos de impacto positivo: debido a que la plataforma contará con diversas categorías de productos, el *griner* podrá acceder a todos ellos sin tener que buscar en varios sitios online o en tiendas físicas.
- Compras sociales y ahorro de costos: la posibilidad de publicar productos de impacto positivo con la modalidad de compra social es una oportunidad para que el *griner* pueda acceder a precios más baratos que los regulares.
- Confiabilidad y transparencia: además de certificar los productos que son publicados en la plataforma, GRIN pretende que los medios de pago también sean íntegramente confiables para los usuarios. Es por ello, que

la plataforma MODO⁸ será un aliado clave. La *app* le permitirá al cliente pagar, desde una amplia variedad de bancos, con crédito y débito. Además de MODO, el cliente también podrá pagar por Pago Fácil y Rapipago si así lo desea.

3.2.4 Value Proposition Canvas: *Vendors*

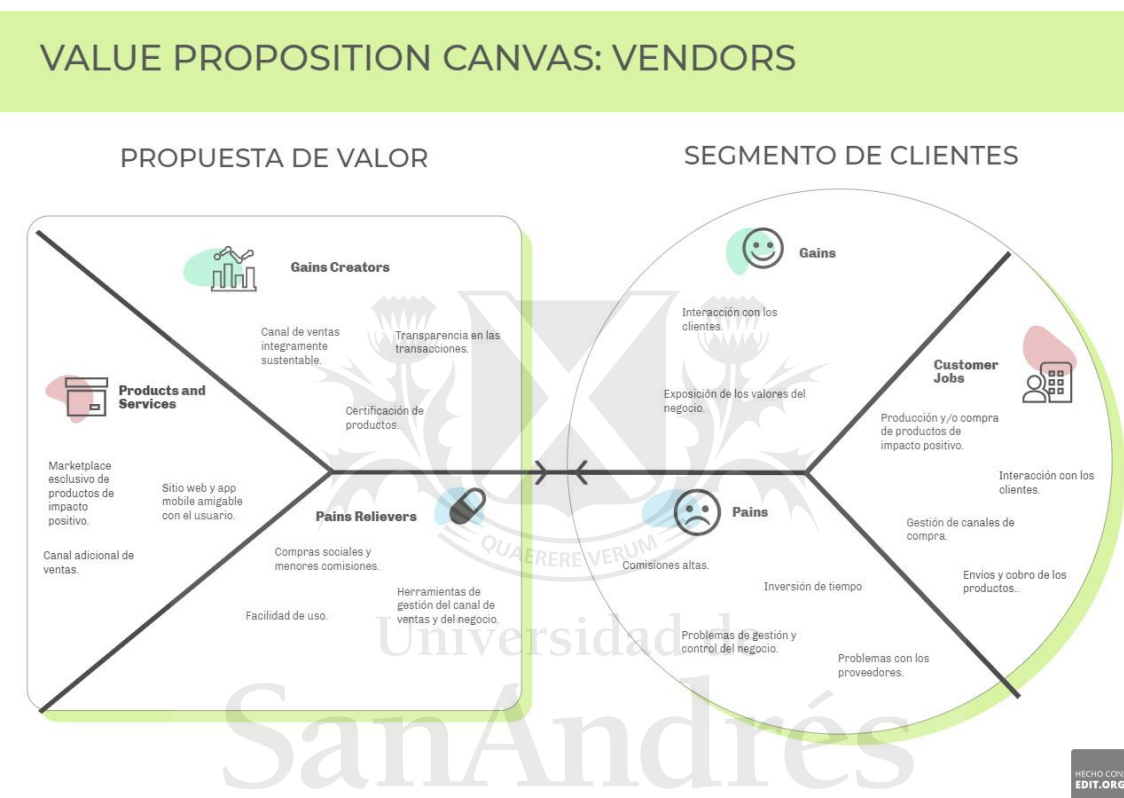


Figura 6: Value Proposition Canvas *Vendors*.

Segmento de clientes

Customer Jobs

- Producción propia y/o compras de los productos.
- Interacción con los clientes: ya sea a través de redes sociales como de la tienda online del proveedor, así como también otro tipo de plataforma de ventas como puede ser Mercado Libre.

⁸ MODO. Recuperado de: https://www.modo.com.ar/?utm_source=google&utm_medium=CPC&utm_campaign=modo-aobranding&utm_content=Search-Brand . Consultado el 25/07/2022.

- Gestión de canales de ventas.
- Envíos y cobro de los productos.

Pains

- Comisiones altas.
- Inversión de tiempo: tanto el desarrollo del sitio web -en el caso de que el *vendor* posea un sitio web propio- como en las publicaciones de los diversos productos.
- Problemas de gestión y control del negocio.
- Problemas con proveedores.

Gains

- Interacción con los clientes: a través del sitio web como también de las redes sociales. El proveedor le da gran relevancia a la experiencia de los clientes al momento de realizar sus compras.
- Exposición de los valores del negocio: debido a que son productos de impacto positivo, el proveedor desea que los valores de la compañía sean reconocidos por los clientes.

Propuesta de valor

Products and services

Para los *vendors*, GRIN desea ser un *marketplace* de productos de impacto positivo que funcione tanto como canal un canal adicional, así como un potenciador de ventas. Además, en este, pretendemos que puedan reflejar los valores de su compañía y productos y lograr así una mayor exposición en el mercado de productos sustentables.

Pains Relievers

- Menores comisiones.
- Compras sociales: por medio de las cuales los *vendors* pueden ofrecer un mayor volumen de determinado producto a través de una sola venta.
- Herramientas de gestión de canal de ventas y del negocio: desde GRIN se impulsará al *vendor* a generar estrategias de negocios para que su

presencia en el mercado de productos de impacto positivo sea cada más mayor. Este servicio dependerá del *pack* que elija el *vendor* al unirse a la plataforma.

- Facilidad de uso: la plataforma pretende ser un sitio amigable con sus usuarios ya que serán estos quienes efectúen las publicaciones de sus productos. Sin embargo, también se contará con expertos informáticos en el caso de que los *vendors* tengan algún inconveniente.

Gains Creators

- Canal de ventas sustentable: además de ser un canal adicional de ventas, GRIN tiene como objetivo ser una plataforma lo más sustentable posible con el objetivo de que los *vendors* encuentren en el sitio un espacio que verdaderamente respete su modelo de negocios.
- Aprobación previa de los productos a publicar a través de Certificación de Productos de Impacto Positivo.
- Transparencia en las transacciones.

3.3 Canales

En cuanto a los canales de venta hemos determinado que la plataforma de GRIN estaría disponible tanto en formato web como en una *app mobile*. Para ello, el ecosistema de la plataforma tiene que ser amigable para ambos segmentos ya que este será el medio por el cual estarán constantemente relacionados y conectados. La plataforma funcionará, no solo como un espacio de compraventas, sino que también como un espacio informativo y de exposición para que los *vendors* puedan presentar los puntos clave de sus negocios, sus propuestas, como así también información de los productos. Además, la plataforma funcionará como una herramienta para evacuar todo tipo de dudas que pueda tener el *griner* al momento de querer realizar una transacción con el *vendor*.

3.4 Relación con los clientes

Tal como se puede observar en el gráfico del modelo CANVAS, hemos establecido tres aristas en cuanto a la relación que GRIN desea establecer y desarrollar con los segmentos que se han planteado anteriormente.

Con respecto a los *vendors*, se busca crear un proceso de co-creación con ellos; identificando sus deseos y necesidades. Es importante mencionar que, dentro de esta relación, se le recomendaría a este segmento qué productos promocionar, sobre cuáles ofrecer una compra social y, cómo mejorar su exposición y comunicación de negocio y/o productos para los *griners*.

El segundo punto que es necesario mencionar es la relación de GRIN con sus *griners*. Por ello, se buscará fidelizar a los mismos a través de diversas herramientas de comunicación, ya sea mediante redes sociales, descuentos y promociones especiales y dinámicas que atraigan su atención a la plataforma.

3.5 Fuentes de ingreso

Con respecto a los *griners*, el acceso y uso de la plataforma y de la *app mobile* será sin costo alguno. Estos podrán ingresar al sitio -en cualquier de sus modalidades- y empezar a navegar por la plataforma con total libertad.

Sin embargo, en cuanto a los *vendors*, hemos establecidos dos canales de ingreso:

- *Comisión por venta de acuerdo con el pack elegido*: tal como se desarrollará en el Capítulo 4, los *vendors* contarán con tres paquetes para elegir de acuerdo con las características que deseen aplicar para sus negocios. Cada *pack* es progresivo, de tal modo se presentan *upgrades* de acuerdo con el paquete elegido. Las comisiones varían entre el 5% para el Plan Ceibo, 12% para el Plan Jacarandá y 15% para el Plan Ombú.
- *Fee por espacio publicitario*: el segundo canal de ingreso que hemos establecido para GRIN será una tarifa por venta de espacio publicitario dentro de la plataforma. De esta manera lo que se busca es el que *vendor* tenga la posibilidad de contratar anuncios, además de los paquetes mencionados anteriormente.

3.6 Procesos

Ahora bien, en cuanto a los procesos que rodean la operatoria de GRIN, hemos identificado tres pilares fundamentales.

En primer lugar, los procesos más relevantes están relacionados con la plataforma. Estos son: el diseño, el desarrollo y su posterior mantenimiento. El sitio será el medio por el cual *vendors* y *griners* se comunicarán, intercambiarán información y, en última instancia, efectuarán las transacciones comerciales pertinentes. Para ello, la creación, el desarrollo y, posteriormente, el mantenimiento de la plataforma es vital para que el negocio pueda fluir de la mejor manera para todos los grupos intervinientes.

En segundo lugar y, en línea con lo mencionado en el párrafo anterior, otro proceso sumamente importante es la publicidad y promoción. Desde el punto de vista de los *vendors* se realizarán campañas y acciones de marketing promocional con el objetivo de darles mayor visibilidad y reconocimiento tanto dentro como fuera de la plataforma. En cuanto a los *griners*, se desarrollarán campañas de *awareness* para poder captar a este segmento y poder, finalmente, fidelizarlos a GRIN.

Por último, y desde un punto de vista más operacional, se realizará la Certificación de Productos de Impacto Positivo de forma previa a la publicación de estos. El objetivo de este proceso es que todos los artículos que se publiquen en GRIN cumplan con las expectativas y valores que desean los potenciales compradores.

3.7 Recursos clave

El recurso clave que será de mayor importancia en el desarrollo del negocio será la plataforma. El sitio funcionará como el único medio por el cual los segmentos puedan interactuar y comunicarse, por ende, una plataforma accesible es un recurso vital dentro de GRIN. Además, la plataforma será el lugar en el cual, por parte de los *vendors*, gestionarán sus publicaciones y tendrán toda la información de sus ventas y operaciones online y, por el lado de los *griners*, tendrán su perfil

en el cual podrán realizar sus compras y buscar información de los productos de impacto positivo que deseen.

El segundo recurso que hemos identificado como clave dentro de GRIN es el equipo humano detrás de las operaciones. El equipo será el encargado de la gestión y control tanto de *vendors* como de *griners* dentro de la plataforma. Además, el proceso de marketing y promoción de GRIN será llevado a cabo de la mano del equipo interno. Por otro lado, otra de las tareas pertenecientes al equipo humano es el control y verificación de los *vendors* que pretendan acceder a la plataforma y, además, del proceso de Certificación de Productos de Impacto Positivo.

3.8 Alianzas

En cuanto a las alianzas estratégicas, GRIN contará con diversos proveedores de servicios claves para lograr ser una plataforma comercial de impacto positivo.

Tal como se ha desarrollado anteriormente, GRIN también se diferenciará por los tipos de envíos que pretende ofrecer. Los proveedores de envíos sustentables serán Pedidos Ya y Cabify, pero también se contará con la presencia de servicios de envíos más tradicionales como lo son Correo Argentino y Treggo.

En cuanto a Pedidos Ya, cabe señalar que debido a una cuestión de espacio en la caja del repartidor y la distancia que se puede recorrer en bicicleta, se limitará su uso a determinados artículos y zonas delimitadas. Sin embargo, habiendo conversado con Verónica Gandini, graduada de la Universidad de San Andrés y que se desempeña en la posición de *Sales Strategy 360 and Processes Manager* en Pedidos Ya, podemos decir que el servicio de *currier* (ver Anexo 5) prestado por la empresa es ideal para el tipo de envíos sustentable que pretende realizar GRIN debido a que este se realiza en bicicletas y el tiempo estipulado de envío es sumamente corto. Por otro lado, y debido a la restricción de espacio y distancia que tiene el servicio de envío en bicicletas, GRIN también ofrecerá la opción de envíos mediante Cabify. Debido a iniciativa de “Neutros en CO2”^{xiv} de la compañía se podrán recorrer distancias más largas, llevar pedidos de mayor

tamaño y se seguirán respetando los valores de impacto positivo que GRIN promueve.

Para gestionar los pagos en GRIN, el principal aliado será la plataforma MODO. Esta le permite al usuario tener todas sus cuentas bancarias y tarjetas plásticas en un solo lugar y elegir la forma de pago que desee. Por ende, el usuario podrá pagar todas sus compras desde la *app* de MODO o desde su *homebanking*. Otro punto relevante para mencionar es que cada comprador a través de MODO puede acceder a los descuentos, promociones y cuotas que ofrece cada banco. Además, se contará con otros medios de pago tales como Pago Fácil y Rapipago, en el caso de que el *griner* desee abonar su compra en efectivo.

Por último, también consideramos necesario que la plataforma cuente con *key vendors*, es decir, proveedores clave que dentro de sus respectivas industrias generan un gran impacto. Para ello, deseamos incorporar a GRIN a exponentes tales como Meraki, MIZU, NotCo o Amande, que, en sus respectivos sectores, han logrado crear una gran comunidad. Se los invitaría a participar en la plataforma de forma gratuita con el objetivo de generar mayor notoriedad dentro del sitio y, al mismo tiempo, otorgarles a estas empresas un canal adicional de ventas y una nueva comunidad de posibles compradores.

3.9 Estructura de costos

Con respecto a los costos de GRIN, la principal erogación que hemos identificado es el servicio de creación, desarrollo y el posterior mantenimiento de la plataforma. Debido a que este es el activo más importante del negocio, se contratará a una *software factory* que pueda desarrollar el sitio con las especificaciones planteadas por el equipo de GRIN con el objetivo de tener una plataforma que se ajuste a la propuesta de negocio planteada.

También, desde un comienzo es necesario considerar el costo que conlleva la campaña de marketing, en una primera instancia, para dar a conocer el sitio y sus características y, en una segunda instancia, se utilizarán acciones de marketing para crear *awareness* del sitio y poder crear un ecosistema entre los *griners* y los *vendors*.

En tercer lugar, se encuentra el servicio tercerizado de operadores de pagos. Como hemos mencionado anteriormente, se utilizará MODO para las transacciones online. Utilizar la plataforma no tendrá un costo adicional para GRIN ya que solo se cobran los costos y comisiones que corresponden al servicio del *gateway payway*^{xv}. El único costo para tener en cuenta son las comisiones correspondientes a las tarjetas.

Finalmente, el último costo para tener en cuenta es aquel relacionado con la nómina de GRIN. Como hemos anticipado, el equipo se encargará de todos los procesos operativos tanto dentro como fuera de la plataforma -a excepción de su desarrollo inicial que estará a cargo de la *software factory*-. Además, las certificaciones y controles dentro de la plataforma serán gestionados por expertos dentro del equipo de GRIN.



Capítulo 4: Plan de Marketing

4.1 Segmentos de clientes

4.1.1 *Griners* (demanda)

En este apartado expondremos a quiénes hemos identificado como futuros clientes de la plataforma de GRIN. Para ello, hemos utilizado y basado la siguiente información en torno a la encuesta realizada y distribuida en Google Forms (Anexo 2) y respondida por 163 personas. Se ha identificado que el 63,8% de los encuestados ha manifestado que consume algún tipo de producto de impacto positivo. En base a lo expuesto por Dvoskin (2004)^{xvi}, utilizaremos las distintas bases para poder describir en profundidad a los *griners*:

- *Bases demográficas*: rangos etarios identificados en los encuestados.
 - Menos de 18 años: un 3,85% consume productos de impacto positivo.
 - Entre 18 y 25 años: existe un 54,81% que consume productos de impacto positivo.
 - Entre 26 y 35 años: un 36,54%.
 - Entre 36 y 50 años: un 4,81%.

Además, un 73,08% de los encuestados que han respondido que consumen productos de impacto positivo se identifican con el género femenino.

- *Bases geográficas*: con el objetivo de poder establecer cuáles serían las zonas geográficas más populares entre los potenciales *griners* se les preguntó a los encuestados -que actualmente consumen productos de impacto positivo- dónde residen habitualmente. Frente a esto, buscamos detectar cuáles son aquellos puntos focales en los cuales GRIN debería tener presencia teniendo en cuenta, al mismo tiempo, a los distintos *vendors* y los proveedores logísticos. Con un 39,9% y 38% las zonas que

han sido más preponderantes fueron Buenos Aires Zona Norte y CABA, respectivamente.

- *Bases conductuales:* como se mencionó anteriormente, el 63,8% de los encuestados han mencionado que efectivamente consume productos de impacto positivo de forma habitual y un 20,9% manifestó que, por el momento no lo hace, pero que le gustaría comenzar a hacerlo. Con respecto a los primeros mencionados, hemos identificado que las categorías más elegidas han sido Productos de higiene y cuidado personal natural (63,5%) y Cosmética natural y *cruelty-free* (60,6%). Además, hemos consultado sobre la frecuencia de compra de productos de impacto positivo y hemos capturado que 41,3% de los encuestados lo hace una o dos veces por semana y 26,9% lo hace cada 15 días. Por lo tanto, podemos inferir que estos posibles *griners* realizan este tipo de compras con frecuencia. También hemos podido identificar que estos compradores suelen hacer sus compras de forma online y las plataformas que más utilizan suelen ser Instagram, Facebook y MercadoLibre. Sin embargo, han mostrado, casi en su totalidad, la necesidad de poder encontrar todos los productos que deseen en un mismo sitio sin tener que buscar en distintas plataformas para encontrar variedad de productos de impacto positivo. Por otro lado, la encuesta nos ha permitido conocer el interés que tienen por la forma de elaboración y contenido de los productos que consumen. En una escala del uno al cinco -donde cinco representa que les interesa mucho- hemos detectado que existe un 46,6% de consumidores que han respondido con 5 y un 39,8% respondieron con 4. Por lo tanto, podemos inferir que le dan gran importancia al hecho de que los productos publicados cuenten con una certificación de calidad que avale que tanto su producción como contenido respetan de forma íntegra al medio ambiente. Otro punto clave para destacar de los *griners* es el hecho de sensación de comunidad que representan. Por lo tanto, el poder compartir la experiencia de compra de la plataforma tanto con amigos y familia es un factor sumamente relevante y este hecho se amplifica si además reciben un descuento. A partir de la encuesta realizada, hemos detectado que el 90,38% de los *griners* estaría motivado a compartir la plataforma con sus allegados y recibir descuentos debido a eso.

- *Bases motivacionales:* luego de analizar la encuesta, hemos detectado que el 98,08% de los potenciales *griners* están en busca de una plataforma que reúna todos aquellos productos que ellos adquieren en locales u otros sitios online dispersos, con el objetivo de que la compra sea rápida y sencilla. A su vez, buscan un sitio en el cual no se practique *greenwashing* y que aquellos productos que se publiquen pasen por un proceso previo de control para que este tipo de acciones no suceda. Por último, el hecho de tener un ecosistema que respete de forma integral el medio ambiente es un diferencial que hace que la experiencia de compra sea única.

Otro punto que consideramos importante destacar en este segmento es el hecho de que existe un 20,9% de los encuestados que han mencionado que todavía no consumen productos de impacto positivo pero que les gustaría comenzar a consumirlos. De estos segmentos hemos identificado que hay un 58,82% de encuestados que se identifican con el género femenino y un 35,29% con el masculino. Por otro lado, frente a la pregunta 17 de la encuesta realizada a los *griners*, en la que les presentamos el negocio propuesto y les preguntamos si comprarían en el sitio, el 91,18% ha respondido que le interesa la plataforma.

Con el objetivo de concluir este apartado es necesario mencionar que el 91,4% de las personas encuestadas, independientemente de si consumen actualmente productos de impacto positivo, consumirían o no consumen actualmente, les interesa la propuesta de GRIN. En otras palabras, del total de 163 encuestados, hubo 149 personas a las cuales les interesó la propuesta de la plataforma.

4.1.2 Vendors (oferta)

En cuanto a los proveedores de productos de impacto positivo también hemos realizado una encuesta (Anexo 3) con el objetivo de conocer, entre otras cuestiones, los productos que comercializan, ubicación geográfica, si tiene o no presencia online y si estarían dispuestos a vender sus productos en una plataforma como GRIN. Para ello, hemos contactado 55 proveedores mediante Instagram, de los cuales hemos recibido 15 respuestas.

Como se ha mencionado en el párrafo anterior, uno de nuestros objetivos principales al realizar la encuesta era el de obtener información en cuanto a la presencia geográfica de los *vendors*. Luego de realizar la encuesta a los *vendors*, nos han respondido un 75% de CABA y un 18,8% desde Zona Norte. Frente a este panorama, resulta pertinente resaltar que la ubicación de los diferentes *vendors* contactados es propicia para el sistema de logística que GRIN planea desarrollar. Con la asistencia de socios estratégicos como Pedidos Ya, los envíos podrían realizarse en bicicleta de manera rápida y en todo momento que los *griners* deseen efectuar sus compras. Es necesario mencionar también que la concentración de *riders* de Pedidos Ya suele ser mayor en las zonas mencionadas previamente por lo tanto este escenario le podría otorgar a GRIN la posibilidad de asegurarle a los compradores que sus pedidos podrían incluso entregarse en un lapso de 15 minutos.

Ahora bien, otro punto clave sobre el cual se ha hecho énfasis al momento de confeccionar la encuesta y seleccionar a los *vendors* era conocer si los productos que comercializan son elaborados por ellos mismos o los revenden. En primer lugar, es necesario establecer que la encuesta ha identificado tanto a *vendors* productores de sus propios productos como así también *vendors* que se dedican a la reventa de determinados productos de impacto positivo. Con respecto a los primeros mencionados, se ha identificado que el 50% de los encuestados son productores mientras que un 25% exclusivamente se dedican a revender. Cabe mencionar, además, que el 25% restante de los encuestados ha manifestado que se desempeña tanto produciendo como revendiendo otros productos.

En relación con lo mencionado en el párrafo anterior, también hemos podido identificar cuáles podrían ser las categorías de productos con mayor presencia entre los *vendors*. En primer lugar, la categoría que más presencia ha tenido entre los encuestados ha sido la de cosmética natural y *cruelty-free* con un 68,8%. Luego, y relacionada con la categoría anterior, encontramos a los productos de higiene y cuidado personal natural con un 56,3%. En tercer lugar, la categoría de productos compostables y biodegradables ha tenido una presencia del 37,5%. Frente a esto, desde el punto de vista de GRIN, podemos identificar cuáles son las categorías que son más representativas para los vendedores. Tal como se ha detallado en el apartado anterior dedicado a los *griners* podemos notar cierta

congruencia entre las categorías que son más solicitadas en el mercado de los productos de impacto positivo. Por otro lado, no debemos dejar de mencionar, que, si bien estas fueron las categorías más predominantes en este relevamiento, la incursión que hará GRIN en otras categorías será en base a un esquema de etapas con el objetivo de poder ofrecer la mayor variedad de productos de impacto positivo posible.

Para concluir, otro punto interesante con respecto a los *vendors* era identificar sus canales de venta actuales. Con respecto a los encuestados, pudimos identificar que un 62,5% vende sus productos de forma online exclusivamente y un 31,3% lo hace tanto de forma online como físicamente en una tienda. En consecuencia, a estos resultados, GRIN ha expuesto a los distintos vendedores encuestados su propuesta de valor con el objetivo de poder identificar si estos estarían dispuestos a ser parte de una plataforma con dichas características (según pregunta 10 expuesta en el Anexo 3). Al finalizar la encuesta, hemos obtenido que el 93,3% de los encuestados han contestado que sí a nuestra propuesta y estarían dispuestos a vender sus productos por este nuevo canal.

4.2 Marketing Mix

Para finalizar este capítulo, luego de haber expuesto tanto los segmentos de clientes del negocio como el potencial mercado de este, presentaremos el *marketing mix* según Dolan (1997)^{xvii}.

4.2.1 Producto

Tal como se ha expuesto a lo largo de este trabajo, GRIN pretende ser un *marketplace* en el cual compradores y vendedores encuentren diversos productos de impacto positivo en una plataforma única en la cual se respeten las iniciativas sustentables. Creemos necesario hacer énfasis en las cuestiones referidas a los valores sustentables de los consumidores y productores de productos de impacto positivo debido a que un punto central de diferenciación del negocio. GRIN promueve la idea de un negocio que sea íntegramente respetuoso con el medio ambiente. Desde la elección de proveedores dentro del

sitio hasta la forma en la cual el comprador recibe sus compras. Es por ello, que hemos elegido GRIN como nombre del negocio. Como el nombre lo indica, GRIN hace referencia a lo “verde” o sustentable de la plataforma ya que suele relacionarse este color con todo aquello referido al medio ambiente. El hecho de que sea escrito GRIN en lugar de *green* es porque consideramos que es más fácil de recordar y buscar y también reduce los posibles errores de escritura que podrían suceder al intentar buscar la plataforma.

Con el objetivo de describir el producto, creemos conveniente exponer las características y funcionalidades de GRIN, independientemente del desarrollo que haremos más adelante del MVP, Producto Aumentado y del Producto Potencial.

En primer lugar, es necesario mencionar que los *vendors* deberán pasar por una etapa previa de certificación por parte del equipo GRIN en la cual se considerará si es apto y cumple con los requisitos necesarios para ser parte de la plataforma con el objetivo de evitar el *greenwashing*. Dicho proceso de admisión será presentado en el Capítulo 5 con todos los detalles correspondientes y para ello contrataremos a especialistas en la materia según el Capítulo 7. Una vez que dicho *vendor* esté habilitado a vender por GRIN este podrá realizar las publicaciones de productos por su cuenta. Cabe mencionar que desde GRIN se harán controles constantes para verificar que los productos publicados sean adecuados para la plataforma. Por su parte, el *vendor* tendrá un apartado propio en el cual podrá realizar una breve descripción de su negocio y los productos que comercializa con el objetivo de que los *griners* puedan conocerlo.

En segundo lugar, en cuanto a las características de la plataforma esta contará con la división de productos en 9 categorías, a saber: Alimentos, Higiene y Cuidado Personal Natural, Cosmética natural y *cruelty-free*, *Zero Waste*, Compostables y/o biodegradables, Huerta y jardinería, Indumentaria y blancos, Carbono 0 y, por último, Energía. Cabe mencionar, además, que la incorporación de dichas categorías se realizará en dos etapas de 4 y 5 categorías, respectivamente.

En tercer lugar, un punto sumamente relevante para GRIN es el respeto de los valores tanto hacia los *griners* como los *vendors*. Es por ello, que la plataforma

contará con una Certificación de Productos de Impacto Positivo la cual le asegurará, por parte del comprador, que dicho producto ha sido evaluado previamente antes de su publicación y que ha pasado los cánones establecidos por GRIN para ser apto en la plataforma. Por parte del vendedor, consideramos que este control es una herramienta que le puede otorgar mayor seriedad y notoriedad al vendedor ya que es una forma de asegurar a sus potenciales clientes que este es un proveedor en el cual se puede confiar y que puede efectuar sus compras con total seguridad. Esta manera de filtrar los proveedores se ha decidido en base a las opiniones, tanto de compradores como vendedores, de evitar el *greenwashing* o posibles estafas en cuanto a los productos comercializados.

Luego, otra característica clave que representará a la plataforma son los envíos sustentables. Como negocio que es consciente con el medio ambiente, consideramos que las emisiones de los vehículos son un factor sumamente relevante para tener en cuenta. Es por ello, que GRIN plantea dos alternativas sustentables para el envío de sus productos. Por un lado, se podrán realizar envíos en bicicleta a través de Pedidos Ya. Frente a esta alternativa cabe señalar que las distancias recorridas serán más cortas y los artículos que podrán transportarse serán más pequeños debido a que tienen que entrar en la caja del *rider*. Esta alternativa es una solución de movilidad muy utilizada en las zonas en las cuales planea desembarcar GRIN en una primera instancia por lo que consideramos que será un medio de envío sumamente popular dentro de la plataforma. Por otro lado, con el objetivo de poder realizar envíos a distancias más largas o transportar productos de mayor tamaño, el comprador tendrá la opción de elegir Cabify. A través de su iniciativa “Somos Neutros en Carbono”, contamos con la seguridad de que a pesar de que exista emisión de gases, este daño para el medio ambiente será remediado a través de proyectos de reforestación y utilización de biomasa como combustible en distintas plantas productivas del país. Cabe mencionar, además, que se ofrecerán dos alternativas que, si bien no son consideradas sustentables por la plataforma, se ofrecerán al cliente como métodos de envíos seguros. Por lo tanto, tanto Correo Argentino como Treggo serán parte de la plataforma. De todas formas, desde

GRIN se impulsará la utilización de los envíos sustentables como el método ideal para efectuar las compras.

Con respecto a funcionalidades encontramos que GRIN les permitirá a sus usuarios efectuar compras sociales, más conocidas como compras en grupo. Es decir, existirán ciertos productos que podrán ser vendidos a un precio menor si en lugar de comprarlos por unidad, el vendedor ofrece un lote de productos a un grupo de compradores. Por lo tanto, un mismo producto puede tener un precio para compras individuales y un precio mucho menor para las compras grupales.

Para concluir, GRIN también contará con diversas características y funcionalidades más generales que tendrán como objetivo crear un espacio simple y sencillo para que los usuarios interactúen. Además de la división en categorías, los *griners* también podrán aplicar filtros -ya sea de zonas geográficas, tamaño, precio e, inclusive, proveedor- a la búsqueda para poder gestionar sus compras de forma más rápida. También, existirá un apartado en la publicación de un producto para comentarios y evaluación de este. De esta manera, el *griner* podrá consultar sus dudas con el *vendor* y obtener un mejor servicio. Con respecto a las evaluaciones éstas serán realizadas de 1 a 5 estrellas y es una manera que tiene la plataforma de poder efectuar tanto un control en el producto en sí mismo como también en el proveedor y poder evaluar su desempeño dentro del sitio.

A continuación, presentamos una línea de tiempo que nos permite visualizar la evolución esperada del producto.

EVOLUCIÓN ESPERADA DEL PRODUCTO



Figura 7: Evolución esperada del producto.

4.2.1.1 MVP

El MVP o Producto Mínimo Viable es aquel producto o servicio cuyas características y funciones responden a los mínimos costos incurridos posibles y que, igualmente, responde a las necesidades y deseos de los primeros potenciales clientes, también denominados *early adopters*⁹

Como se ha mencionado anteriormente, en una primera etapa, GRIN se lanzará al mercado de productos de impacto positivo con 4 categorías. Estas son:

- Higiene y Cuidado Personal Natural.
- Cosmética natural y *cruelty-free*.
- Compostables y/o biodegradables.
- Jardinería y huerta.

La elección de estas categorías ha sido en base a la presencia que tienen estos tipos de productos en el mercado sustentable según lo explicado en el Capítulo 2. No debemos dejar de señalar que, en el caso de que exista una gran demanda

⁹ *Early adopters*: Son las primeras personas que compran un producto o servicio recién lanzado al mercado. Les gusta ser pioneros y no tienen miedo de arriesgarse. Rock Content. Recuperado de: <https://rockcontent.com/es/blog/early-adopters/#:~:text=Early%20adopters%20son%20los%20primeros,un%20producto%20en%20el%20mercado>. Consultado el 25/07/2022

para la inclusión de otra categoría, aparte de las mencionadas anteriormente, en esta etapa inicial, GRIN consideraría incluirla dentro del MVP.

Como se mencionó en la descripción del producto, los *vendors* contarán con un perfil individual en el cual podrán explicar brevemente su negocio y se observaran los productos que comercializan dentro de GRIN. Esto con el fin de que se genere cierta interacción con los *griners*. De esta manera, se comenzaría a promover la interacción dentro del sitio. Además, en las publicaciones de dichos vendedores, el comprador tendrá la posibilidad de escribir comentarios y dudas en cuanto al producto y será el *vendor* el encargado de responderlas y guiar al comprador en su proceso de adquisición del producto deseado.

En cuanto a las compras sociales o en grupo, en una primera instancia, serán de productos específicos seleccionados con GRIN bajo el criterio de aquellos productos más populares y vendidos dentro de las 4 categorías planteadas anteriormente. Por lo tanto, se le dará al *griner* la posibilidad de pagar el precio total, en el caso de realizar la compra de forma individual, o si desea unirse al lote de venta podrá acceder a un descuento en su compra. Cabe señalar además que las ventas grupales serán por una cantidad de productos predeterminada por el vendedor, según lo que desea ofrecer a los *griners*. Estos últimos deben realizar las compras de dicha cantidad de productos antes de una fecha límite en la cual la oferta por la venta grupal expiraría. Una vez que se alcance el cupo necesario, se procederá a efectuar la operación y los envíos de los productos.

Además, con el fin de poder generar mayores ventas, GRIN le ofrecería al *vendor* los lineamientos básicos para postear productos de una manera determinada y asesorarlos en la gestión de las compras sociales.

Por último, en cuanto a las zonas en las que operaría GRIN, en una primera etapa, la plataforma operaría tanto en CABA como en Buenos Aires Zona Norte tanto por cuestiones de ubicación geográfica de los *vendors* y *griners* como así también las cuestiones logísticas que involucran los envíos sustentables. Además, podemos pensar que estas zonas son adecuadas debido a que el público podría afrontar los costos más altos que estos productos tienen en comparación de productos alternativos que cumplen la misma necesidad.

4.2.1.2 Producto aumentado

En una segunda etapa, con el denominado producto aumentado, GRIN pretende, por un lado, ampliar el rango de sus operaciones tanto en cuanto a volumen como en ubicación geográfica y, por otro lado, construir una relación más personalizada con los *vendors* de la plataforma.

En cuanto al primer punto mencionado, GRIN planea generar más volumen de operaciones agregando más categorías a la plataforma. En esta segunda y última etapa, se agregarían al negocio:

- Alimentos (Veganos No frescos).
- *Zero Waste*.
- Indumentaria y blancos.
- Carbono 0.
- Energía.

Tal como se ha mencionado en el apartado del MVP, la elección de estas categorías se ha hecho en base a las preferencias de los potenciales usuarios de la plataforma como así también las disposiciones del mercado y el alcance del negocio de GRIN.

En cuanto a la ampliación de las zonas en las cuales opera GRIN, en esta etapa del producto ampliado se plantea la posibilidad de estar presente en AMBA y para ello, es necesario también aumentar la presencia de *vendors* en dicho territorio.

Con respecto al segundo punto planteado, GRIN pretende crear lazos más estrechos con sus proveedores a través de un involucramiento más profundo dentro de sus respectivos negocios. Este acercamiento se relaciona con:

- *Estrategia de marketing dentro de la plataforma*: con el objetivo de que el *vendor* tenga mayor presencia dentro del sitio y pueda posicionarse como un posible *key vendor*, GRIN ofrecería herramientas para elaborar estrategias de marketing que le permita generar un mayor *engagement* con los potenciales *griners*. Esta herramienta sería visible tanto en la plataforma como en la *app mobile*, así como también en las redes sociales

del negocio. Este tipo de estrategia está orientada al posicionamiento del *vendor* dentro de la plataforma y del sector.

4.2.1.3 *Producto potencial*

Por último, en cuanto al producto potencial GRIN planea hacer foco en la ampliación del negocio a nivel geográfico, un aumento de las funcionalidades dentro de la plataforma y la posición del negocio en el largo plazo.

En primer lugar, con respecto a la ampliación geográfica, se busca que GRIN esté presente en la provincia de Buenos Aires, Rosario, Córdoba y Mendoza. Estas provincias y ciudades han sido elegidas en base a la importancia que tienen en el mercado y porque desde GRIN las consideramos claves como puntapié inicial para una futura expansión en todo el territorio argentino.

Desearíamos poder incorporar en el producto potencial la herramienta de *live shopping*¹⁰ de productos dentro del sitio. De esta forma, los *vendors* y *griners* tendrían un contacto continuo y estrecho al momento de hacer sus ventas y compras. Es decir, los *griners* podrían comprar mediante una transmisión en vivo de determinado vendedor, accediendo al *link* de la publicación del producto. Esto puede resultar en una gran actividad de venta a realizar cuando los *vendors* hagan lanzamientos de nuevos productos de impacto positivo.

En relación con la modalidad de compras sociales se desea, a través de la aplicación de tecnología, llevar un conteo de la cantidad de personas que acceden a compras sociales gracias a un usuario particular. De esta manera, se podrán gestionar promociones y descuentos especiales para aquellos *griners* con mayor actividad dentro de la plataforma. Por parte de los *vendors*, aquellos usuarios que realicen más posts bajo esta modalidad también serán recompensados con menores comisiones por venta. De tal manera se buscará

¹⁰ *Live shopping*: Es la venta de productos en vivo a través de transmisiones en video tanto en redes sociales como en la propia web o plataforma de e-commerce. Los usuarios pueden comprar productos o servicios en tiempo real, generar experiencias, e interactuar de manera directa generando una identificación mayor con la marca.

Forbes Argentina. Recuperado de: <https://www.forbesargentina.com/negocios/live-shopping-formato-venta-online-promete-generar-mas-us-100-mil-millones-2024-n12351>. Consultado el 25/05/2022

incentivar, entre todos los proveedores, la implementación constante de este modelo de venta.

Por otro lado, se desearía que a través del almacenamiento de datos en *data lakes*¹¹, el análisis de ellos mediante *big data* y, con la implementación de inteligencia artificial, GRIN pretendería conocer el comportamiento de compra de todos sus *griners*. Por esto, a través del desarrollo de algoritmos, se podría determinar cuáles son las preferencias de cada uno de los clientes y, además, se recomendarían productos, promociones y vendedores que más se adapten con sus perfiles de compra.

Otro punto que también desearíamos consolidar es el de ofrecer servicio de envío íntegramente sustentable y para ello sería conveniente implementar un sistema de *cross docking*¹². De tal manera, el proceso de envíos sería más rápido tanto para los *vendors* como para los *griners*.

En conclusión, en última instancia, se desea que GRIN sea la plataforma por excelencia de los argentinos para realizar la compra de sus productos de impacto positivo y que sea el canal por preferencia de los vendedores para publicar sus productos.

4.2.2 Precio

Una vez descrito el producto, es necesario establecer el precio de este. Es por ello que este segundo punto es clave para el desarrollo del negocio. El precio es una fuente de información y, por consiguiente, su determinación debe ser acorde a la estrategia que se desea plantear. Entre ellas encontramos que hay estrategias de *descreme* -cobrar precios elevados debido a la diferenciación del

¹¹ Un *data lake* es un repositorio de almacenamiento que contienen una gran cantidad de datos en bruto y que se mantienen allí hasta que sea necesario. Power Data. Recuperado de: <https://www.powerdata.es/data-lake#:~:text=Un%20data%20lake%20es%20un,Descubrimiento%20y%20exploraci%C3%B3n%20de%20datos>. Consultado el 25/05/2022

¹²*Cross docking*: es una estrategia logística que consiste en utilizar almacenes lo menos posible al transportar mercadería. Por ello las mercaderías pasan directamente del transporte de llegada al transporte de salida. Recuperado de: <https://www.tradelog.com.ar/blog/cross-docking/>. Consultado el 25/05/2022

producto-, *neutra* -utilizar los precios promedio del mercado- y de *penetración de mercado* – es decir, comenzar con precios bajos con el objetivo de entrar a un nuevo mercado-. En el caso de GRIN, hemos analizado que la estrategia de penetración es la más adecuada para el tipo de negocio que se plantea.

Tal como se ha desarrollado anteriormente, GRIN cuenta con dos agentes que operan dentro de la plataforma, *griners* y *vendors*, por lo que es necesario establecer a quién se le cobrará por su uso. En el caso de los *griners* estos no estarán sujetos al pago de ninguna suscripción ni *fee*, el único costo que afrontarán será el costo de los envíos. Desde el punto de vista de los *vendors*, tendrán la posibilidad de elegir entre tres paquetes con distintas características y comisiones. Consideramos que este método de cobro es el más adecuado para el tipo de negocio que se plantea y, además, el más organizado.

Ahora bien, con el propósito de establecer las comisiones de los distintos paquetes de GRIN, consideramos relevante mencionar cuáles son las comisiones que otras plataformas le cobran a sus clientes.

- MercadoLibre^{xviii}: que cobran entre el 11% y el 16% en sus publicaciones clásicas y entre el 26% y 31% para sus publicaciones *premium* (dichas comisiones están sujetas al tipo de categoría del producto).
- Pedidos Ya^{xix}: cuyas comisiones varían entre el 10% y el 18% más IVA.

A continuación, presentamos cada uno de los paquetes con sus características y beneficios.

- *Plan Ceibo (Pack 1)*: tasa del 5% de comisión por venta (IVA incluido). Este plan será el paquete más económico al cual el *vendor* podrá acceder si quiere transaccionar a través de GRIN. Con este paquete el vendedor solo podrá publicar un producto por un tiempo limitado de 30 días, por lo que una vez expirada la fecha, la publicación se borra automáticamente de la plataforma. En el caso de que se efectúe la venta, el plazo de cobro para los *vendors* que contraten esta opción será de 30 días. Tal como se ha mencionado anteriormente, el Plan Ceibo no contará con el asesoramiento y posicionamiento de marca que GRIN ofrece en los siguientes planes. De tal manera, la relación con el *vendor* y los beneficios

tanto económicos como estratégicos a los cuales podría acceder si contratara otros planes se reducen.

- *Plan Jacarandá (Pack 2)*: tasa del 12% de comisión por venta (IVA incluido). Este segundo paquete le ofrece al *vendor* la posibilidad de tener un perfil propio dentro del sitio en el cual pueda subir las publicaciones de sus productos. A diferencia del Plan Ceibo, este plan tiene un tiempo ilimitado con respecto a la duración de las publicaciones dentro de la plataforma. Además, en el Plan Jacarandá se agrega la funcionalidad de poder realizar ventas sociales en determinados productos. Además, por estas publicaciones de ventas sociales se cobra la mitad de comisión del *pack*. Es decir, aquellas ventas que se realicen mediante la modalidad de venta social, en lugar de cobrar el 12% de comisión, se cobrará un 6% de comisión por venta. Con respecto al periodo de cobro, este sería a los 20 días.
- *Plan Ombú (Pack 3)*: tasa del 15% de comisión por venta (IVA incluido). Al igual que en el plan anterior, el Plan Ombú le ofrece al *vendor* duración ilimitada de las publicaciones y opción de ventas sociales dentro del sitio bajo el mismo criterio de comisión. Como beneficios y funciones adicionales, en este paquete se agrega la posibilidad de acceder a herramientas de posicionamiento de marca y productos. Es así como los *vendors* obtendrán recomendaciones en la pantalla de inicio en la plataforma, asesoramiento por parte del equipo de GRIN sobre cómo mejorar el perfil del vendedor o determinada publicación, y se posicionarán sus productos como productos destacados dentro de las categorías a las que pertenezcan. Además, aquellos que contraten este paquete recibirán recomendaciones en cuanto a la gestión de ventas sociales para que las mismas sean alcanzables. En cuanto al periodo de cobro, este plan es el que ofrece mayor rapidez con solo 12 días para el cobro de las ventas realizadas.

Para finalizar la sección del precio del producto, es necesario mencionar que durante los tres primeros meses de lanzamiento de la plataforma GRIN no

cobrara comisión a sus *vendors*. Con el objetivo de crear una cartera de vendedores amplia y confiable para que los *griners* tengan diversidad de oferta, la plataforma será gratuita por dicho periodo de tiempo. Consideramos que esta estrategia de entrada al mercado puede funcionar como un incentivo entre los vendedores y, además, funciona como un periodo de prueba para ellos.

4.2.3 Plaza

El tercer punto relevante en el *marketing mix* del negocio es la plaza, es decir, el medio por el cual el producto saldrá al mercado. En el caso GRIN este lo hará de dos maneras: *app mobile* y versión web.

Por su parte, el sitio web pretende ser un ecosistema sencillo y accesible en el cual *vendors* y *griners* puedan interactuar y gestionar sus compras de forma segura y rápida sin necesidad de intermediarios. Tanto los distintos medios de pago como los métodos de envíos serán detallados en la plataforma para que el usuario no tenga dudas. Sin embargo, en el caso de tenerlas las publicaciones contarán con un apartado de comentarios en el cual podrán consultar al vendedor. Estas mismas funcionalidades y segmentos estarán presentes en la *app mobile*, de manera tal que aquellos que prefieran realizar sus compras o gestionar sus ventas puedan hacerlo desde la comodidad de su *smartphone*.

4.2.4 Promoción

Entendemos por promoción a aquellas acciones y actividades que se ejecutan con el objetivo de dar a conocer un producto o servicio. Es por ello por lo que, con el objetivo de concluir la exposición del *marketing mix* de GRIN, exponemos los canales por los cuales se pretende dar a conocer la plataforma. Para ello utilizaremos cuatro medios principales: publicidad en redes sociales, *influencers*, *Google Ads* y *key vendors*. Cada una de ellas ha sido elegida de acuerdo con el *target* de *griner* y *vendor* que hemos detectado.

Consideramos realizar las tareas de promoción de GRIN por medio de dos etapas. Respecto del mensaje que buscaremos transmitir en la primera y

segunda etapa, será diferente. Por un lado, respecto de la comunicación de la primera etapa previa al lanzamiento de la plataforma, principalmente se ejecutarán acciones promocionales para dar a conocer qué es GRIN, qué productos y proveedores se pueden encontrar en la plataforma y por qué nuestros usuarios -tanto *griners* como *vendors*- les sería útil comprar y vender productos de impacto positivo en GRIN y no en otros sitios o plataformas. En esta primera etapa, haremos campañas en redes sociales y nos contactaremos con *influencers* para dar a conocer el producto y utilizar su impacto en el comportamiento de compra de los consumidores. Además, utilizaremos herramientas como *Google Ads* y, por último, daremos a conocer aquellos vendedores clave dentro de la plataforma con el objetivo de generar reconocimiento y confianza en GRIN.

Por otro lado, en una segunda etapa de promoción, el mensaje será diferente puesto que la plataforma ya habrá pasado por su lanzamiento, por lo que estaría funcionando y tendría determinados usuarios activos. Por lo tanto, el objetivo de este tipo de campañas es lograr atraer nuevos *vendors* y *griners* y, además fidelizar a aquellos que ya se tengan. Como consecuencia, el mensaje será más puntual y se expondrán aquellas características distintivas de GRIN tales como: la variedad de categorías y productos estrella de cada una, como funcionan y los beneficios de realizar compras sociales, el impacto positivo que tiene el uso de los envíos sustentables y exponer los *vendors* clave dentro de la plataforma. En esta segunda etapa utilizaremos todos los medios de comunicación mencionados al comienzo de este apartado.

4.2.4.1 Herramientas de promoción

Redes sociales

Según el informe de Digital 2022^{xx} publicado por Data Reportal con los datos obtenidos de Global Web Index, mundialmente las personas pasan un total de 2 horas y 27 minutos en redes sociales. En el caso de Argentina, este promedio se extiende a las 3 horas y 26 minutos de consumo diario de redes sociales. Por

tal motivo, hemos considerado que una campaña, tanto de lanzamiento como de promoción constante de GRIN, es la herramienta más útil para dar a conocer la plataforma y atraer tanto *griners* como *vendors*.

Ahora bien, a partir del informe hemos identificado aquellas plataformas más utilizadas tanto a nivel global como así también la relevancia que se le da en Argentina a estas redes. GRIN pretende efectuar campañas de marketing a través de: Instagram, TikTok y Facebook. Dichas plataformas se encuentran en el Top 6 de las plataformas más utilizadas. Tal como se ha mencionado en la primera etapa, a través de estas herramientas buscamos generar presencia en las redes y que el potencial cliente y vendedor pueda comenzar a conocer la propuesta de valor del negocio. Consideramos que estas tres plataformas son las más utilizadas tanto por los *griners* como los *vendors* y, además, tal como ha demostrado la encuesta que hemos realizado, tanto Instagram como Facebook son las plataformas preferidas al momento de buscar y comprar productos de impacto positivo.

En cuanto a Instagram, se propone crear acciones de *advertisement* para generar mayor reconocimiento en dicha plataforma tanto a través de historias, como en *reels* y en el *feed*. A través de anuncios buscamos que GRIN sea cada vez más reconocido y generar que el cliente asocie "comprar productos de impacto positivo" con GRIN. Utilizaremos esta plataforma en base al rango etario de los clientes más jóvenes, entre 18 y 25 años, aproximadamente.

Con respecto a TikTok, es una plataforma que está en auge y, podríamos decir, que se podría convertir en la plataforma de excelencia para videos cortos y sencillos. Es por ello, que este tipo de herramienta resulta sumamente útil para dar a conocer el negocio. A través de videos e incluso *challenges* GRIN podría comenzar a generar contenido y darse a conocer en el mercado de productos de impacto positivo. Al igual que en Instagram, esta red social es incluso utilizada por usuarios más jóvenes pero debido a que la plataforma se piensa para clientes mayores de edad, entendemos que el rango más propicio sería entre 18 y 25 años.

Por último, consideramos Facebook como una gran plataforma para efectuar promoción no solo por el caudal de usuarios que posee sino también por el tipo

de sitio que es. A diferencia de TikTok e Instagram cuyas funciones pueden ser descritas como íntegramente audiovisuales, Facebook otorga la posibilidad no solo de postear este tipo de contenido, sino que también puede convertirse una fuente de información para los potenciales usuarios. Por otro lado, consideramos que el contenido que se publique en la plataforma, tales como posteos de imágenes y videos informativos debe adecuarse al *target* de usuarios de Facebook que es de mayor edad. Es por ello que la promoción a través de esta red social estaría orientada para nuestros potenciales usuarios entre 26 y 35 años.

Influencers

En la actualidad, la presencia de exponentes en las redes sociales y la influencia que tienen en los usuarios ha sido exponencial. Los denominados *influencers* o líderes de opinión son una figura muy frecuente al momento de exponer un producto o servicio. Según el artículo de Mott^{xxi} cada vez es más común -y beneficioso- utilizar el denominado marketing de influencia. Es decir, promocionar un producto o servicio a través de comunicadores de distintas redes sociales.

Desde GRIN, consideramos que el uso de los *influencers* puede ser una herramienta funcional para el negocio ya que podrían otorgarnos mayor visibilidad en los sectores a los cuales GRIN pretende apuntar. Tal como se ha mencionado, el *target* de clientes tiene de 18 a 35 años y utilizan activamente redes sociales. Es por ello por lo que creemos que este tipo de personalidades influyentes - o también llamados "líderes de opinión"- pueden ser más cercanas a estos y pueden generar cierta afinidad con el producto.

La elección de los *influencers* para la etapa de lanzamiento de la plataforma ha sido efectuada bajo ciertos parámetros: contenido de sus redes sociales, el impacto que tienen en el comportamiento de sus seguidores, cantidad de seguidores, su relación con los productos de impacto positivo y, por último, con qué otras marcas trabajan y cuál ha sido su impacto.

A partir de los parámetros mencionados en el párrafo anterior, hemos decidido que las personalidades más influyentes de Instagram a nivel Argentina son: Belu Lucius (3.1M de seguidores), Stephanie Demner (1.4M de seguidores) y Paulina Cocina (2.9M de seguidores). Las hemos elegido con el objetivo de poder generar *engagement* y cercanía con los potenciales clientes y que estos puedan sentirse seguros al momento de entrar al sitio. Según Mott, el hecho de que este tipo de *celebrities* promocionen y promuevan el uso de determinado producto o servicio potencia no solo el interés en ellos sino también que habilita que exista una posible transacción.

Google Ads

Con el objetivo de que GRIN sea la plataforma principal en la cual los *griners* y *vendors* piensan al momento de realizar una compra de producto de impacto positivo, consideramos relevante utilizar la herramienta de *Google Ads* para poder generar mayor presencia y posicionamiento entre estos. Creemos que estar presentes en un sitio de búsqueda con la importancia que tiene Google y, además, aparecer como una de las primeras respuestas al momento de realizar una búsqueda en relación con productos de impacto positivo, nos ayudará a cimentar la presencia de GRIN en el mercado sustentable.

Consideramos, además, que utilizar Google nos ayudaría a estar en línea con competidores del tamaño de MercadoLibre lo que también contribuye a dar a conocer el sitio y lo que ofrece. En relación con esto último, también podemos mencionar que estar en un buscador como Google nos ayuda a dar a conocer las principales características del negocio y que los potenciales clientes puedan ir internalizándose acerca de nuestra propuesta de valor.

Inclusión de *key vendors*

Como se ha mencionado en el capítulo anterior, GRIN pretende contar con la presencia de *key vendors* dentro de la plataforma con el objetivo de generar confianza tanto a vendedores de la plataforma como también incentivar a potenciales compradores a ingresar y comprar en el sitio.

Tal como se ha expuesto en el Capítulo 3, tener referentes de productos de impacto positivo como MIZU y Amande -en el área de salud y alimentación- y MERAKI -en referencia a productos de higiene y cuidado personal-, entre otros, contribuye tanto en visibilidad de marca como así también credibilidad.

Contacto directo con *vendors*

Con el objetivo de crear una relación más estrecha con los *vendors*, consideramos una de las mejores formas de hacerlo es a través de un contacto más directo con estos. Mediante contacto telefónico, *emails* y mensajes directos en las distintas plataformas, creemos que es una manera correcta de darles a conocer nuestra propuesta de valor a nuevos *vendors* e invitarlos a formar parte de GRIN. Se considera esta herramienta que puede ser más utilizada en la primera etapa de promoción, previa al lanzamiento de la plataforma. Una vez que este *vendor* ya forme parte de GRIN, buscaremos fidelizarlo a través de una relación más cercana mediante las herramientas mencionadas en este capítulo.



Capítulo 5: Operaciones

En este capítulo expondremos cómo se desarrollarán las operaciones de GRIN. Para esto dividiremos en capítulo en dos grandes apartados. En primer lugar, mencionaremos de qué se tratarán las operaciones de lanzamiento, es decir, todos aquellas actividades y pasos previos a la puesta en marcha del *marketplace*. En segundo lugar, presentaremos las operaciones diarias del sitio con el fin de poder exponer cómo se brindará el servicio ofrecido tanto a los *griners* como a los *vendors*.

5.1 Operaciones de lanzamiento

Respecto de las operaciones de lanzamiento de un *marketplace* como GRIN, podemos resaltar dos grandes grupos de actividades a desarrollar antes de la puesta en marcha de las operaciones.

En primer lugar, para poder lanzar este sitio al mercado y poder ofrecer nuestra propuesta de valor a los clientes, es necesario diseñar y desarrollar el sitio web y la *app mobile*. Como base del negocio, esta operación será de las más importantes, debido a que será el lugar donde *griners* y *vendors* podrán relacionarse y transaccionar productos. Como no se contará desde un principio con un equipo propio de diseñadores y desarrolladores, esta operación se realizará por un proveedor tercerizado. Luego de las consultas y la entrevista realizada a Mariano Wechsler este proveedor será DigBang, una *software factory* de la cual él es CEO (ver Anexo 6). Es importante mencionar que la relación con dicho proveedor debe ser muy cercana, debido a que cualquier espacio de mejora y/o necesidad de mantenimiento del sitio debe tener una respuesta inmediata por parte de este.

El sitio web deberá contar con un diseño en torno al sector en que se planea introducir a GRIN. Para esto, más allá de lucir como un *marketplace*, es importante que los *griners* y *vendors* puedan comprender el panorama completo de lo que GRIN ofrece en su sitio. Con esto no nos referimos solo a presentar

los proveedores, categorías de productos o productos desatacado, sino que ambas partes puedan entender la solución que GRIN les ofrece. Presentar a las partes que se cuenta con una metodología de compraventa mayorista o compras en grupo, más allá de las compras individuales, es un punto para dar a conocer desde un principio. Lo mismo ocurre respecto a la posibilidad que tienen los *griners* de acceder a los perfiles de los *vendors* para obtener información sobre sus negocios. También, remarcar la posibilidad de adquirir esos productos con distintos métodos de pago y recibirlos mediante diversas formas de envío, como los destacados envíos sustentables. Todo lo mencionado anteriormente son cuestiones fundamentales para considerar en el diseño de la plataforma, tanto en modo web como *app mobile*.

Además, la plataforma deberá cumplir con ciertas especificaciones técnicas. Para ser un correcto sitio de compras online, debe ser una plataforma de fácil uso, con una distribución del espacio de pantalla acorde a lo que se pretende resaltar. Debe dar la posibilidad de consultar todos los productos publicados, no solo desde un menú principal, sino también filtrándolos por categorías o desde el perfil de cada vendedor. Respecto al registro de los usuarios, debe dar la posibilidad de que los *griners* puedan registrarse cuando lo deseen ya sea antes de realizar una primera compra o después o anotarse en una compra social. Por el lado del registro, los *vendors* deben poder acceder a publicar sus productos desde la pantalla de inicio de sitio con el fin de tener rápido acceso al canal comercial -aunque deban cumplir con las tareas previas de información y de certificación de productos-. Además, cada uno de los proveedores registrados debe contar con perfiles dentro del sitio. Por último, debe integrarse con distintos medios de pago y proveedores de logística y envíos. Dadas las cantidades de especificaciones para tener en cuenta es importante mencionar que se invertirá continuamente en el desarrollo tecnológico del sitio con el fin de ir construyendo en el corto plazo y pensando en el largo plazo.

En segundo lugar, otra operación importante respecto del lanzamiento del sitio se relaciona con los aspectos comerciales para insertar a GRIN en el mercado. Destacamos dentro de estos, la captación de los primeros *vendors* a introducir en la plataforma y la campaña de comunicación antes de que la plataforma comience a funcionar. Consideramos que debe generarse una base sólida y

variada de proveedores de productos de impacto positivo con el fin de ofrecer desde un principio un sitio que resulte atractivo de consultar por parte de los *griners*.

Con el fin de poder captar estos primeros *vendors*, se intercambiarán mails y se realizarán visitas para poder explicarles acerca del uso de la plataforma. Sería interesante poder captar desde un principio algunos *key vendors* por categoría con el fin de que luego del lanzamiento GRIN pueda generar un interés más rápido a los *griners* y futuros *vendors*. Mas allá de esto se estima necesario una base inicial de 8 vendedores por categoría, es decir, un total de 32 proveedores para el lanzamiento de la plataforma. Por otro lado, en el Capítulo 4 resaltamos que, existirá una primera etapa de promoción que se llevará a cabo de forma previa a la puesta en funcionamiento de la plataforma, se buscará informar a los potenciales usuarios del sitio sobre qué es y para qué sirve GRIN. Luego del lanzamiento, se comenzará con la segunda etapa de comunicación y publicidad para acercar a nuevos clientes al sitio, tal cual se desarrolló en el Capítulo 4 referido al Plan de Marketing.

Cabe mencionar que, las operaciones referidas a los aspectos legales e impositivos que deben cumplirse previamente al inicio de las operaciones serán desarrolladas en el Capítulo 8 denominado Aspectos Legales.

5.2 Operaciones diarias dentro de la plataforma

En este apartado del Capítulo 5, presentaremos cuáles son las operaciones diarias necesarias para poder brindar el servicio a nuestros clientes. Para esto, desarrollaremos aquellos procesos necesarios que GRIN llevará adelante junto a los *vendors*, *griners* y IT. En esta sección recibimos asesoramiento de Maria Virginia Rosino, estudiante de Negocios Digitales de la Universidad de San Andrés y *Business Analyst Sr.* de Globant, quien cuenta con experiencia previa en el desarrollo e implementación de *marketplace*.

A continuación, podemos observar un diagrama en el que identificamos los actores intervinientes en cada una de las etapas de las operaciones, desde que ingresa cada uno de los clientes a la plataforma, hasta que el *vendor* recibe o no una calificación posterior a la venta realizada por parte de un *griner*.

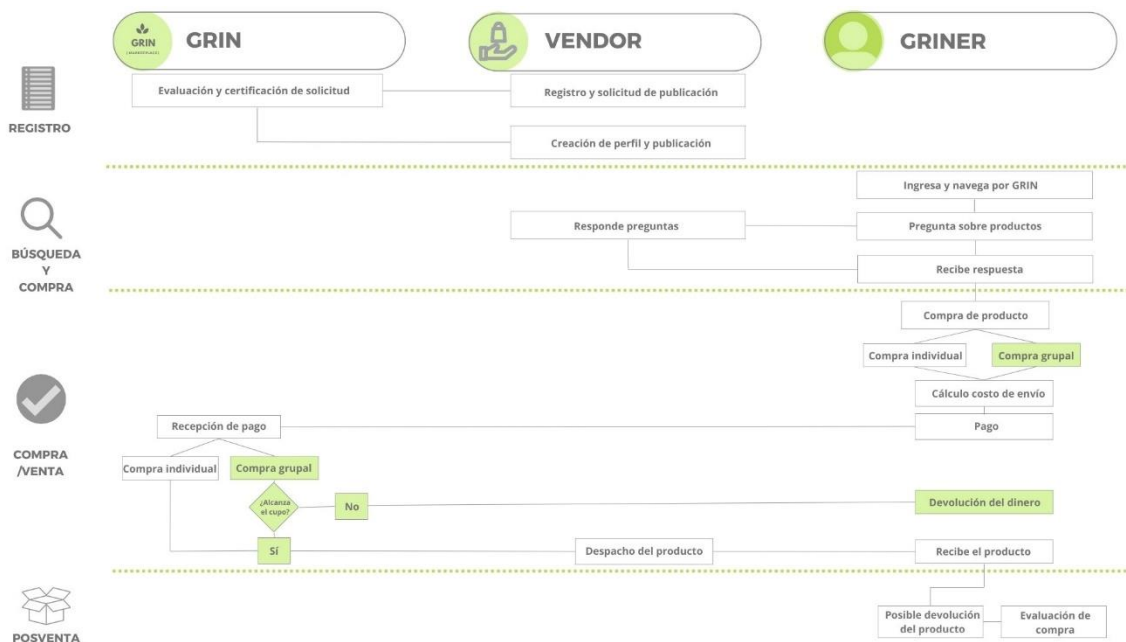


Figura 8: Flujograma de Operaciones diarias

Etapa 1: Registración y configuración de venta

La primera etapa de las operaciones diarias se relaciona con la registración de los *vendors* en la plataforma. Por medio de un formulario, cada *vendor* enviará al equipo de GRIN toda la información que considere necesaria para obtener la certificación del producto a ser publicado. Dentro de esta información seleccionará a qué categoría pertenecería, enviará fotos y mencionará por qué considera que es un producto de impacto positivo. Además, se le solicitará información al vendedor acerca de su organización o emprendimiento con el fin de conocer quién estará detrás de la publicación y su localización, dato sumamente importante para las ventas sociales (ver Anexo 7). Por medio de esta información de cada proveedor y producto, pretendemos garantizar un estándar de calidad de los productos publicados dentro de la plataforma.

El equipo GRIN luego realizará una evaluación sobre la solicitud de ingreso del producto y vendedor en la plataforma. De esta manera, nos aseguraremos de que los productos publicados en el sitio realmente sean de impacto positivo, y que de esta manera no se practique *greenwashing*, cumpliendo con los requisitos que el público espera sobre las publicaciones. El equipo podrá, en casos especiales, solicitar más información, imágenes, resultado de pruebas de los

productos -ejemplo en el caso de cosmética natural- y hasta realizar visitas donde se elaboren tales productos, con el fin de asegurar la veracidad de la información suministrada por el *vendor*. El proceso normal de aprobación puede demorar hasta 72hs, frente a casos extraordinarios, podría tardar más.

Luego de ello, si la certificación es aprobada, el *vendor* podrá elaborar su publicación y setear la información que consideré necesaria en su perfil. Es importante mencionar que la primera información enviada por el proveedor al equipo GRIN tiene como objetivo obtener la aprobación para realizar el posteo. Esto quiere decir que, puede suceder luego que en la publicación final esta información se distribuya entre la publicación y el perfil del vendedor. Por cada producto nuevo que el vendedor quiera ofrecer en la plataforma, deberá pasar por esta etapa de evaluación -allí seleccionará si creó o no anteriormente un perfil como *vendor* para no tener que brindar nuevamente información sobre la empresa o emprendimiento-.



Figura 9: Perfil *vendor* y su publicación por compra social.

Aclaraciones respecto de la gestión de los vendors:

Cuando cree su perfil deberá ingresar la información bancaria necesaria para gestionar los cobros por las ventas realizadas. También seleccionara el *pack* que

considera contratar para administrar su perfil y publicaciones. Por cada producto nuevo a postear generará una solicitud de aprobación dentro de su perfil. Luego de una respuesta afirmativa sobre la certificación, se le habilitará un espacio dentro de su perfil para editar una publicación automática que surge de la certificación. Esta publicación automática contiene la información de la *Etapa 2.1 del formulario* (ver Anexo 7) y las fotos del producto de la *Etapa 2.2.* del proceso de certificación. Luego de la edición, podrá activar la publicación, como también pausarla y eliminarla cuando desee.

La comisión por el *pack* contratado será retenida de la compra realizada por los *griners*, cuando estos realicen los pagos correspondientes. No se cobrará por publicar los productos y administrar su perfil, sino que, según el *pack* contratado, la comisión se descontará en caso de obtener una venta en la plataforma. Para esto, se gestionará una cuenta corriente de cada vendedor registrado, detallando las ventas realizadas, los productos vendidos, los pagos realizados al *vendor* -retenciones realizadas- y los pagos pendientes. Se aclarará que los precios ingresados al momento de hacer la publicación del producto deben contemplar la comisión e impuestos que correspondan a cada *vendor*.

A continuación, mencionaremos aclaraciones para considerar respecto de los *packs* seleccionados. Si el *vendor* contrata el *Pack 3*, recibirá recomendaciones respecto de cómo mejorar sus publicaciones e información de su perfil. Además, también se le recomendará cuándo el producto se encuentra apto para ofrecer una venta social. Para esto el equipo GRIN se guiará de parámetros de desempeño del producto dentro de la plataforma. Allí se le aconsejará la ventana de tiempo, cantidad de unidades y nivel de descuento a ofrecer con el fin de que la compra social sea alcanzable. A medida que el sitio crezca, esta tarea de recomendación sería automatizada. Las publicidades dentro de la plataforma se realizarán aprovechando las *cookies* de cada *griner* dentro de la plataforma -información de productos buscados, categorías consultadas y compras realizadas-. En el caso de que el *vendor* elija el *pack 3* o *2* -que no ofrece las recomendaciones mencionadas anteriormente-, el proveedor podrá activar desde la publicación la opción para realizar una venta social del producto. Luego ingresará los parámetros de la venta social y la información a brindar sobre esta -*deadlines*, descuentos, unidades del producto a vender-. En el caso del *pack 2*,

con el fin de asegurarnos de que el producto se encuentre preparado para ser ofrecido a un grupo mayor de *griners*, este debe haberse vendido previamente 10 veces. Caso contrario el botón para setear la compra social no podrá ser seleccionado.

Por último, respecto de los envíos, el *vendor* podrá visualizar en la etapa de registración del producto la oferta de soluciones logísticas que ofrece GRIN a cada *griner*, como también los términos y condiciones que presenta cada uno de ellos. A modo de ejemplo, podrá conocer el espacio, peso y distancia sobre la cual un *rider* de Pedidos Ya puede transportar un producto, si el proveedor retira el producto de su negocio o si debe despacharlo en un punto de entrega, entre otras opciones. Según lo seleccionado en la solicitud del producto a postear, el equipo GRIN ofrecerá los distintos proveedores de envío para cada producto en particular. En cada publicación, existirán tres métodos de envío: retiro por punto de venta o comercio, solución de envío sustentable y, solución de envío alternativa o no sustentable.

Respecto de las compras sociales, las mismas serán ofrecidas a compradores que se encuentren en un radio de 5 kilómetros del punto de entrega del *vendor*. Para ello se utilizará un sistema de cálculo de distancia entre el vendedor y comprador -geolocalización-. Los envíos en estos casos solo serán realizados mediante el servicio *currier* de Pedidos Ya buscando prevalecer la propuesta acerca de los envíos sustentables y, destacar la rapidez en la que se reciben los productos gracias a este proveedor. En caso de no querer abonar por el envío, los compradores podrán retirarlos en un punto de entrega del *vendor*. Frente a la situación en la que un proveedor no haya seleccionado a Pedidos Ya como solución logística -ya sea por tamaño o peso del producto vendido- se ofrecerá como solución de envío en la venta social a Cabify y Treggo.

Etapa 2: Búsqueda de productos y selección de método de compra

La segunda etapa se relaciona principalmente con la operación inicial de los *griners* dentro de la plataforma. Sabemos que es importante para nuestro *marketplace* obtener un tráfico considerable dentro de la plataforma y que luego este se transforme en transacciones. Por tal motivo, luego de la ejecución de la

campaña publicitaria mencionada en el Capítulo 4, se espera que los compradores potenciales ingresen al sitio, se informen acerca de los productos y, por último, puedan adquirirlos.

Un comprador potencial podrá navegar dentro del *marketplace*, ya sea a través del sitio web o por la *app mobile*. Podrá visualizar desde una pantalla principal los productos que ofrecen compras sociales con sus precios destacados, los productos promocionados -según la aceptación de *cookies* esta información será personalizada- y podrá acceder a las categorías de productos, como también conocer qué empresas y emprendimientos venden por GRIN. Allí podrá visualizar los productos ofrecidos, como también informarse sobre estos y sus vendedores. Podrá filtrar los productos desde una barra de búsqueda según las palabras introducidas, por categoría de producto o desde el perfil de un vendedor en particular ver qué es lo que este ofrece. Luego de la navegación, podrá realizar consultas a los *vendors* acerca del producto que desee comprar y estas quedarán visibles para que otros usuarios puedan leerlas junto a sus respuestas. Es importante mencionar que se eliminarán aquellos mensajes que contengan información de contacto. Luego de que el comprador potencial reciba las respuestas a las consultas que considera necesarias, puede que desee comprar determinado producto. Allí seleccionará realizar una compra individual o grupal, según si el producto ofrece esta segunda modalidad de venta. En el caso de que pueda acceder a comprar grupalmente, antes de seleccionar el botón “comprar en grupo” podrá informarse acerca del funcionamiento de esta modalidad de compra y, además, podrá consultar los parámetros de aquella compra grupal en particular. En el caso de que no la ofrezca, solo podrá seleccionar “comprar” a su precio original.

Etapa 3: Operación de compra/venta

Comenzando con la explicación sobre el proceso de compra, decidimos mencionar en primer lugar el caso de las compras individuales por su mayor sencillas. Una vez que el *griner* seleccione “Comprar” deberá registrarse dentro del sitio. Allí ingresará la dirección en la cual reside habitualmente y desearía recibir su producto. Este dato es obligatorio ya que por medio de él se

personalizará la visualización del sitio según la oferta de compras grupales cercanas. Si se registró anteriormente y no accedió a su cuenta deberá ingresar con usuario y contraseña.

Luego de la registración podrá seleccionar la forma en que desea recibir el artículo y calcular el costo de envío según el proveedor logístico que seleccione. Para esto el equipo GRIN establecerá los precios bases de cada proveedor como también precio por distancia y peso del producto. El costo de envío será a cargo del comprador excepto en los casos que el vendedor decida ofrecerlo gratuitamente. Cuestiones para considerar:

- En el caso de Pedidos Ya, aparecerá como opción de envío según la cercanía entre las partes intervinientes -mencionamos anteriormente: 5 kilómetros-. Se remarcará como ventaja de este proveedor la pequeña ventana de tiempo que ofrece al momento de entregar el producto.
- En el caso de seleccionar "Retirar por punto de venta del proveedor", por un lado, se brindará inicialmente ubicación aproximada de este. Por otro lado, se aclarará que luego de emitido el pago no habrá devolución del dinero. De esta manera nos aseguraremos de que las compras en las que se retire el producto en el punto de entrega del vendedor no sean canceladas. Una vez que el *griner* pague por su compra, se le informará de forma exacta la dirección en la que podrá retirar su compra.

Por último, en este proceso de compra individual, el *griner* deberá seleccionar la manera en que pagará por su compra. GRIN destacará como medio de pago a MODO. A través de este, el comprador podrá abonar su compra con tarjeta de débito o crédito, gozando de los beneficios ofrecidos por las entidades bancarias adheridas. También podrán utilizar redes de cobranzas como Rapipago y Pago Fácil, si desea abonar en efectivo. Posteriormente a la confirmación del pago, el comprador podrá visualizar el estado de la entrega, ya sea mercadería en preparación, despacho realizado y lapso de horario de entrega en el cual el o los artículos se encontrarán en su lugar de destino. Mas allá de esto, el comprador podrá contactarse con el vendedor por medio de un chat en el que solo se deben realizar consultas y respuestas por la entrega en caso de ser necesario. Cualquier otro tipo de mensajes sería eliminado. Luego de la confirmación de

recepción de la mercadería, el vendedor podrá cobrar su venta según la condición de pago del *pack* contratado.

Consideraciones si un griner selecciona “Comprar en grupo”.

Más allá de las aclaraciones realizadas en la *Etapa 1 de las operaciones diarias*, debemos mencionar las siguientes consideraciones. Luego de seleccionar “Comprar en grupo” y de registrarse, el *griner* podrá calcular el costo de envío que será realizado por medio de Pedidos Ya con el fin de conocer el costo total de la compra o una ubicación aproximada del *vendor* si desea retirar el producto. Deberá pagar anticipadamente por la compra del producto a su precio reducido, incluido el envío. Luego de la confirmación del pago, será considerado dentro del estatus de lista de compradores que reservaron su compra. De esta forma, disminuirá la cantidad de compradores pendientes para completar las unidades de la compra social que ha establecido el *vendor*. Luego se le informará por medio de mensajes automáticos cualquier novedad acerca de esta compra. Por ejemplo: “Restan solo 3 compradores para alcanzar el objetivo.”, “¡ ¡Cumplimos el objetivo! Recibí tu producto”, entre otros.

Debemos considerar dos situaciones que pueden suceder acerca de la compra social: el cumplimiento del objetivo o no alcanzarlo. En el primer caso, no se devolverá el dinero abonado anticipadamente y se generará la orden de entrega del producto para que el comprador pueda recibirlo lo más rápido posible. En el segundo caso, se procederá a devolver los pagos a cada comprador. Esto se debe a que no se pagará al *vendor* hasta cumplir la compra social y que todos los compradores reciban sus productos. Para la devolución del dinero, cada comprador debe establecer una cuenta de recupero de anticipos antes de emitir el pago anticipado en una compra social. Esta puede ser una cuenta corriente, caja de ahorro o por medio de MODO. Ante cualquier situación extraordinaria, el equipo GRIN se pondrá en contacto con el comprador.

La última consideración para tener en cuenta sobre esta metodología de compra es que el *griner* podrá, en todo momento, compartir la publicación a otras personas. De esta manera se buscará lograr la compraventa social y aumentar el tráfico del sitio y de cada publicación. Creemos que se puede incentivar el

crecimiento del sector y consumo de los artículos de impacto positivo por medio de la comercialización social. En un futuro, se espera poder incorporar la tecnología necesaria para poder brindar mayores beneficios a quienes más compradores sumen dentro de cada compra social. En estos primeros tiempos de desarrollo de la plataforma, todo *griner* que se inscriba en una compra social obtendrá el mismo descuento que el resto de los compradores.

Etapas 4: Posventa

Las operaciones de posventa se refieren a dos eventos. En primer lugar, luego de que el comprador confirma la recepción del producto, o en el caso del retiro por punto de venta el vendedor confirma la entrega, el *griner* desde la plataforma podrá puntuar al *vendor* en términos de adecuación del producto publicado con la entrega y cumplimiento de la compra/venta. En segundo lugar, pueden existir casos de devolución de la mercadería. En estas situaciones el comprador debe ingresar a su perfil y desde “Mis compras” coordinar la devolución correspondiente con el proveedor. La devolución puede ingresarse hasta 3 días posteriores a la recepción del artículo comprado.

Universidad de
San Andrés

Capítulo 6 – Aspectos financieros

En el presente capítulo desarrollaremos aquellos aspectos financieros del plan de negocios. Dentro de estos consideraremos la inversión inicial para la puesta en marcha del negocio, la estimación de demanda e ingresos, la estructura de costos y un estado de resultados proyectado. Todo lo mencionado anteriormente será útil para calcular el recupero de la inversión y el VAN del proyecto. Estos aspectos serán desarrollados utilizando como moneda de cálculo al dólar estadounidense.

6.1 Inversión inicial

En esta sección, consideramos como inversión inicial a la cantidad de capital necesario para lograr la puesta en marcha del negocio. Destacamos que una gran porción de este capital será destinada al desarrollo y programación de la plataforma, tanto en su formato web como *mobile*. También será necesario llevar adelante una inversión sobre la publicidad de prelanzamiento de GRIN con el fin de atraer a los *griners* y, demás erogaciones necesarias para la registración de los primeros *vendors*. Otros puntos para considerar en la inversión inicial tienen que ver con formalidades legales e impositivas, estas pueden ser, la constitución de la sociedad y el costo de asesores para lograr la inscripción en los impuestos por los cuales la sociedad estará alcanzado. Por último, también se considerarán los primeros sueldos del personal antes del lanzamiento.

Respecto del medio de financiamiento de la inversión inicial, será mediante capital propio de cada uno de los socios en partes iguales. En otras palabras, cada uno financiará el 50% del proyecto y tendrán una participación igual en el negocio. A continuación, presentaremos a modo de resumen un recuadro con los montos de inversión por segmento:

SEGMENTOS DE INVERSION:	MONTOS EN USD	% PARTICIPACION
Desarrollo de la plataforma (Digbang)	64.000,00	60,48%
Plan Hosting Web y dominio web	3,55	0,00%
Constitucion e inscripcion SAS	324,26	0,31%
Asesoramiento impositivo	487,72	0,46%
Asesoramiento legal	3.000,00	2,84%
Registro de marca	16,77	0,02%
Promoción primer etapa	8.050,00	7,61%
Honorarios y sueldos iniciales	23.139,66	21,87%
Equipos de computacion	6.041,75	5,71%
Certificacion de productos	750,00	0,71%
TOTAL:	USD 105.813,70	
*TC aplicado: 131,75 (TC BNA Billeto Vendedor al 5 de julio 2022)		

Tabla 6.1.1: inversión inicial por segmento (elaboración propia)

Desarrollo de la plataforma

Hemos mencionado a DigBang en el Capítulo 5 como la *software factory* que llevará a cabo las operaciones de diseñar y desarrollar la plataforma. Para esto, hemos conversado e intercambiado mails con Mariano Wechsler, socio fundador de DigBang y Digital House, quien nos brindó información acerca del costo de desarrollo tanto del sitio web como de la aplicación. Se ha estimado un presupuesto considerando el personal que formará el equipo destinado para el proyecto. Este costo inicial considera la etapa de diseño del producto y, en paralelo, los 5 meses iniciales de la etapa de *discovery*, que permitirían poner en funcionamiento a GRIN e iniciar las operaciones transaccionales dentro del sitio (ver Anexo 6). La inversión total que debemos realizar para la creación de la plataforma y generar las interfaces necesarias con otros proveedores logísticos y de pago es de USD 64.000. Luego se continuará trabajando con el fin de seguir construyendo el sitio y mejorándolo por más de un año, según las recomendaciones de Mariano. Este costo será considerado dentro de los costos mensuales fijos.

Inscripción dominio y web hosting

Este segmento es otro de los puntos a considerar dentro de la inversión inicial referidos a la plataforma. Se contratará al Hosting Plan Ultimate (ver Anexo 8) del proveedor GoDaddy que es el espacio dentro de un servidor donde se alojará nuestra plataforma. Este es un plan con varias ventajas considerando la posibilidad de crecimiento y tráfico que puede existir dentro del sitio. Destacamos que es el plan con mayor capacidad de procesamiento y, además, cuenta con sitios web, almacenamiento y bases de datos ilimitadas. Por dicho plan se abonará por adelantado ARS\$467,64 que corresponde a los primeros 36 meses de servicio. Luego dicho plan se actualizará a ARS\$16,99 centavos mensuales. Cabe mencionar que la registración del sitio web bajo el dominio grinargentina.com se encuentra bonificada por la selección del plan. Solo corresponde el pago de la tarifa de ARS\$0,18 centavos de ICANN de forma anual por él.

Inscripción SAS y Asesoramiento

A nivel legal e impositivo tenemos en cuenta tres cuestiones que impactan en la inversión: el costo de constitución de la sociedad, los gastos de asesoramiento impositivo y los gastos de asesoramiento legal. Como desarrollaremos en el Capítulo 8, decidimos constituir una Sociedad por Acciones Simplificadas en la Provincia de Buenos Aires. Para ello, se ha solicitado un presupuesto a la firma Countax, quien será la encargada de llevar adelante el trámite de constitución, la elaboración del estatuto, presentar los documentos ante el DPPJ y la inscripción en AFIP (ver Anexo 9). El costo por ello es de ARS\$24.864 más IVA, considerando la bonificación debido a que contrataríamos sus servicios de asesoramiento impositivo. Además de ello, el costo de inscripción de la sociedad en la Dirección Provincial de Personas Jurídicas y la publicación en el Boletín Oficial tiene un costo de ARS\$12.636^{xxii}.

Respecto del asesoramiento impositivo a recibir de la firma Countax en los primeros meses de operaciones antes del lanzamiento posee un costo de ARS\$10.621 más IVA por mes (ver Anexo 10). Destacamos del servicio a recibir las liquidaciones de sueldo de los primeros meses, la registración y liquidación

en los impuestos a los que estará alcanzado la sociedad desarrollado en Capítulo 8. Por otro lado, a nivel asesoramiento legal se estima gastar USD 600 mensuales. Dicho asesoramiento permitirá exponer correctamente los Términos y Condiciones de uso de la plataforma, Política de Cookies y Privacidad y demás cumplimientos legales considerados en el Capítulo 8 para poner en marcha proyecto. Estos puntos serán llevados a cabo por el estudio Asroi.

Registro de marca

No debemos olvidar el gasto por registrar la marca GRIN Argentina (sobre la cual consultamos su disponibilidad en el Instituto Nacional de Propiedad Intelectual)^{xxiii}. Es importante tener en cuenta que necesitamos registrar la marca con el fin de obtener el aseguramiento jurídico de que terceros no comercialicen productos u ofrezcan servicios similares a los nuestros. Es importante considerar que la vigencia de la exclusividad sobre la marca es de 10 años y el trámite tiene un costo de ARS\$2210^{xxiv}.

Comunicación y publicidad de lanzamiento

Respecto de la primera etapa de promoción, debemos considerar el costo de realizar las publicidades en redes sociales como Facebook, Instagram y TikTok como parte de la inversión inicial a realizar. La recomendación sobre la inversión para primeras campañas en redes es de USD 2,5 a USD 3 por cada anuncio y por red social a nivel diario -hemos considerado el valor superior y realizar 3 anuncios por red social-^{xxv}.

Por otro lado, respecto de los *influencers*, considerando el impacto que ellos pueden lograr en potenciales usuarios, se destinará un presupuesto mensual de USD 200 por comunicados. Por último, en *GoogleAds* si bien no existe un parámetro de referencia respecto al nivel de inversión que se debe proyectar^{xxvi}, nos basamos en que buscaríamos que los primeros clientes conozcan el sitio y destinaríamos un presupuesto similar al costo de los *influencers*, USD 200 por mes, considerando que es una campaña que debe crearse desde cero^{xxvii}.

Demas gastos prelanzamiento de la plataforma

Es un segmento que hemos generalizado para incluir diversas erogaciones iniciales.

En primer lugar, consideramos los sueldos de los meses previos al lanzamiento del equipo GRIN desarrollado en el Capítulo 7. Hemos considerado los cinco meses de honorarios para los socios fundadores, a los que les corresponde un monto de ARS\$100.000 bruto. Los cinco meses de remuneración correspondientes a la persona que conformaría el sector de IT y sistemas con un bruto de ARS\$218.000 según el sueldo nacional promedio publicado en Glassdor^{xxviii}. Además, incluimos tres meses de remuneración de la persona que se encargará de realizar las certificaciones de los productos de los primeros *vendors* por ARS\$150.000 brutos mensuales. Adicionamos a cada sueldo mensual, el 25,53% correspondientes a las cargas sociales -tasa explicada en el Capítulo 8- y la proporción del sueldo anual complementario. Cabe aclarar que los sueldos se han dolarizado para evitar la pérdida del poder adquisitivo del personal.

En segundo lugar, consideramos como una inversión necesaria, la adquisición de los equipos de computación para cada integrante¹³, con el fin de que puedan desempeñar sus tareas de la mejor manera.

En tercer lugar, estimamos un posible gasto mensual de USD 150 para gastos de comunicación con nuestros *vendors* y por la tarea de certificación de productos en la que se necesitará contactarse con el vendedor, realizar llamadas telefónicas, utilizar medios de transporte y hacer visitas.

Consideramos que, con las erogaciones mencionadas anteriormente, el equipo GRIN se encontrará en condiciones de desempeñar las funciones previas al lanzamiento de la plataforma. Destacamos dentro estas funciones:

- Actividades relacionadas al contacto, atracción y certificación de los productos correspondientes a *vendors* que deben integrarse al sitio antes

¹³ MercadoLibre. Recuperado de: https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1130913425-dell-latitude-7400-i7-8665-16gb-ssd256gb-1080p-permuto-JM#position=12&search_layout=stack&type=item&tracking_id=bd7bcd4-e85c-4b81-a9e4-4a3d011cdc24. Consultado el 5/7/2022

del lanzamiento. Esto se debe a que, además de la publicidad que correspondería a la primera etapa de promoción, será necesario obtener una comunicación personalizada con nuestros primeros *vendors* por medio de llamados telefónicos, intercambios de mails u otras formas de contacto.

- Tareas administrativas, legales, como también la comunicación entre el personal del equipo y asesores.
- Poder colaborar con la información que necesite el equipo de la *software factory*, gestionar las interfaces con los proveedores o alianzas de GRIN y demás actividades correspondientes a sistemas.

6.2 Estimación de la demanda

A continuación, procederemos a estimar la demanda potencial de la plataforma. Para ello hemos decidido utilizar la herramienta TAM SAM SOM. Por medio de esta, estimamos un TAM, que es una estimación del tamaño total del mercado potencial al que se pretende ingresar; un SAM que es la porción de dicho mercado que podríamos atender si contásemos con la infraestructura adecuada y acorde a nuestro modelo de negocio; y, por último, estimamos un SOM que es la participación de mercado que se pretende alcanzar en los primeros años de operaciones del negocio. De esta manera, conoceremos la cantidad de *griners* que potencialmente utilizarán la plataforma y en base a ello poder tener una primera aproximación de la magnitud del negocio en análisis.

Para comenzar a calcular el TAM resulta importante mencionar que solo consideramos el mercado argentino como el mercado potencial total. Para calcular este mercado tomamos el total de los habitantes de Argentina que, según los datos provisorios publicados por el INDEC sobre Censo 2022, somos 47.327.407 personas^{xxix}.

Sobre este número, consideramos que según Kantar^{xxx}, más allá de las dificultades económicas existentes en el país y del costo de estos productos, 2 de cada 3 argentinos prefieren consumir productos de impacto positivo. Además, el artículo menciona que esta tendencia es más notoria en los menores de 35 años y en el género femenino. Por este motivo, destacamos que, en Argentina,

el 27,15 % de los compradores tienen entre 18 a 35 años (cálculo realizado según cifras publicadas por INDEC. Ver Anexo 11). Si bien pueden existir compradores de otras edades, pretendemos no sobreestimar el TAM con otros rangos etarios que no son tan proclives a consumir estos artículos.

Por último, según el resumen del informe publicado por el CACE sobre las estadísticas del año 2021 a tal fecha existían 20.742.665 compradores online. Esto quiere decir que, si consideramos que el 45,48% de los habitantes argentinos realizan compras digitales -resultado de dividir la cantidad de compradores online por la población estimada por PopulationPyramid.net^{xxxi}-, alcanzamos un TAM de 3.856.976 compradores potenciales. A continuación, detallamos el cálculo realizado.

TAM: Mercado Argentino	
Habitantes Argentina	47.327.407
Habitantes prefieren consumir productos impacto positivo	2 de cada 3
Edad de 18-35 años	27,15%
	8.480.598
Posibles compradores digitales argentinos de impacto positivo	45,48%
	3.856.976

Tabla 6.2.1: TAM (elaboración propia)

En segundo lugar, para calcular el SAM de GRIN nos pareció relevante considerar nuevamente el artículo publicado por MercadoLibre Sustentable. En este observamos que, según el informe de la vertical sustentable para el ejercicio 2021, en Argentina existen 720.000 compradores de impacto positivo que operan en la plataforma. Sobre esta cifra, consideramos que nuestro negocio sería capaz de atender un nivel similar de clientes una vez que toda la infraestructura se encuentre desarrollada y se posea la escala suficiente.

Más allá de esto, resaltamos que no todos los consumidores de impacto positivo realizan compras en MercadoLibre. Para el cálculo del SAM podemos tener en cuenta que, de las respuestas a la encuesta realizada a futuros *griners*, un 42,85% de quienes consumen productos de impacto positivo por canales digitales compra en MercadoLibre. Esto quiere decir que un 57% de estos consumidores, realizan sus compras en redes sociales como Instagram y

Facebook o sitios web de productores o revendedores. Si 720.000 compradores de MercadoLibre Sustentable representasen el 42,85% de total de los compradores digitales activos de productos de impacto positivo, existiría un total de 1.680.280 compradores que operan a través de distintas plataformas. Sin embargo, consideramos no extrapolar completamente los resultados de la encuesta y valernos de datos más fundados como los ofrecidos por MercadoLibre. Por esto, hemos decidió tomar como SAM un punto medio entre ambas cifras alcanzando un total 1.200.140 compradores activos.

SAM: Compradores Activos Impacto Positivo Argentinos	
Compradores Argentinos Mercado Libre Sustentable (42,85% del total de compradores que operan en las distintas plataformas)	720.000
Si considerariamos otros sitios de compra (total de compradores que operan en las distintas plataformas)	1.680.280
Punto medio	1.200.140

Tabla 6.2.2: SAM (elaboración propia)

En tercer lugar, procedemos a calcular el SOM no solo a nivel cantidad de posibles compradores de impacto positivo, sino que también a nivel cantidad de compras. Del total de consumidores sustentables calculados en el SAM debemos filtrar este número por aquellos que se ubican en la jurisdicción donde operaría GRIN.

Considerando que los primeros dos años la plataforma funcionaría para compradores de CABA y Buenos Aires Zona Norte, y por dicho motivo, tuvimos en cuenta los datos que se mencionan a continuación. Por un lado, según el informe de la CACE, el 39% de la facturación por ventas digitales corresponde al AMBA. Según la página del gobierno nacional^{xxxii}, en la región habita el 35% de la población argentina, es decir, 16.182.190 habitantes -considerando un total de habitantes argentinos son 46.234.830-. Por otro lado, según el INDEC^{xxxiii}, la población estimada de CABA en 2022 es de 3.081.550 y de Buenos Aires Zona Norte 1.868.893 habitantes -considerando que se comenzaría a operar en los partidos de San Fernando, San Isidro, Vicente Lopez, Tigre, Escobar y Pilar-. Es así como podemos estimar que la Zona Norte de Buenos Aires y CABA

representaría un 30,59 % del AMBA -resulta de dividir 4.950.443 por 16.182.190 habitantes-. Partiendo del SAM y aplicando los porcentajes alcanzados, alcanzamos un total de 143.148 compradores digitales activos de productos de impacto positivo en la jurisdicción (ver Tabla 6.2.3). Se espera que el primer año de operaciones un 20% de estos compradores formen parte de la plataforma y realicen alguna compra, mientras que el segundo año esta proporción sea equivalente al 40%. A nivel cantidad de compradores estos serían 28.636 y 57.271, respectivamente.

Pensando la demanda potencial a nivel cantidad de compras, nos valemos del informe de MercadoLibre. Este artículo menciona que del total de compradores sustentables: el 79% realizó una compra el último año, un 14% dos compras y un 7% tres o más. De esta manera podemos proyectar un nivel de compras totales de 36.654 para el primer año y de 73.307 para el segundo -asumimos que el 7% solo compra tres veces y no más-.

SOM: Compradores Activos Impacto Positivo GRIN	
Compradores Activos Impacto Positivo Argentinos	1.200.140
Ventas digitales correspondientes al AMBA (sobre total ventas argentina)	39%
Proporción CABA y BA Zona Norte sobre AMBA	30,59%
Compradores digitales activos de productos de Impacto Positivo CABA y BA Zona Norte	143.178
<u>CABA y BA Zona Norte</u>	
Compradores - Primer año: 20% del SOM	28.636
Compradores - Segundo año: 40% del SOM	57.271
Considerando que son compradores digitales activos: ¿Cuántas compras realizan al año?	
% Compradores que realizan una compra al año	79%
% Dos compras al año	14%
% Tres o mas compras al año	7%
Compras primer año	36.654
Compras segundo año	73.307

Tabla 6.2.3: SOM primer y segundo año (elaboración propia)

Además, hemos realizado un cálculo de estimación de la demanda considerando la expansión geográfica de GRIN del tercer al quinto año de operaciones.

En primer lugar, para el tercer y cuarto año se ha pensado una primera expansión geográfica al territorio del AMBA. Tomando de base la estimación de compradores de productos de impacto positivo en Argentina del SAM y considerando que el AMBA representa un total del 39% de las ventas digitales de Argentina, existiría un total de 468.055 compradores en la región. Se espera que en el tercer y cuarto año un 30 y 50% de estos respectivamente puedan realizar sus compras en GRIN. En términos numéricos, las estimaciones dan 140.416 y 234.027 compradores anuales y, a nivel de compras, 179.733 y 299.555 en total por cada año.

Estimacion demanda 3er y 4to año - AMBA	
<u>Retomamos calculo</u>	
SAM	1.200.140
Ventas digitales correspondientes a AMBA (sobre total ventas argentina)	39%
Compradores digitales activos de productos de Impacto Positivo AMBA	468.055
Compradores - Tercer año: 30% AMBA	140.416
Compradores - Cuarto año: 50% AMBA	234.027
Compras tercer año*.	179.733
Compras cuarto año*.	299.555

*Se tomo en cuenta el mismo nivel de recompra que el utilizado en el SOM inicial

Tabla 6.2.4: Estimación de la demanda tercer y cuarto año (elaboración propia)

Para el quinto año de operaciones, se espera poder ofrecer nuestro producto potencial en la provincia de Buenos Aires, Córdoba y Mendoza, y en la ciudad de Rosario. Estas provincias y ciudades no solo fueron elegidas por ser de las jurisdicciones más pobladas del país luego de la región del AMBA, sino que también por la gran proporción de compras digitales son realizadas en ellas. Según un artículo de MDZ^{xxxiv}, basado en el análisis del perfil del consumidor digital argentino de Tienda Nube, el 56% de las compras online son realizadas en CABA y GBA, el 11,7% en Córdoba, 8,3% en Rosario y un 4,8% en Mendoza. Considerando estas proporciones y el total de compradores activos de productos

de impacto positivo en medios online (estimados en el SAM), arribamos a un total de 912.682 posibles compradores. Se espera que, para este año un 40% de ellos (365.073 compradores) operen en nuestra plataforma.

Estimacion demanda 5to año - BA + Rosario + Cordoba + Mendoza	
<u>Retomamos calculo</u>	
SAM	1.200.140
Proporcion de ventas digitales en estas ciudades: (del total argentina)	76%
Compradores digitales activos de productos de Impacto Positivo BA + Rosario + Cordoba + Mendoza	912.682
Compradores - 5to año: 40% Region	365.073
Compras quinto año*.	467.293

*Se tomo en cuenta el mismo nivel de recompra que el utilizado en el SOM inicial

Tabla 6.2.5: Estimación de la demanda quinto año (elaboración propia)

Si bien concluimos la estimación de la demanda por el lado de los compradores, también debemos considerar la cantidad de vendedores a captar estos primeros años de funcionamiento de la plataforma. Para ello, hemos utilizado la información publicada en el informe de MercadoLibre respecto de la oferta de productos sustentables y las encuestas que hemos realizado a vendedores. Por un lado, a fines del 2021, MercadoLibre Sustentable contaba con una cantidad 3.960 empresas y emprendedores de productos sustentables argentinos que posteaban sus artículos dentro del sitio. Con un crecimiento de la cantidad de vendedores de impacto positivo del 82% en el último año. Si consideramos multiplicar la cifra por el 39% correspondiente a la participación de la facturación del AMBA respecto del comercio electrónico nacional, alcanzaríamos una estimación de 1.544 vendedores sustentables de la región que operan en MercadoLibre.

Considerado que la demanda y la oferta posee un comportamiento similar en este sector en desarrollo, tomamos para la proyección de los vendedores digitales de productos de impacto positivo en CABA y BA Zona Norte al 30,59% de los 1.544 vendedores estimados en el AMBA. De esta manera arribamos a un total de 472 vendedores que operan digitalmente en la jurisdicción.

Esperamos que el primer año operen dentro de la plataforma un 20% de ellos y en el segundo un 40%. Estos serían un total de 94 y 189 *vendors* respectivamente. Creemos que ellos ofrecerían sus productos dentro de la plataforma considerando las ventajas que GRIN ofrecería como canal de ventas. Por medio de sus publicaciones podemos asumir que existiría una oferta atractiva para que los *griners* realicen sus compras de impacto positivo dentro del sitio.

Estimacion Vendedores 1er y 2do año - CABA y BA Zona Norte	
Empresas y emprendimientos que utilizan como medio comercial a Mercado Libre Sustentable	3.960
Nivel de facturacion AMBA	39%
Estimacion vendedores de productos de impacto positivo que realizan ventas por medios digitales en el AMBA	1.544
Porcentajes de Vendedores de CABA y BA Zona Norte sobre AMBA	30,59%
Estimacion vendedores de productos de impacto positivo que realizan ventas por medios digitales en CABA y BA Zona Norte	472
Vendedores - Primer año: 20%	94
Vendedores - Segundo año: 40%	189

Tabla 6.2.6: Estimación vendedores primer y segundo año (elaboración propia)

Para el tercer y cuarto año, considerando la expansión geográfica a toda la región del AMBA, se espera que operen en GRIN un 30% y 50% de los vendedores de productos de impacto positivo de la región. Estos representarían a nivel numérico un total de 463 y 772 *vendors* para el tercer y el cuarto año, respectivamente. Por último, para el quinto año se consideró la proporción de ventas digitales que se llevaron a cabo en las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Mendoza y la ciudad de Rosario. Considerando como total de vendedores de productos de impacto positivo los 3.960 negocios que operan en MercadoLibre, podemos estimar una suma de 3012 empresas y emprendimientos sustentables en las localidades mencionadas que realizan sus

ventas por algún medio digital. De estos, se espera que 1205 (40%) se sumen como *vendedores* dentro de GRIN para nuestro quinto año de operaciones.

Estimacion Vendedores 3er y 4to año - AMBA	
Estimacion vendedores de productos de impacto positivo que realizan ventas por medios digitales en el AMBA	1.544
Vendedores - Tercer año: 30%	463
Vendedores - Cuarto año: 50%	772

Estimacion Vendedores 5to año - BA + Cordoba + Mendoza + Rosario	
Proporcion de ventas digitales en estas ciudades: (del total argentina)	76%
Estimacion vendedores de productos de impacto positivo que realizan ventas por medios digitales en BA + CBA + MDZ + Rosario	3012
Vendedores - Tercer año: 40%	1205

Tabla 6.2.7: Estimación vendedores tercer, cuarto y quinto año (elaboración propia)

6.3 Estimación de ingresos

Teniendo en cuenta la estimación de la demanda, podemos conocer cuáles serán los ingresos que generarían las ventas en la plataforma. Como mencionamos en el Capítulo 3, existirán dos fuentes de ingresos para GRIN: en primer lugar y la más importante, la comisión por venta realizada -según *pack* contratado- y, en segundo lugar, la venta del espacio publicitario dentro de la plataforma, tanto en su formato *web* como *mobile*.

Comisión por venta

Respecto del primer método de ingresos de GRIN debemos hacer referencia a los *packs* presentados en el Capítulo 3. Según las características y beneficios de cada uno de ellos, GRIN cobraría una comisión de 5% por el *Pack 1*, 12% por el *Pack 2* y 15% por el *Pack 3*. Por dicho motivo, el *vendor* al realizar una venta recibiría un 95%, 88% y 85% del precio publicado. Debemos recordar que en el

caso de las compras en grupo la comisión se reduce a la mitad, buscando fomentar el uso de esta modalidad y considerando el esfuerzo que los *vendors* realizan para ofrecer los descuentos. Dentro de los cálculos de ingresos por comisión se incluye el IVA y, a nivel patrimonial, asumimos que los débitos fiscales son iguales a los créditos fiscales, por lo que no existiría un saldo por impuesto a pagar en tal concepto.

Según la estimación de la demanda, proyectamos que para el primer año de operaciones en CABA y Buenos Aires Zona Norte existiría un total de 28.636 compradores, que por haberse calculado sobre una base de compradores y no de usuario, se espera que realicen 36.654 compras en total. Luego, por el segundo año se espera un incremento hasta alcanzar los 57.271 compradores y 73.307 compras. Con la primera expansión geográfica de las operaciones a toda la región del AMBA en el tercer año se proyecta una base de compradores de 140.416 que realizan un total de 179.733 compras anuales; y en el cuarto año 234.027 compradores que realizan 299.555 compras. Por último, en cuanto al nivel de compradores y compras a realizarse por la plataforma en el quinto año de operaciones, la base de compradores es de 365.073 que realizan un total de 467.293 compras anuales. Por el quinto año se planea que las operaciones se desarrollen a la provincia de Buenos Aires, Córdoba, Mendoza y la ciudad de Rosario.

De los totales de compras a realizarse por cada año, debemos calcular cuánta cantidad de ellas pertenecen a compras individuales y cuántas a compras sociales. Según el impacto que se espera tener por medio de esta nueva metodología de compraventa, el primer año se espera que un 15% de las compras realizadas en la plataforma sean mediante la utilización de compras en grupo. Se espera un crecimiento de un 10% anual de esta metodología de venta respecto de las compras individuales. Exponemos en el siguiente cuadro la cantidad de compras proyectada según cada metodología.

Compras proyectadas	Año1	Año 2	Año3	Año4	Año5
Compradores	28.636	57.271	140.416	234.027	365.073
Compras	36.654	73.307	179.733	299.555	467.293
% Compras individuales	85%	75%	65%	55%	45%
% Compras sociales	15%	25%	35%	45%	55%
Compras individuales	31.156	54.980	116.826	164.755	210.282
Compras sociales	5.498	18.327	62.907	134.800	257.011

Tabla 6.3.1: compras por método de compraventa (elaboración propia)

Para el cálculo del nivel de ingresos por comisión, además realizamos un relevamiento de precios de los productos por categorías. Para ello, seleccionamos en MercadoLibre Sustentable el primer producto “más vendido” que pudimos encontrar dentro de las publicaciones destacadas según las categorías que ofrecerá GRIN (ver Anexo 12). De ellos alcanzamos un precio promedio de USD 39,79 para los primeros dos años de operaciones, y un precio de USD 30,82 para el tercer año en adelante cuando se incluyan el resto de las categorías. Es importante aclarar que excluimos la categoría Carbono 0, debido a que el producto de referencia o más vendido son las bicicletas y, sus valores elevados sesgan el cálculo del precio promedio de los productos a ser comercializados dentro de GRIN.

Precios Mercado Libre Sustentable	Mas vendido/ promocionado
Higiene y Cuidado Personal Natural.	\$ 2.098,00
Compostables y/o biodegradables.	\$ 6.499,00
Jardinería y huerta.	\$ 10.990,00
Cosmética natural y cruelty-free.	\$ 1.380,00
Precio Promedio 1er etapa	\$ 5.241,75
En USD a TC Vendedor BNA 5 julio 2022	USD 39,79
Alimentos (Veganos No frescos)	\$ 1.180,00
Indumentaria y blancos.	\$ 4.700,00
Zero Waste.	\$ 3.650,00
Energía	\$ 1.989,00
Precio Promedio 2da etapa	\$ 4.060,75
En USD a TC Vendedor BNA 5 julio 2022	USD 30,82

Tabla 6.3.2: Precios promedio según productos más vendidos y promocionados en MercadoLibre Sustentable (elaboración propia)

Teniendo en cuenta la información mencionada anteriormente y asumiendo que:

- el 40% de las de los vendedores contratan el *Pack 1*, el 20% el *Pack 2* y, el 40% el *Pack 3* considerando los grandes beneficios y funcionalidades que este último ofrece;
- el descuento promedio ofrecido por los *vendors* en las compras sociales es de 30% (recordemos que como mínimo debe ofrecer descuentos de un 20% por un lote de no menos de 15 unidades) y que;
- cada comprador en su compra solo adquiere un producto al precio promedio calculado;

Calculamos los siguientes niveles de ingresos por comisión por ventas:

Estimación ingresos por ventas/compras individuales			Año1	Año 2	Año3	Año4	Año5
Compras individuales			31.156	54.980	116.826	164.755	210.282
Precio promedio por producto			39,79	39,79	30,82	30,82	30,82
Total ventas vendors			1.239.693	2.187.664	3.600.591	5.077.757	6.480.887
Ingresos por comision	Contratación	Comisión					
Pack 1	40%	5%	24.794	43.753	72.012	101.555	129.618
Pack 2	20%	12%	29.753	52.504	86.414	121.866	155.541
Pack 3	40%	15%	74.382	131.260	216.035	304.665	388.853
Tres meses comision 0% (promoción lanzamiento)			-	32.232			
Ingresos por comision (Ventas individuales)			96.696	227.517	374.461	528.087	674.012

Estimación ingresos por ventas/compras grupales			Año1	Año 2	Año3	Año4	Año5
Compras grupales			5.498	18.327	62.907	134.800	257.011
Precio promedio por producto			39,79	39,79	30,82	30,82	30,82
Precio con descuento (30% promedio)			27,85	27,85	21,57	21,57	21,57
Total ventas vendors			153.139	510.455	1.357.146	2.908.170	5.544.759
Ingresos por comision	Contratación	Comisión					
Pack 2	20%	6,00%	1.838	6.125	16.286	34.898	66.537
Pack 3	40%	7,50%	4.594	15.314	40.714	87.245	166.343
Tres meses comision 0% (promoción lanzamiento)			-	1.608			
Ingresos por comision (Ventas grupales)			4.824	21.439	57.000	122.143	232.880

Estimación Ingresos por comisión totales	101.520	248.956	431.462	650.230	906.892
---	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Tabla 6.3.3: Estimación de ingresos anuales por comisiones sobre ventas
(elaboración propia)

Venta de espacio publicitario dentro de la plataforma

Esta segunda forma de monetización de la propuesta de GRIN es considerada como una fuente secundaria de ingresos. Se planea realizar publicidad dentro del sitio para aquellos *vendors* que deseen contratar el servicio ofrecido. Para la configuración del espacio publicitario y la colocación de los *banners* dentro de la plataforma se utilizará la herramienta de *GoogleAds*. Según la estimación de *Google AdSense*, por la región y categoría de productos a publicitar, la ganancia anual por 50,000 visitas mensuales es de USD 2.916 (ver Anexo 13). Considerando el nivel de compras que se proyecta tener a nivel mensual (resultado de dividir compras de la Tabla 6.3.1 por doce), podemos estimar los siguientes niveles de visitas y, por lo tanto, ingresos por espacio de venta publicitario según la estadística mencionada:

Estimación ingresos por espacio publicitario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Compras mensuales	3.055	6.109	14.978	24.963	38.941
Crecimiento de compras mensuales respecto del año anterior		100%	145%	67%	56%
Visitas mensuales proyectadas	10.000	20.000	49.000	81.830	127.655
Estimación Ingresos anuales por venta de espacio publicitario	USD 583	USD 1.166	USD 2.858	USD 4.772	USD 7.445

Tabla 6.3.4: Estimación de ingresos anuales por venta de espacio publicitario (elaboración propia)

6.4 Estructura de costos y estados de resultados proyectados

Para poder proyectar un estado de resultados, además de la estimación de ingresos desarrollada en el apartado anterior, también debemos exponer cómo se compone la estructura de costos del proyecto. Dentro de la estructura de costos podemos encontrar costos variables y fijos. Por un lado, los costos variables son aquellos que dependen de los ingresos del negocio. Según el desempeño que el negocio tiene en determinado momento, puede que estos aumenten o disminuyan. Por otro lado, los costos fijos son aquellos que deben cancelarse y no dependen del nivel de desempeño del negocio. Según las características de cada uno de ellos pueden corresponder a diferentes ventanas de tiempo, por ejemplo: mensuales y anuales.

En nuestro caso, explicaremos cómo se componen tres grandes grupos de costos: los costos variables, los costos fijos mensuales y los costos fijos anuales.

Costos variables

El primer grupo de costos que debemos considerar son aquellos que dependen del nivel de desempeño del negocio. En primer lugar, los medios de pago a utilizar en la plataforma son uno de los costos variables principales. Con GRIN ofreceríamos como medio de pago a MODO, Pago Fácil y Rapipago. Del informe realizado por la CACE sobre el año 2021, se puede observar que, de todas las transacciones online realizadas en el año, el 70% se realizaron por plataformas de pago utilizando tarjetas de crédito y débito (específicamente 63% crédito y 7% débito). Por otro lado, en el 11% de las transacciones se utilizó el pago en efectivo al retirar el producto o por Pago Fácil o Rapipago. Buscamos simplificar el cálculo del costo por medios de pagos asumiendo que todas las transacciones en GRIN son abonadas por medio de MODO. Se considera que, si bien la billetera no tiene costo alguno, adherirla al negocio posee como costo una comisión por cobro según el *gateway Payway* (tal como se indicó en el Capítulo 3). Consideramos una comisión óptima del 1,8% + IVA para recibir los cobros por las transacciones realizadas den GRIN dentro de 8 días. Luego de ello, correspondería retener nuestra comisión y generar los pagos a cada *vendor* según el *pack* contratado a 12, 20 y 30 días. En segundo lugar, a nivel impositivo, contamos como costo variable al Impuesto a los Ingresos Brutos. Respecto de la alícuota a los ingresos de la plataforma consideramos al 4% como alícuota promedio por las operaciones del CABA y Buenos Aires según lo establecido en el Capítulo 8.

Costos fijos mensuales

El segundo grupo de costos tiene que ver con aquellos costos fijos mensuales. Estos costos deben ser tenidos en cuenta todos los meses sin importar el nivel de desempeño o ventas de GRIN. En primer lugar, destacamos los costos por nómina. Según el planeamiento de contratación detallado en el Capítulo 7, el

equipo GRIN crecerá a lo largo de los años. Para el primer año de operaciones, el equipo se conformará por los dos socios fundadores, un encargado del sector de IT y un certificador de productos de impacto positivo. Además, luego del séptimo mes se confeccionará un equipo interno de programación compuesto por cuatro programadores y un líder de proyectos que acompañará al equipo de DigBang durante seis meses. En este periodo, trabajarán en paralelo y luego continuará solo el equipo interno a cargo del continuo desarrollo y mantenimiento de la plataforma. Al segundo año se incorporará al equipo comercial y a la administración, por un lado, a un certificador más y un especialista en marketing; y por el otro, un empleado administrativo. Para el quinto año de operaciones, GRIN contará con un socio comercial y uno administrativo, con un equipo interno de programación y un encargado del sector de IT, dos licenciados en marketing, cuatro certificadores de productos y dos administradores brindando soporte en el sector contable. Además de los salarios -calculados según diversos sitios consultados ^{xxxv} -, debemos considerar el sueldo anual complementario correspondiente a cada empleado y las cargas sociales sobre sueldos y SAC, según el Capítulo 8 corresponde un costo adicional por un 25,53%.

En segundo lugar, como costo fijo mensual se proyecta un gasto de USD 600 en asesoramiento legal y ARS\$10.621 + IVA en asesoramiento contable. En tercer lugar, consideramos dentro de los gastos por desarrollo de la plataforma una inversión de USD 11.600 mensuales correspondientes a los servicios de DigBang. Algo relacionado a este punto a partir del décimo mes del tercer año de operaciones, se agregará como costo mensual ARS\$16,99 correspondiente al plan del hosting web. En cuarto lugar, se proyecta un presupuesto de USD 150 mensuales por certificador para gastos diversos respecto de las tareas de análisis y aprobación de productos de impacto positivo. En quinto y último lugar, como costo fijo mensual debemos considerar la depreciación correspondiente a los equipos de computación que cada uno de los participantes del equipo GRIN tendrá. Según el precio de los equipos establecidos en la inversión inicial de ARS\$199.000 por cada uno y, en dólares USD 1510 (según tipo BNA vendedor al 5 de julio 2022), a nivel mensual corresponde por equipo un costo de USD 25.

A continuación, elaboramos un cuadro que contiene resumidamente, los honorarios mensuales correspondientes a cada socio, los costos mensuales por

suelo según las posiciones a ocupar -debe considerarse adicionalmente el devengamiento correspondiente al SAC y el porcentaje de cargas sociales-, las erogaciones por asesoramiento, desarrollo de la plataforma y hosting web, como también, lo presupuestado para cada certificador con el fin de que puedan cumplir con sus tareas y la depreciación mensual por cada equipo de computación.

Costos fijos mensuales	Pesos	Dólar
Honorario socia comercial	-	USD 1.500,00
Honorario socio administrativo	-	USD 1.500,00
Sueldo Certificador	\$ 150.000	USD 1.138,52
Sueldo Lic. En Marketing	\$ 157.882	USD 1.198,35
Sueldo Administrativo	\$ 120.000	USD 910,82
Sueldo Lic. En Sistemas (IT)	\$ 218.000	USD 1.654,65
Sueldo Programador	\$ 156.000	USD 1.184,06
Sueldo Lider de Proyectos	\$ 228.254	USD 1.732,48
Asesoramiento legal	-	USD 600,00
Asesoramiento impositivo	\$ 12.851	USD 97,54
Software Factory	-	USD 11.600,00
Hosting Web	\$ 17	USD 0,13
Gastos certificación	-	USD 150,00
Depreciacion equipo de computación	-	USD 25,00

*Tipo de cambio vendedor BNA al 5 de julio: \$131,75

Tabla 6.4.1: Costos fijos mensuales (elaboración propia).

Costos fijos anuales

El tercer grupo de costos son aquellos que deben enfrentarse anualmente o por un periodo de tiempo distinto al mensual, y que además no se corresponden con el nivel de ventas de GRIN. Dentro de estos consideramos dos grupos. En primer lugar, si bien el costo por el dominio web es gratuito según el plan contratado a GoDaddy, corresponde abonar a partir del segundo año una tarifa anual de ICANN por ARS\$0,18 centavos.

En segundo lugar, dentro de este grupo de costos, encontramos aquellos que corresponden a la segunda etapa de promoción tal como se los ha mencionado en el Capítulo 4. Respecto de las redes sociales, se destinará a cada una de ellas un presupuesto diario en el primer año de operaciones de USD 5 por

anuncio -según artículo publicado en paovidal.com y referenciado anteriormente-. Considerando la publicidad en las tres redes sociales, con dos anuncios por red y los 365 días del año, el presupuesto para el primer año es de USD 10.950 y se proyectó un incremento anual del 40% del presupuesto para gastos de este tipo de publicidad.

Por parte de la publicidad a realizar por los *influencers*, para el primer año se proyecta una inversión total de USD 7200. Dicho gasto planeamos realizarlo en cuatro momentos distintos del año, por lo que trimestralmente la inversión para este medio sería de USD 1800. Dicha cifra se estima en base a una inversión de USD 600 por *influencer* trimestralmente. Si bien en el plan de marketing mencionamos a tres grandes celebridades en las redes, no descartamos la posibilidad de incorporar otros *influencers* o *nanoinfluencers*. Es por ello por lo que, se estima un incremento del presupuesto anual para este tipo de publicidad del 50%. Sobre la promoción a ser realizada mediante la utilización de *Google Ads*, se proyecta un presupuesto anual de USD 2400 a ser devengado todos los días del año y con incremento anual de dicho gasto del 40%.

Por último, no debemos dejar de mencionar como costo al Impuesto a las Ganancias. Asumimos dentro de nuestras proyecciones que la ganancia impositiva a ser gravada es igual a la ganancia contable, y es por esto que aplicamos la alícuota del 25% sobre el resultado contable antes de impuestos. Solo es aplicable a aquellos periodos donde el resultado es positivo y no se computan quebrantos proporcionales por los años en los que se proyecta un resultado negativo.

Como consecuencia de la estimación de la demanda y los ingresos del negocio, y considerando la estructura de costos desarrollamos en este apartado, podemos presentar el siguiente Estado de Resultados anual proyectado a 5 años y expresado en dólares estadounidenses. También realizamos la proyección mensual del dicho estado primer ejercicio (ver Anexo 14).

EERR proyectado 5 años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por comisión	135.360	248.956	431.462	650.230	906.892
Bonificaciones	- 33.840	-	-	-	-
Ventas netas por comisión	101.520	248.956	431.462	650.230	906.892
Ingreso por espacio publicitario	583	1.166	2.858	4.772	7.445
Costo por ventas	2.948	5.422	9.397	14.162	19.752
Resultado Bruto	99.155	244.700	424.922	640.840	894.585
<u>Gastos de comercializacion</u>	59.534	109.013	121.889	140.455	228.479
Honorarios socia	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
Equipo marketing	-	14.380	14.380	14.380	28.760
Cs. Soc. Equipo marketing	-	3.671	3.671	3.671	7.343
SAC Equipo marketing	-	1.198	1.198	1.198	2.397
Cs. Soc. SAC Equipo marketing	-	306	306	306	612
Equipo de Certificadores	13.662	27.324	27.324	27.324	54.649
Cs. Soc. Equipo certificadores	3.488	6.976	6.976	6.976	13.952
SAC Equipo certificadores	1.139	2.277	2.277	2.277	4.554
Cs. Soc. SAC Equipo certificadores	291	581	581	581	1.163
Certificacion vendors	1.800	3.600	3.600	3.600	7.200
Depreciacion equipos de computacion	604	1.208	1.208	1.208	2.115
Promoción Redes Sociales	10.950	15.330	21.462	30.047	42.066
Campañas Influencers	7.200	10.800	16.200	24.300	36.450
Publicidad Google Ads	2.400	3.360	4.704	6.586	9.220
<u>Gastos de administracion</u>	243.205	197.773	193.474	202.226	227.658
Honorarios socio	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
Administradores	-	10.930	10.930	10.930	21.860
Cs. Soc. Equipo administradores	-	2.790	2.790	2.790	5.581
SAC Administradores	-	911	911	911	1.822
Cs. Soc. SAC Administradores	-	233	233	233	465
IT	19.856	19.856	19.856	19.856	19.856
Cs. Soc. IT	5.069	5.069	5.069	5.069	5.069
SAC IT	1.655	1.655	1.655	1.655	1.655
Cs. Soc. SAC IT	422	422	422	422	422
Equipo programadores	32.344	77.625	77.625	77.625	77.625
Cs. Soc. programadores	8.257	19.818	19.818	19.818	19.818
SAC Equipo programadores	2.695	6.469	6.469	6.469	6.469
Cs. Soc. SAC programadores	688	1.651	1.651	1.651	1.651
Software factory (Digbang)	139.200	11.600	-	-	-
Hosting web + Tarifa Dominio	-	0,0	0,4	2	2
Gastos asesoramiento legal	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200
Gastos asesoramiento contable	1.171	1.171	1.171	1.171	1.171
Depreciacion equipos de computacion	1.234	2.417	2.417	2.417	2.719
IIBB	5.414	9.958	17.258	26.009	36.276
Resultado operativo / Antes de impuestos	- 203.583	- 62.086	109.559	298.159	438.448
Impuesto a las ganancias	-	-	27.390	74.540	109.612
Resultado neto	- 203.583	- 62.086	82.169	223.619	328.836

Tabla 6.4.2: Estado de resultados proyectado a 5 años (elaboración propia).

6.5 Recupero de la inversión

En este último apartado del capítulo, nos basamos del estado de resultados para poder establecer la tasa interna de retorno (TIR), el valor actual neto del negocio (VAN) y el plazo para recuperar la inversión.

Para ello, debemos determinar la tasa representativa del costo de oportunidad del proyecto. Esta tasa representa la rentabilidad esperada de un negocio de similares características y riesgo a la cual un inversor renuncia por invertir sus activos en GRIN -considerando que no puede invertir en ellos al mismo tiempo-.

Para el cálculo de dicha tasa debemos considerar los siguientes puntos. En primer lugar, necesitamos obtener una tasa representativa de una inversión libre de riesgo. Para este punto consideramos la tasa correspondiente a los bonos emitidos por Estados Unidos a 10 años por 2,76%^{xxxvi}. En segundo lugar, tomamos como tasa de rentabilidad del mercado al promedio de las rentabilidades históricas del S&P 500 desde 1960 hasta 2021 y arribamos a una tasa del 5,17%^{xxxvii}. En tercer lugar, el coeficiente beta de la industria del *retail* online es 1,10^{xxxviii}, considerando que esta medida representa aquel riesgo sistemático o no diversificable de la industria a la que pertenecería GRIN. En cuarto lugar, para el cálculo del riesgo país tomamos el promedio de los últimos diez años, según las presentaciones de riesgo país diario publicado por el gobierno nacional^{xxxix}. Es decir, tomamos el valor informado desde el 1 de junio del 2012 al 31 de mayo de 2022, alcanzando un promedio de 1.034 puntos básicos. Procedimos a realizar el cálculo de esta manera debido a que buscamos no sesgar el cálculo del VAN del proyecto por la situación económica actual del país. Al 31 de mayo del 2022, nos encontramos con un riesgo país 1.916 puntos básicos, en un contexto de crisis económica y por fuera del riesgo normal del país. A partir de todos estos datos calculamos la siguiente tasa de costo de oportunidad a aplicar sobre los flujos de fondos descontados:

Calculo Tasa de costo de oportunidad:	
$k = rf + (rm - rf) \times \text{Beta } m + rp$	
Tasa libre de riesgo (rf)	2,76%
Tasa de rentabilidad de mercado (rm)	5,17%
Prima de mercado (rm-rf)	2,41%
Beta industria Retail online (Beta m)	1,10
Riesgo pais Argentina (rp)	10,34%
Costo de oportunidad (k)	15,75%

Tabla 6.5.1: Calculo de la tasa sobre el costo de oportunidad

A partir de nuestra tasa del costo de oportunidad procedimos a descontar los flujos de fondos libres. En base a los flujos de fondos descontados y la inversión inicial que conllevaría GRIN para lograr su puesta en funcionamiento, arribamos al VAN positivo del negocio por USD 5.935. Dicho valor fue alcanzado considerando las proyecciones a cinco años. Además de ser un proyecto de VAN positivo, la TIR del proyecto equivalente al 16,34% y superior a la tasa del costo de oportunidad, determinan que la inversión es recomendable a nivel financiero. Por último, según los cálculos proyectados, la inversión inicial a ser realizada para poner en funcionamiento el negocio propuesto será recuperada en el quinto año.

Calculo del Valor actual neto, Tasa interna de retorno y Plazo de recupero de la inversión.						
Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos de fondos libres	- 105.814	- 209.298	- 62.992	85.794	227.244	327.628
k 15,75%						
Flujos de fondos descontados	- 105.814	- 180.817	- 47.015	55.320	126.588	157.673
VAN de GRIN 5.935						
TIR 16,34%						
Recupero de la inversion	- 105.814	- 286.631	- 333.646	- 278.326	- 151.737	5.935
Recupero 5° año de operaciones						

Tabla 6.5.2: Calculo VAN, TIR y Plazo de recupero de la inversión.

Capítulo 7: Equipo

En este capítulo mencionaremos cómo se conformará el equipo de GRIN, con el fin de que se puedan llevar adelante las operaciones, actividades y tareas necesarias para que el negocio funcione adecuadamente. Para ello, presentaremos quiénes serán las personas que compondrán el equipo fundador, personal solicitado y asesores necesarios para el negocio. También, se proyectarán los cambios que necesitarán en dicho equipo a medida que el negocio crezca.

7.1. Socios fundadores

El equipo fundador será conformado por Nicolás Parisi y Oriana López, ambos Licenciados en Administración de Empresas y Contadores Públicos de la Universidad de San Andrés. En cuanto a la participación accionaria, será distribuirá en partes iguales. Por tal motivo, cada uno contará con el 50% de participación en el capital social, siendo los únicos accionistas. Respecto de las responsabilidades dentro de la compañía, ambos integrarán la dirección de la sociedad y desde sus posiciones buscarán fomentar el crecimiento de la plataforma. El trabajo en equipo, la comunicación frecuente entre ambos, y la claridad para la toma de decisiones, serán puntos claves para liderar la compañía en sus etapas lanzamiento y crecimiento.

Para ser más específicos en cuanto a las tareas de cada fundador, mencionaremos en qué áreas se enfocará cada uno y qué actividades realizarán. En cuanto a Nicolás él se dedicará al sector financiero del negocio, de recursos humanos y control de gestión. Dentro de las tareas financieras y de control de gestión, será el encargado de realizar los presupuestos, análisis de costos, administración de ingresos de la plataforma y estudio de rentabilidad. Además, administrará el sector de finanzas operativa, es decir, tesorería, pagos a proveedores y también gestionará las cuentas a cobrar de GRIN. A nivel de recursos humanos, en conjunto con los asesores contables (mencionados en el

apartado 7.3 Asesores), realizará las liquidaciones de sueldo y los pagos de estos. Es importante mencionar que las tareas de contrataciones de empleados serán desempeñadas por los dos fundadores. Según el sector al que se incorpore el empleado, uno de los fundadores tendrá la decisión final sobre la contratación y el otro aconsejará desde su posición puntos a favor y en contra de cada candidato. Desde la experiencia de Nicolás, consideramos que luego de haber formado parte de diferentes empresas en roles de control y auditoría financiera, como también en finanzas operativas, creemos que cuenta con las habilidades necesarias para llevar adelante las tareas mencionadas.

Con respecto a Oriana, ella será la responsable principal de las relaciones con clientes y proveedores. Acompañará a los *vendors* en su registración y, junto al equipo de Certificación de Productos de Impacto Positivo, aprobará o no el ingreso del proveedor a la plataforma. También, realizará las recomendaciones de compras sociales según el análisis de desempeño de los proveedores destacados y aconsejará a los *vendors* cómo configurar correctamente su perfil. Será la encargada de realizar junto con el desarrollador mejoras en la plataforma y, establecerá preguntas y respuestas frecuentes para los usuarios del sitio. Será la encargada de tener trato directo con los proveedores de medios de pago, proveedores logísticos y de IT. También, llevará adelante todas las actividades necesarias para la ejecución de las campañas de marketing -rol clave en nuestra etapa de lanzamiento y posicionamiento-. Considerando la experiencia y desarrollo de Oriana en otras empresas, sabemos que cuenta con las habilidades de diálogo y comunicación necesarias para las actividades asignadas, como también con la responsabilidad y organización necesaria para llevar a cabo las tareas y relaciones institucionales especificadas. Por último, resulta importante destacar que toda modificación o mejora en las operaciones será decidida por ambos fundadores.

7.2. Personal contratado

En la etapa de lanzamiento, GRIN contará con dos personas contratadas. Por un lado, será necesario contar con un especialista en certificación de productos de impacto positivo. Desde antes del lanzamiento de la plataforma será el

encargado de realizar las evaluaciones ambientales y certificaciones de productos para que los *vendors* puedan realizar las publicaciones dentro de la plataforma. Basará sus decisiones en la información presentada por el proveedor y visitas en caso de alta complejidad. La incorporación antes del lanzamiento se debe a que los productos deben ser incorporados antes de la puesta en marcha del negocio. Respecto de su perfil, debe cumplir con el requisito de haber tenido experiencia en posiciones que realicen tareas similares y haber estudiado una carrera universitaria referida a las ciencias o gestión ambientales como puede ser Ingeniería en Desarrollo Sustentable.

Por otro lado, se necesitará contar con un especialista en sistemas y programación para conformar el sector inicial de IT en GRIN. Este será un nexo importante entre la gerencia y los desarrolladores con el fin de tener una relación cercana y una comunicación efectiva respecto del desarrollo y futuras mejoras de la plataforma. También verificará el cumplimiento de los contratos con los proveedores tecnológicos y acompañará al equipo en las tareas de gestión de interfaz del sitio con los envíos, las plataformas de pagos y la seguridad de estos. Además de exigir experiencia previa en sectores de similares características, este especialista debe poseer estudios universitarios y certificaciones que sirvan de sustento para las tareas a desempeñar dentro del equipo. Las carreras universitarias de referencia para la posición pueden ser: programación, ingeniería en sistemas y negocios digitales.

Cabe destacar que, desde un comienzo se trabajaría en conjunto con un equipo de programadores y un *project leader* de DigBang. Este equipo, como hemos mencionado anteriormente, estaría compuesto por dos programadores *back end*, un *front end* y uno para la plataforma *mobile*. Teniendo en cuenta la recomendación de Mariano Wechsler, se proyecta que luego del primer año de contratación, GRIN cuente con un equipo de programadores interno similar al de DigBang. De esta forma, trabajaríamos en conjunto con sus programadores por los siguientes seis meses. Es así como los programadores de GRIN podrán capacitarse y aprender de la experiencia una empresa como DigBang para los próximos años de operación.

Luego, a medida que la plataforma crezca, se incorporará nuevo personal al equipo para poder llevar adelante las operaciones de forma correcta, con el fin de brindar el mejor servicio.

Por dicha razón, consideramos que, en el segundo año, tomando como referencia el crecimiento proyectado de vendedores en el Capítulo 6, será necesario contratar a un encargado adicional al equipo de Certificación de Productos de Impacto Positivo. Además, en los sectores comercial y administrativo, teniendo en cuenta el crecimiento de la base de clientes de GRIN y las cuentas de los proveedores a administrar, planeamos incorporar al equipo: en primer lugar, un licenciado en Marketing con el fin de que pueda brindar ayuda en las operaciones básicas del plan de marketing, pero también para que Oriana pueda dedicar más tiempo al análisis y proyección de operaciones del sector según la expansión geográfica a la región del AMBA. En segundo lugar, un empleado administrativo que pueda ayudar a Nicolás con la administración de las cuentas de proveedores de la plataforma y empresas o emprendimientos que venden sus productos dentro del sitio.

Para el quinto año de operaciones y considerando la expansión a nuevas provincias, se considera que el equipo GRIN se conformaría por: ambos socios fundadores, dos personas dentro del área comercial -principalmente abocadas a las actividades de marketing y relaciones con los clientes-, dos empleados administrativos, cuatro certificadores de productos de impacto positivo, un líder del sector de IT y un líder de proyectos, y por último, los cuatro programadores que brindarán soporte continuo a las operaciones y trabajarían en nuevos desarrollos.

De todas formas, pretendemos aclarar que no descartamos la necesidad de tener que ampliar aún más el equipo respecto de cada año de operación. Nuestra conformación de equipo se basa en proyecciones de cantidad de *griners* y sus niveles de compra, como también, sobre la incorporación proyectada de *vendors* a la plataforma (según apartado 6.2 *Estimación de la demanda*)

7.3. Asesores

Por último, el equipo GRIN será asesorado en las áreas de legales e impositivas por firmas contratadas. De esta manera, nos aseguramos de dar cumplimiento a las normas que correspondan según las actividades que llevaremos a cabo y para poder realizar la correcta inscripción de la sociedad. Por otro lado, también será necesario inscribir a la compañía en los impuestos correspondientes y recibiremos asesoramiento para llevar adelante las correctas liquidaciones impositivas. Con el soporte de profesionales, el equipo GRIN podrá llevar adelante el resto de las operaciones de la compañía de manera segura. Consideramos contratar para estos roles al Estudio Jurídico Asroi y a la firma de contadores Countax.



Capítulo 8: Aspectos Legales

En este capítulo detallaremos los aspectos legales que se deben considerar para poder llevar adelante el negocio. Mencionaremos la constitución de la sociedad y el tipo societario escogido, la inscripción a los distintos impuestos que alcanzan a las operaciones de GRIN y el registro de la marca y dominio web. Todas estas cuestiones son actividades que se deben realizar previamente a la puesta en marcha del negocio. Además, mencionaremos las principales normas que se deben cumplir por el manejo de la información personal de nuestros usuarios.

Comenzando con la constitución de la sociedad, se inscribirá una Sociedad por Acciones Simplificadas con domicilio en la provincia de Buenos Aires. Este tipo societario, fue escogido debido a que en la actualidad en Argentina su constitución es mucho más sencilla respecto de otras formas jurídicas como una S.A. o S.R.L. El Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, menciona los beneficios de constituir una empresa con este tipo societario. Según el manual de las SAS^{xi} publicado por el organismo mencionado anteriormente este tipo de constitución es ágil y sencilla. Además, las SAS pueden crearse completamente online, siempre y cuando se cumplan los requisitos de constitución y se utilicen las firmas digitales correspondientes. A nivel financiero, la constitución es económica debido a que el valor del trámite de inscripción y publicación en el Boletín Oficial solo cuesta \$12.636 -precio actualizado^{xi}-. Además, es accesible por el bajo capital social necesario para la constitución que equivale a dos Salarios Mínimos Vitales y Móviles en caso de utilizar el Estatuto Modelo recomendado en la norma. Es decir, 2 x \$45.540 según la resolución 6/2022 del Consejo Nacional del Empleo, la Productividad y el Salario Mínimo Vital y Móvil^{xiii} a junio 2022, resultando en un total de \$91.080. No debemos dejar de mencionar que este tipo societario permite un objeto plural, por lo que a futuro se puede cambiar de actividad sin modificar el estatuto.

Cabe mencionar que no se constituirá en CABA por dos cuestiones principales. Por un lado, el equipo fundador -socios de la organización- no cuentan con domicilio en la jurisdicción, lo que resulta un requisito para la inscripción en IGJ.

Por otro lado, luego de la suspensión en 2021 de este tipo societario, si bien actualmente se pueden constituir en CABA, el trámite se encuentra burocratizado y la aprobación puede demorar meses. Por lo descrito anteriormente, y según la recomendación de Countax^{xliii}, la inscripción se realizará ante la Dirección Provincial de las Personas Jurídicas -o sus siglas DPPJ- correspondiente a Provincia de Buenos Aires. En el Capítulo 6, se ha tenido en consideración la cotización para la constitución de la SAS por parte del Estudio Contable mencionado. De esta manera se busca aprovechar la experiencia de los profesionales de la firma para poder constituir la sociedad lo más rápido posible. Según sus estimaciones el trámite puede tardar de 7 a 15 días.

Luego de la constitución, el segundo aspecto legal a considerar tiene que ver con los pasos a realizar en AFIP y la inscripción en los impuestos que alcanzarán a la sociedad. Si bien el trámite de constitución comprende la inscripción en AFIP, la sociedad debe registrarse en cada impuesto nacional y provincial por separado. Por el lado de los tributos, la sociedad estará alcanzada por el Impuesto a las Ganancias (25%), el Impuesto al Valor Agregado (21%), el Impuesto a los Ingresos Brutos (4%, según categoría 631191 servicios por uso de plataformas digitales para la comercialización de bienes y servicios PBA y; 3 a 5% por facturación menor o mayor a \$179.000.000 según categoría 631202 portales web CABA) y, por último, por el Impuesto a los Débitos y Créditos Bancarios (0,6%). Además, se deberían pagar las cargas sociales correspondientes por cada empleado que se desee (aproximadamente 25,53% del sueldo bruto de cada contratado^{xliiv}, sin considerar asignaciones familiares y ART). Por otro lado, a partir de la consulta a un artículo publicado por Tiendanube^{xliv}, otra de las cuestiones legales a tramitar en AFIP tiene que ver la demostración del Formulario 960/D por medio del cual se obtiene un QR que permite conocer a quien utilice el sitio web, los datos fiscales del negocio. Este código QR debe incorporarse dentro de la página en un lugar que resulte visible.

El tercer punto, tiene que ver la protección de la marca y de su reconocimiento. Para esto, se registrará a GRIN en el Instituto Nacional de Propiedad Intelectual como una marca mixta, es decir, una combinación denominativa y figurativa según la definición de la página del Gobierno Nacional^{xlvi}. Además de lo

mencionado anteriormente, puede que a futuro se requiera patentar la propiedad intelectual del negocio y así proteger su desarrollo productivo. También, un aspecto esencial para el negocio será registrar el dominio web de GRIN. De esta manera se accede a una dirección única por medio de la cual se puede identificar a la empresa y acompaña a la construcción de una marca y reputación del negocio. Se ha elegido el dominio grinargentina.com -verificamos su disponibilidad en NIC Argentina y además en el buscador de dominios de GoDaddy (ver Anexo 8)- y su registración corresponde realizarla ante la Dirección Nacional del Registro de Dominios de Internet.

El último y cuarto aspecto legal a considerar, está relacionado con el tratamiento que debemos dar a los datos de usuarios registrados y por utilización de *cookies* en el sitio web. En ambos casos, debido a la consulta de un artículo publicado por Endeavor^{xlvii} sabemos que, dado a que el sitio almacenaría información personal de cada usuario, debemos dar cumplimiento a: la Ley de Protección de Datos Personales N° 25.326, a la Ley de Confidencialidad de Datos en Argentina N° 24.766 por la información reclutada en los formularios de registración de nuestros clientes, como también debemos registrar la base de datos de la plataforma en el Registro Nacional de Bases de Datos Personales. También, respecto de la utilización de *cookies* e información personal para fines comerciales, el sitio debe notificar a cada nuevo usuario consultor o *griners* - luego de su registración- sobre la Política de uso de Cookies y Privacidad de Datos. De esta manera, contaríamos con el consentimiento de los usuarios para utilizar la información que ellos brinden y así poder ofrecer un mejor servicio. Tanto la Política de Privacidad como los Términos y Condiciones de Uso de la plataforma, deben poder encontrarse en un lugar visible dentro del sitio y aplicación.

Capítulo 9: Plan de Implementación y Riesgos

9.1 Plan de implementación

ACTIVIDADES	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23
Creación e inscripción de SAS										
Aspectos formales: legales e impositivos.										
Contratación de ingeniero en sistemas										
Contratación de <i>web hosting</i> y dominio web										
Desarrollo de la plataforma DIGBANG (Software Factory)										
Contratación de medios de pago y servicios de envíos										
Búsqueda y contacto de los primeros <i>vendors</i>										
Contratación de experto en Certificación (Primeras aprobaciones)										
Primera etapa de promoción de la plataforma										
Lanzamiento										
Atracción de los primeros <i>griners</i>										
Segunda etapa de promoción										
Primeras transacciones en GRIN										
Primeros ingresos										

Tabla 9.1.1: Diagrama acerca del plan de implementación.

Con el objetivo de pensar la puesta en marcha del negocio, elaboramos un plan de implementación. Para ello, expusimos en la tabla anterior, aquellas tareas o actividades que consideramos clave para el comienzo de las operaciones. En el capítulo presentaremos en forma breve una descripción de cada una de las tareas y expondremos el periodo de tiempo que ocupará al momento de la implementación. Cabe señalar, además, que todos los procedimientos mencionados ya han sido desarrollados en profundidad en sus respectivos capítulos.

En primer lugar, con respecto a los aspectos formales y legales de GRIN, las primeras tareas que se llevarán a cabo son: la creación e inscripción de la SAS y los aspectos impositivos que corresponden. Respecto de la constitución, tal como se ha establecido en el Capítulo 8, el procedimiento será llevado a cabo por el Estudio Contable Countax y gracias a la sencillez y rapidez del trámite este podría ser realizado en un mes. Otro de los cumplimientos formales a considerar

es el registro de la marca como también, a nivel impositivo, la inscripción en AFIP, y en los impuestos que correspondan. Estos otros procesos administrativos pueden comenzarse luego de la inscripción y demorar alrededor de 30 días.

En segundo lugar, y en relación con los aspectos administrativos de la plataforma, procederemos a realizar la contratación del ingeniero en sistemas y, además, contrataremos el *web hosting* y realizaremos la inscripción del dominio web. Estos procedimientos serán llevados a cabo en simultaneo con el primer mes de contratación de la *software factory*, de modo tal que ellos puedan hacerse de los recursos que necesiten y, que los aspectos administrativos de la plataforma ya se encuentren en funcionamiento.

Respecto del procedimiento de contratación de la *software factory*, la compañía se encargará del desarrollo tanto de la plataforma como de la *app mobile*. Luego de los primeros 5 meses de desarrollo, según Mariano Wechsler, GRIN podría comenzar a realizar las primeras transacciones. Mencionamos además que, luego del primer mes de contratación de DigBang recibiremos avances de la plataforma con el objetivo de poder mostrarles a los primeros *vendors* lo que podrían visualizar dentro de ella.

Las siguientes tareas para llevar a cabo son, por un lado, la contratación tanto de los medios de pago como los servicios de logística y, por otro lado, se comenzarán a realizar los primeros contactos con los *vendors*. Este último proceso se llevará a cabo en simultaneo el desarrollo de la plataforma. Con respecto a los proveedores logísticos y servicios de medios de pago el principal objetivo es efectuar los contratos estableciendo las condiciones aplicables a la plataforma y realizando las interfaces necesarias. Luego, en cuanto a la búsqueda de *vendors*, tal como se ha mencionado en el Capítulo 4, el contacto con estos será directo con el objetivo de establecer una relación estrecha con los potenciales proveedores. El principal objetivo será comentarles a los vendedores qué es GRIN, cuáles son los beneficios que pueden obtener con este nuevo canal de ventas y cómo pueden potenciar sus negocios a través de esta plataforma.

Siguiendo la misma línea que el párrafo anterior, se realizará la contratación del primer certificador. Este nos ayudará con las tareas referentes tanto al control y

verificación de *vendors* como así también de la propia certificación de productos de impacto positivo. Este experto será el encargado de efectuar las aprobaciones de vendedores con el objetivo de poder constituir una base sustancial de proveedores dentro de la plataforma. Es necesario mencionar que en esta primera etapa de incorporación de *vendors* el foco estará puesto en aquellos proveedores que se correspondan con las primeras cuatro categorías a incorporar a la plataforma, con el fin de que los primeros *griners* puedan encontrar una oferta variada dentro de la plataforma. Tal como mencionamos en el Capítulo 4, las categorías correspondientes a la etapa de lanzamiento son: Higiene y Cuidado Personal Natural, Cosmética Natural y *cruelty-free*, Compostables y/o Biodegradables y, por último, Jardinería y Huerta.

La promoción de la plataforma será en dos etapas: una primera etapa tendiente a dar a conocer qué es GRIN y mencionar para qué sirve la plataforma, es decir, cuál es su propuesta de valor tanto para *vendors* como para *griners*; y una segunda etapa, con la plataforma ya en funcionamiento, tendiente a generar *awareness* con nuestros usuarios. Ahora bien, el periodo en el cual se generarán acciones promocionales previas al lanzamiento será en simultaneo con el desarrollo de la plataforma por parte de DigBang con el objetivo de generar un reconocimiento previo de la plataforma entre sus potenciales clientes. Aproximadamente la campaña de promoción inicial tendrá una duración de cinco meses con el fin de que podamos establecernos en el mercado y un posible sexto mes durante el mismo lanzamiento. En cuanto a la segunda etapa de promoción, el objetivo principal será establecernos como la plataforma por excelencia para la compra de productos de impacto positivo y por ello continuaremos realizando campañas tendientes a expresar este mensaje.

Para finalizar con el plan de implementación, es necesario mencionar cuándo comenzaríamos a efectuar las primeras transacciones. Como señalamos en los capítulos anteriores, considerando que la etapa inicial de lanzamiento de la plataforma se basará en que nuestros usuarios nos conozcan, los primeros tres meses operaremos a comisión cero. Esta implementación será con el motivo de incentivar a los *vendors* a unirse al sitio y poder crear una base sólida de proveedores. Finalmente, esperamos poder tener ingresos finalizado este periodo ya que se comenzarán a cobrar las respectivas comisiones.

9.2 Factores críticos de éxito y riesgos asociados al negocio

En esta segunda parte del capítulo exponemos cuáles son, por un lado, los factores críticos del negocio que en caso de que sucedan pueden poner en duda la continuidad de las operaciones. Por otro lado, mencionaremos otros riesgos del negocio y de sus operaciones con sus respectivas estrategias de mitigación. Por último, estableceremos una posible estrategia de salida frente a la inviabilidad de continuar operando.

9.2.1 Factores críticos de éxito

Un factor que es clave para el éxito de la plataforma es la adhesión necesaria de usuarios al sitio y que estos realicen transacciones. Tal como hemos desarrollado a lo largo de este trabajo, el propósito de GRIN es el de obrar de intermediario entre *vendors* y *griners*. Por tal motivo, su presencia activa dentro del sitio es el factor principal que haría funcionar a la plataforma. Por ende, si existiera la posibilidad de que las campañas de promoción, *recruiting* y reconocimiento de marca fallaran y, por ende, ni vendedores ni compradores deseen utilizar GRIN, tal situación sería sumamente perjudicial para el potencial éxito del negocio.

9.2.2 Riesgos y estrategias de mitigación

Un riesgo que hemos considerado al momento de pensar el negocio refiere a la falta gestión del stock de productos. Como se ha mencionado, GRIN no contará con un almacén propio por lo que el stock es responsabilidad del propio *vendor*. Desde la plataforma buscaremos llevar un control constante de los proveedores con motivo de que los *griners* no adquieran un producto que no está disponible y, en consecuencia, existan inconvenientes respecto de la entrega de los productos y la gestión de pagos.

Además, otro posible riesgo que es necesario tener en cuenta en la plataforma es el contacto entre *vendors* y *griners* por fuera del sitio y que esta relación lleve

a transacciones fuera de GRIN. Frente a este riesgo, desde GRIN buscamos que el contacto entre los usuarios sea el mínimo e indispensable para que se realice la operación. Por tal motivo, consideramos que en el momento en que se efectúe una compra, el *griner* solo pueda comunicarse con el *vendor* para saber el estado de entrega de su producto.

En tercer lugar, un posible riesgo común a todos los negocios que se desarrollen en Argentina es el hecho de la inestabilidad económica del país. Teniendo en cuenta que la plataforma y *app mobile* de GRIN son los principales activos y que su elaboración, desarrollo y mantenimiento serán pagados en dólares, este es un riesgo que debemos tener en cuenta. Como contrapartida a esta situación, buscaremos ser lo más prudentes en cuanto a los costos y el control de ellos para que dicha variable macroeconómica tenga el menor impacto posible en el negocio.

9.2.3 Estrategia de salida

Tal como se desarrolla en el informe del CACE, la presencia de las plataformas de compras ha ido sustancialmente en aumento. Por esto, y frente a la propuesta de valor desarrollada, consideramos que este proyecto tendrá una presencia en el mercado de 5 años como mínimo, sin inconvenientes severos más allá de que pueda impactar alguno de los riesgos que hemos descrito anteriormente. Sin embargo, en el caso de que el contexto no sea propicio para la continuación de GRIN en el mercado de productos de impacto positivo, lo que se plantea una estrategia de salida de dos etapas.

Por un lado, debido a que uno de los principales procedimientos dentro de la plataforma es la incorporación y certificación de *vendors*, en el caso de tener que discontinuar las operaciones, lo primero que se dejará de hacer es incluir proveedores nuevos a la plataforma. Luego, con respecto a los proveedores existentes dentro de GRIN, desde que se pauten una fecha de cese de actividades, estos no podrán publicar ni vender más productos. Consecuentemente, todos aquellos pedidos efectuados y cobrados previo a la fecha de finalización de actividades serán despachados a los respectivos *griners*, pero pasada dicha fecha ya no se tomarán más ventas.

Por otro lado, con respecto a la plataforma, una vez liquidadas todas las obligaciones con los *griners*, se procederá a la desvinculación de GRIN tanto con los proveedores logísticos como proveedores de métodos de pagos y se liquidaran todos los pasivos que hayamos contraído con los estos. Por último, para concluir con la estrategia de salida, nos desvincularíamos con todos los *vendors* y *griners* y daríamos de baja tanto la plataforma web como la *app mobile*.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 10: Conclusiones

Tal como se ha mencionado a lo largo de este Plan de Negocios, GRIN busca ser el *marketplace* en el cual puedan encontrarse *griners* y *vendors* de productos de impacto positivo. El objetivo principal de la plataforma es brindar la solución hacia el proceso tanto de compra como de venta de productos de impacto positivo. Desde el punto de vista de los compradores, el sitio desea ser el lugar en el cual puedan centralizar sus compras y facilitar la tarea de realizarlas. Con respecto a los vendedores, GRIN desea ser no solo un canal de ventas sino también una herramienta para poder potenciar sus negocios y generar un posicionamiento en el mercado de productos de impacto positivo.

Considerando que tanto el comercio online como las tendencias de consumo sustentable son elementos que están en auge en la actualidad, creemos que la combinación de ambos podría dar origen a un proyecto dentro del mercado argentino. Tal como se menciona en el Capítulo 1, se ha evidenciado un amplio desarrollo de la tecnología y aceptación del comercio electrónico como así también de la presencia de consumidores más conscientes y responsables con el medio ambiente. Por lo que, pensar en un servicio que concentre ambas tendencias y que utilice herramientas innovadoras, podría resultar en una solución para los clientes del sector.

El negocio se basa en tres ejes principales: Certificación de Productos de Impacto Positivo, envíos sustentables y compras sociales. Cada uno de estos elementos impacta y beneficia a ambos clientes. Consideramos que estos puntos son los diferenciales del negocio y la combinación de ellos hace que GRIN sea un *marketplace* único en el mercado argentino de productos de impacto positivo. Si bien la propuesta inicial de la plataforma es centrarse en las áreas de CABA y Zona Norte de Buenos Aires, como se detalla en el Capítulo 4, existe un plan de ampliación geográfica que pretende, en un futuro, abarcar parte del territorio argentino y poder generar una red de prestadores y consumidores de productos de impacto positivo en todo el país. A nivel financiero, según las proyecciones de ingresos, costos y flujos de fondos vistos en el Capítulo 6,

observamos que el proyecto posee un VAN positivo lo que nos lleva a pensar que es conveniente desarrollar el negocio.

En conclusión, luego de todo lo expuesto y lo analizado en los diversos capítulos, consideramos que GRIN puede ser la plataforma por excelencia para el consumo de productos de impacto positivo en el país y ser la solución ideal para todos aquellos que eligen este estilo de vida.



Universidad de
San Andrés

Anexos

Anexo 1: Mapa de la competencia.

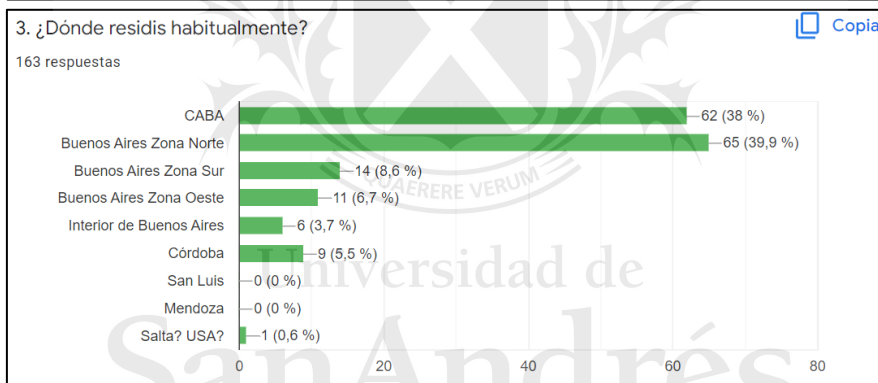
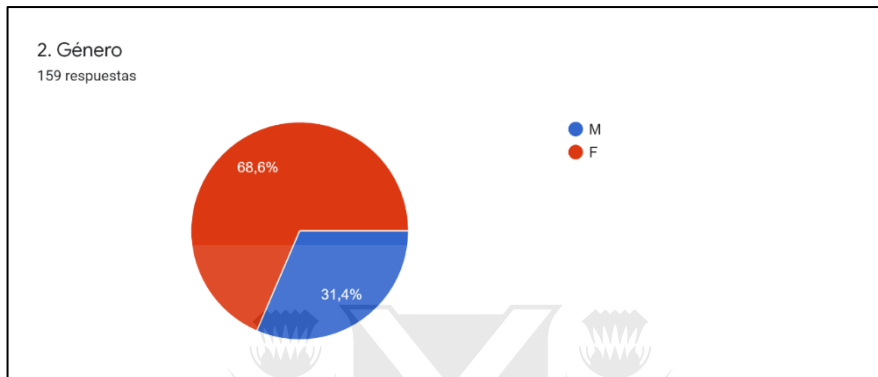
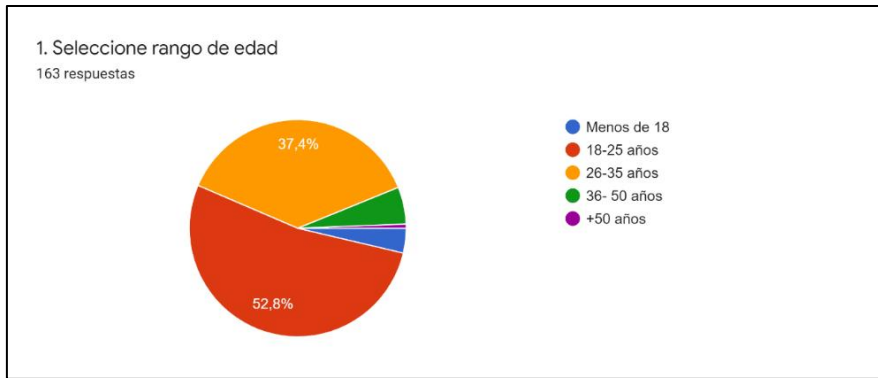
	GRIN	MercadoLibre Sustentable	Fit Market	Tiendas online multimarca *
Categorías	<ul style="list-style-type: none"> Higiene y cuidado personal natural, Cosmética natural y cruelty-free, Compostables y biodegradables, Jardinería y huerta (MVP) 	<ul style="list-style-type: none"> Huertas y composteras, Reutilizables y zero waste, Belleza y cuidado personal, Alimentos conscientes, Moda, Productos reciclados, Casa y deco, Empresas B, Otros. 	<ul style="list-style-type: none"> Alimentos saludables, Deportes, Cuidado personal, Hogar sustentable, Lifestyle 	Depende del sitio, pero a rasgos generales: <ul style="list-style-type: none"> Alimentos saludables, Artículos de cuidado e higiene personal.
Servicios centrales:	Marketplace: compra y venta de productos de impacto positivo. Envíos de la mano de socios estratégicos.	Marketplace: compra y venta de productos. Otros servicios propios: Mercadopago, Envíos y Créditos.	Sitio e-commerce: compra de productos de impacto positivo Envíos tercerizados.	
Alcance geográfico	CABA + Zona Norte (MVP)	Latinoamérica	Nacional	Nacional
Certificación de productos ofrecidos	Si	Si	Si	No
Compras sociales	Si	No	No	No
Perfil de vendedores	Si	No	No	No
Envíos sustentables	Si	No	No	No

* The Food Market, The Fresh Market, Guru Market, Mercado PAX, Mecovica, Byta Mercado.

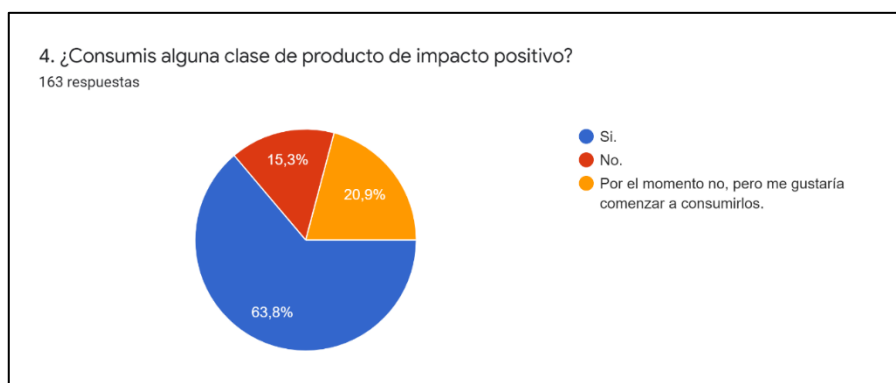
Fuentes: páginas web de cada organización en particular.

Anexo 2: Encuesta *Griners*.

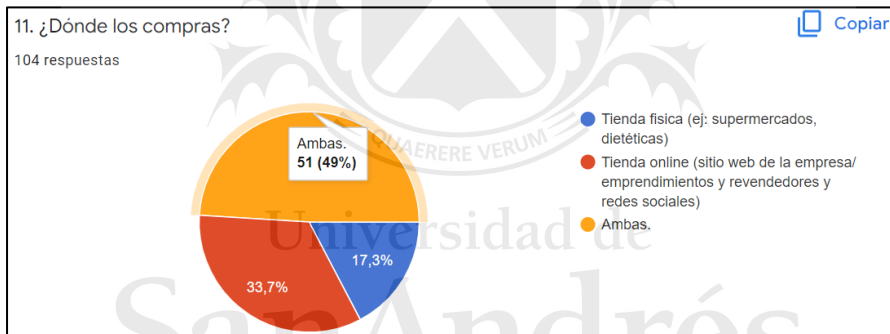
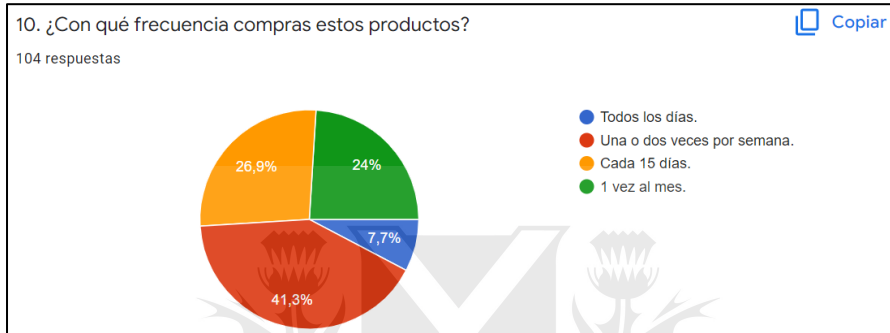
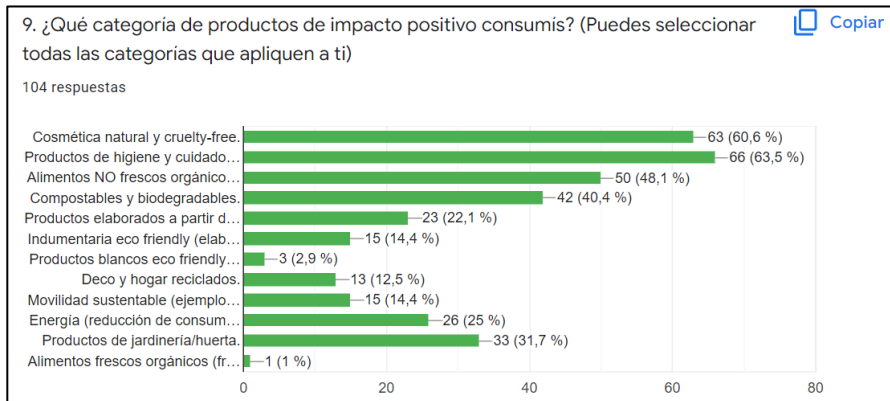
La encuesta de los *griners* ha sido respondida tanto por consumidores activos de productos de impacto positivo, por personas que todavía no consumen estos productos pero que les gustaría hacer y, por último, por personas que no consumen estos productos. Por tal motivo, expondremos las tres alternativas presentes en la encuesta.



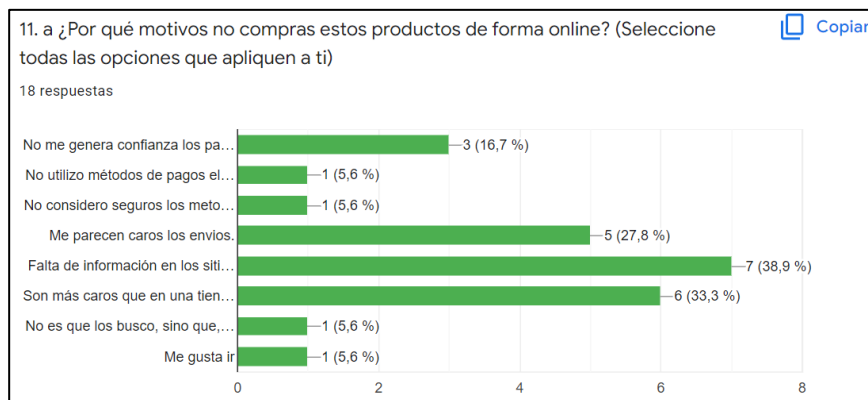
A partir de la pregunta 4, encontramos las distintas alternativas de consumidores:



Alternativa 1: Consumen activamente productos de impacto positivo

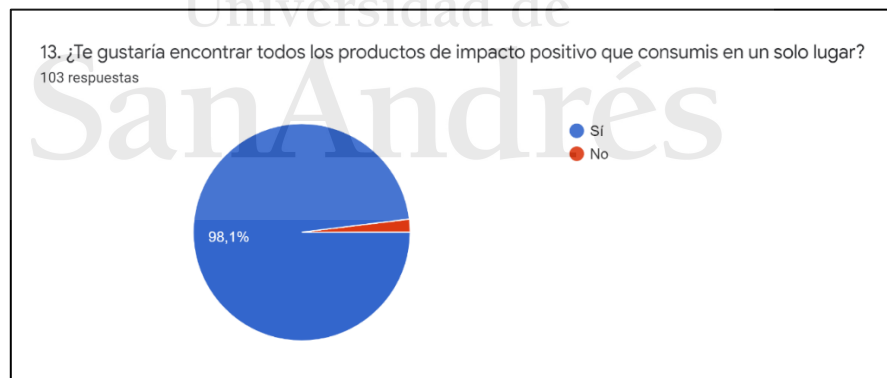
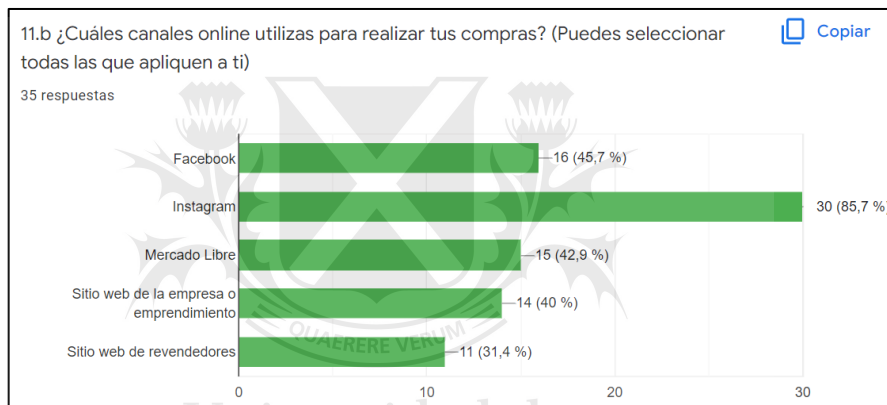


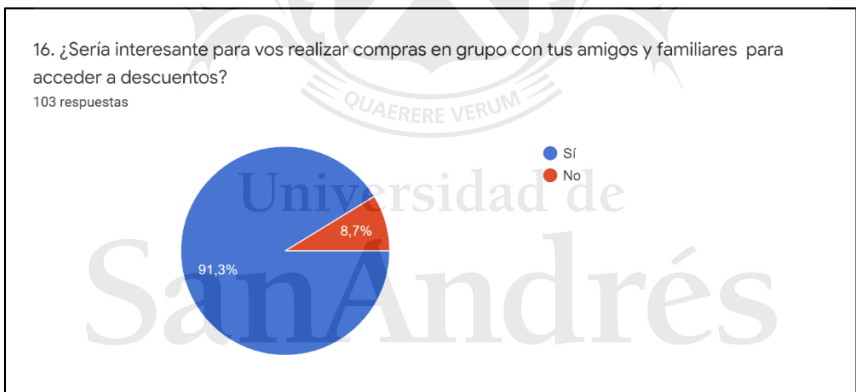
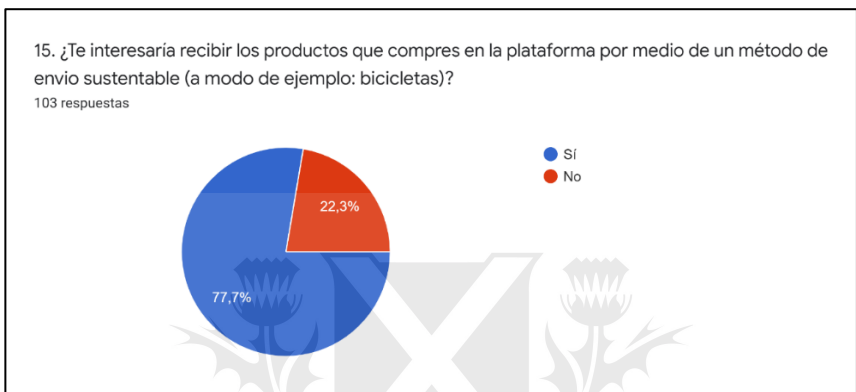
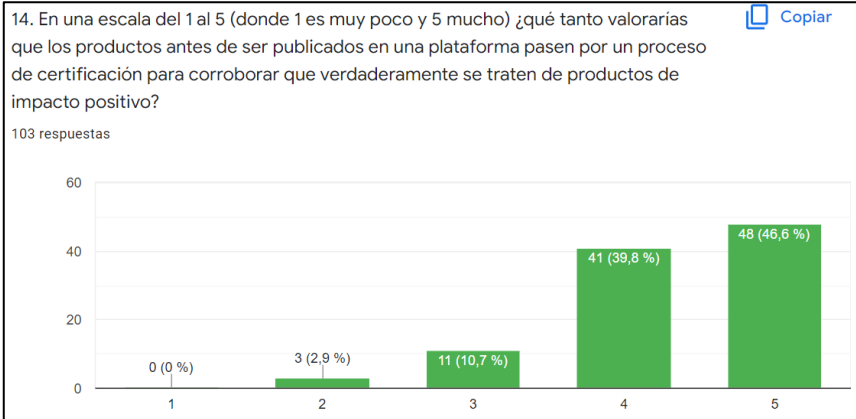
Para quienes respondieron que compran en Tienda Física:





Para los que respondieron que compran en Tienda Online:





Pregunta 17

Te presentamos GRIN, un marketplace innovador que busca ofrecerte una cantidad ilimitada de productos de impacto positivo de la mano de los mejores productores sustentables. Además, puedes encontrar los siguientes beneficios en nuestra plataforma:

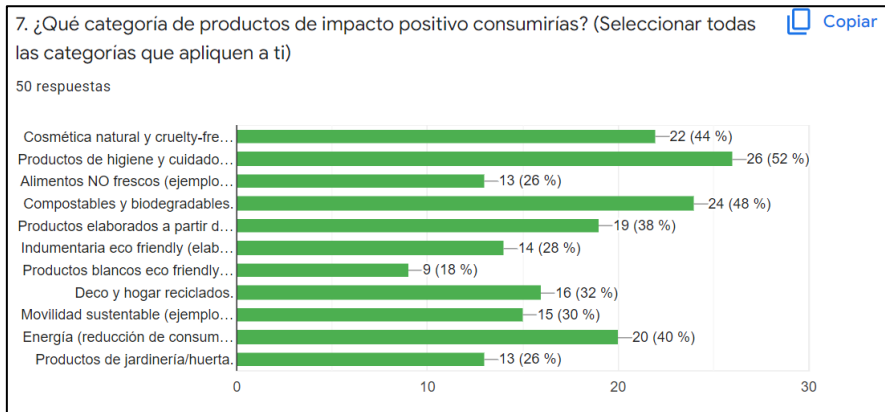
Compras sociales: Para incentivar el consumo de esta clase de productos, no solo te ofrecemos que puedas adquirirlos de forma individual sino también a través de una compra social. Por medio de este innovador método de compra podrás sumarte a un lote de venta de determinado producto y así obtener grandes descuentos y beneficios. Además, podrás invitar a que tus amigos, familiares y contactos participen de esta compra y se sumen a la experiencia GRIN.

Envíos sustentables: nuestro método de envío también es sustentable ya que este se realizará en bicicletas a través de una integración con nuestros socios logísticos.

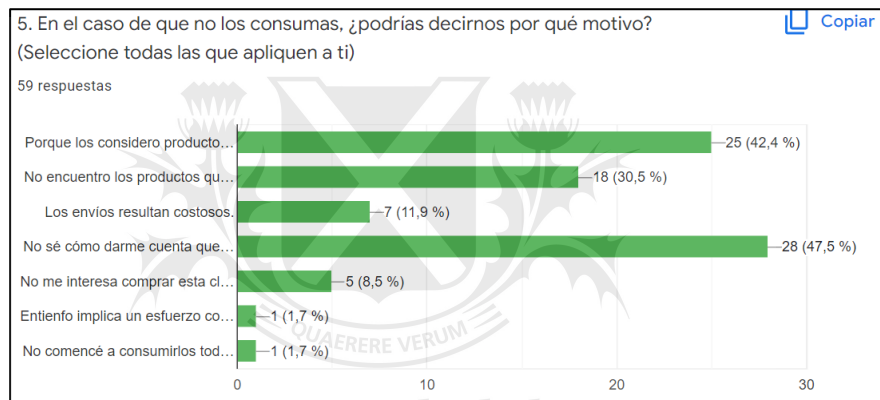
Certificación de productos de impacto positivo: buscamos brindar transparencia en nuestras publicaciones mediante la certificación de los productos antes de ser publicados. De esta forma, preservamos los principios de nuestros compradores.

¿Te interesa nuestra propuesta?

Alternativa 2: No consumen actualmente productos de impacto positivo, pero consumirían.



Alternativa 3: No consumen productos de impacto positivo



Fuente: resultados de encuesta realizada por Google Forms

Anexo 3: Encuesta de *Vendors*.

1. Nombre del emprendimiento o empresa:

16 respuestas

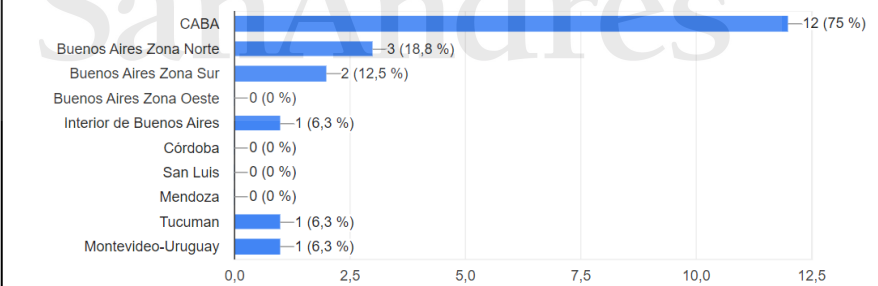
Eco Tienda B&S
Iwöka cosmetica natural
La Semilla Almacén Sustentable
ORGANI
Alkimia Textil Ancestral
Tila cosmetica natural
Naturale Costmética
MD Cosmética Natural
COSMÉTICA NATURAL VITA

shiri natural
SkinEcoCare
The solid shop
BioCotton
vida vera
+Bio
MD Natural

2. ¿En qué zonas te encuentras?

 Copiar

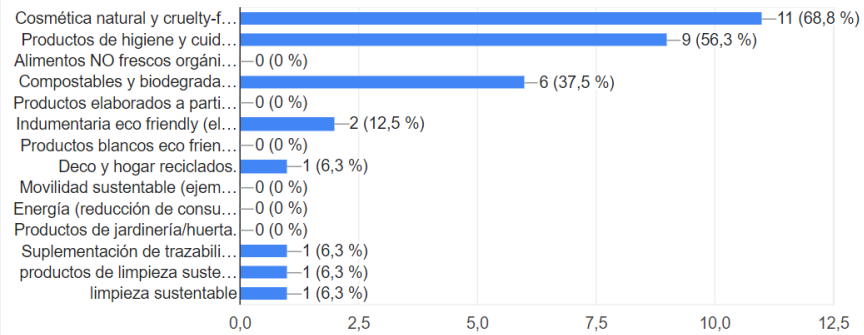
16 respuestas



3. ¿Qué categorías de productos de impacto positivo comercializas? (Seleccione todos aquellos que apliquen a su negocio)

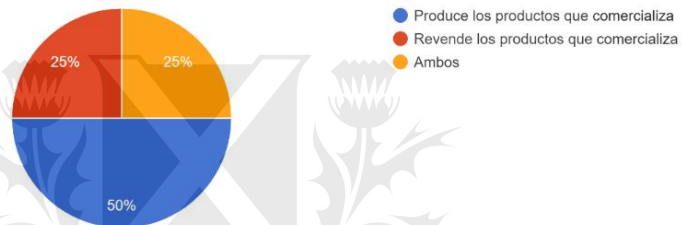
Copia

16 respuestas



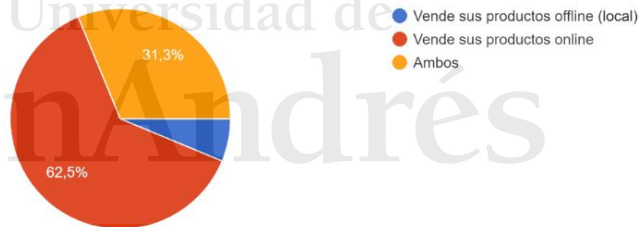
4. Usted:

16 respuestas



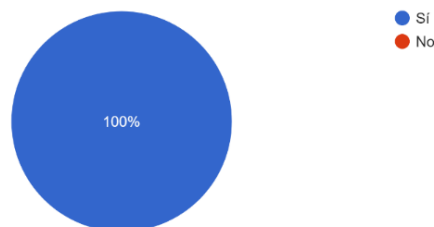
5. ¿Qué canal de venta utiliza?

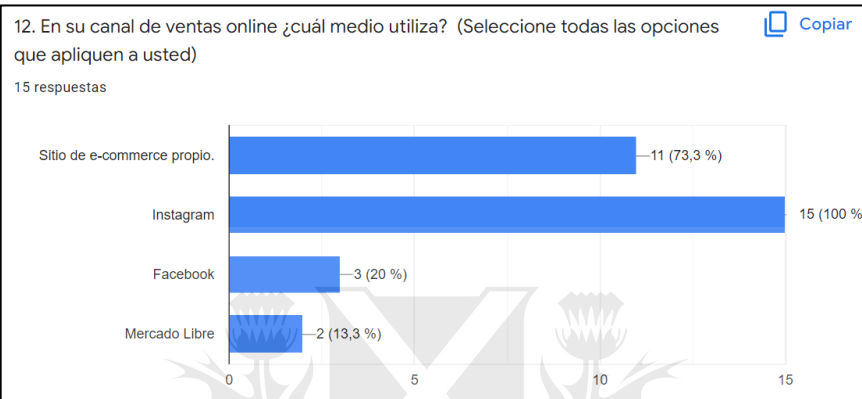
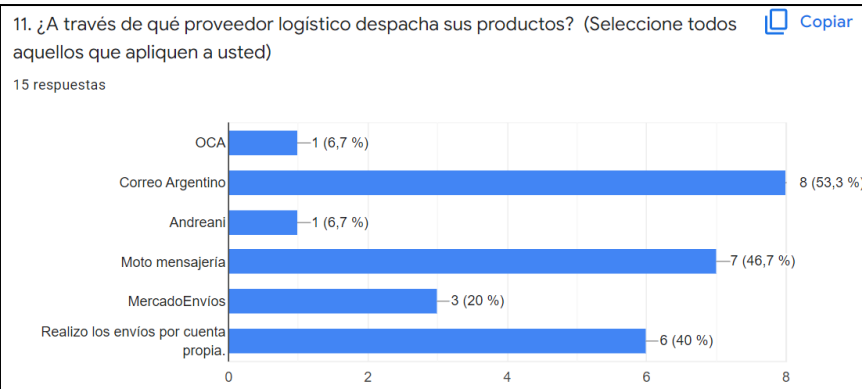
16 respuestas



6. ¿Consideraría vender sus productos de forma online?

1 respuesta





Fuente: resultados de encuesta realizada por Google Forms

Pregunta 10

Te presentamos GRIN, un marketplace innovador que busca ofrecerte una nueva alternativa de venta para tu negocio. Para ello, te proponemos diversos beneficios que puedes encontrar en la plataforma:

Medios de pago: contamos con diversos medios de pago para que tu cliente efectúe la compra de la manera más cómoda.

Certificación de productos de impacto positivo: buscamos brindar transparencia en nuestras publicaciones mediante la certificación de tus productos antes de ser publicados. De esta forma, preservamos los principios de nuestros compradores.

Compras sociales: además de poder comercializar los productos en forma individual, te ofrecemos la posibilidad de hacerlo a través de una venta social. Por medio de este innovador método de venta puedes exponer tu producto como un lote de venta y así efectuar transacciones de mayor volumen. Además, en este tipo de transacciones se ofrecerían los productos a un precio reducido con el objetivo de incentivar a los compradores a conocer su negocio.

Envíos sustentables: nuestro método de envío también será sustentable ya que este se realizará en bicicletas a través de una integración con nuestros socios logísticos.

¿Te interesa nuestra propuesta?

Anexo 4: Relevamiento proveedores contactados que han respondido nuestra encuesta.

Nombre organización	Categoría de productos comercializados	Sitios de publicación
EcoTienda B&S	Cosmética Natural y Cruelty Free/ Productos de Higiene y Cuidado Personal Natural/ Alimentación/ Deco y Hogar	Instagram y WhatsApp
Iwōka Cosmética Natural	Cosmética Natural y Cruelty Free/ Productos de Higiene y Cuidado Personal Natural	Instagram e E-commerce
La Semila Almacén Sustentable	Cosmética Natural y Cruelty Free/ Productos de Higiene y Cuidado Personal Natural	Instagram
ORGANI (Uruguay)	Compostables y biodegradables	Instagram e E-commerce
Alkimia Textil Ancestral	Indumentaria EcoFriendly	Instagram
Tila Cosmética Natural	Cosmética Natural y Cruelty Free	Instagram e E-commerce
Naturale Cosmética	Cosmética Natural y Cruelty Free	Instagram
MD Cosmética Natural	Cosmética Natural y Cruelty Free	Instagram e E-commerce
Cosmética Natural Vita	Cosmética Natural y Cruelty Free/ Productos de Higiene y Cuidado Personal Natural	Instagram e E-commerce
Shiri Natural	Cosmética Natural y Cruelty Free/ Productos de Higiene y Cuidado Personal Natural	Instagram e E-commerce
SkinEcoCare	Cosmética Natural y Cruelty Free/ Productos de Higiene y Cuidado Personal Natural	Instagram
The Solid Shop	Cosmética Natural y Cruelty Free	Instagram
BioCotton	Productos de Higiene y Cuidado Personal Natural	Instagram e E-commerce
Vida Vera	Limpieza sustentable	Instagram
+BIO – Limpieza sustentable	Limpieza sustentable	Instagram e E-commerce
MD Natural	Cosmética Natural y Cruelty Free	Instagram e E-commerce

Fuente: elaboración propia.

Anexo 5: Servicio *Currier* - Pedidos Ya.



Beneficios Para tu negocio

PedidosYa Envíos



Entrega inmediata
90% de nuestras entregas en menos de **60 minutos**.



Seguimiento en tiempo real
Puedes realizar el **seguimiento en vivo** del paquete y compartirlo con tus clientes.



Presencia nacional
Lleva tu logística de última milla a **todo el territorio nacional**.



Sin mínimo por retiro
Disfruta de nuestro servicio **sin preocuparte** por acumular una **cantidad mínima** de pedidos.



Sin costos fijos
Solo pagas por los envíos que haces.



Mercadería asegurada
Para tu tranquilidad, los envíos se encuentran **asegurados***.

*Hasta \$15.000 del valor declarado por envío.

Integráte fácilmente y comienza a entregar con nuestra logística

PedidosYa Envíos

1. Usuario compra online
2. Usuario elige PedidosYa como método de envío
3. Tienda prepara el pedido
4. Repartidor retira el paquete
5. Entrega al usuario final

Integraciones a las principales plataformas de e-commerce para comenzar a operar en pocos clicks











Integraciones directas a través de nuestra API pública

PedidosYa Envíos API [Acceso a la documentación técnica](#)

También ofrecemos una plataforma web donde podrás crear envíos manualmente

PedidosYa Envíos



- 1 Envíos On-Demand
- 2 Envíos Programados
- 3 Seguimiento en tiempo real

Preguntas frecuentes

PedidosYa Envíos

¿En qué zonas tienen cobertura?
Tenemos presencia en las principales ciudades de Latinoamérica. Si desea conocer en detalle nuestras zonas de cobertura puede ingresar al siguiente [link](#).

¿Existe alguna distancia máxima para los envíos?
Sí, como nuestra prioridad es entregar rápido, realizamos entregas hasta 15km.

¿En qué horarios funciona el servicio?
Las entregas se realizan entre las 8 y las 23hs, aunque pueden existir variaciones según la zona.

¿Qué tipo de productos puedo enviar?
Si entra en la mochila de nuestro repartidor, ¡podemos llevarlo! Las dimensiones máximas son de 47x43x40 cm y el peso máximo es de 10kg.

¿Qué sucede si el cliente no se encuentra en el destino?
Si no encontramos al destinatario en el punto de entrega, intentaremos contactarlo por teléfono y si no logramos ubicarlo, devolveremos el paquete al punto de origen.

¿Es posible que el repartidor cobre al usuario final en la entrega?
Sí, es posible.

¿Qué sucede con el paquete si el repartidor sufre un robo/accidente?
No te preocupes, tu mercadería está cubierta por PedidosYa Envíos.

Fuente: información aportada por Verónica Gandini, *Sales Strategy 360 and Processes Manager* de Pedidos Ya

Anexo 6: DigBang.

Consulta realizada por Nicolás a Mariano Wechsler:

Buenos días Mariano, espero estes muy bien.

Me presento, mi nombre es Nicolás Parisi, estudiante de la Universidad de San Andrés. Actualmente, con Oriana Lopez, estamos desarrollando nuestro trabajo de graduación de la doble titulación de contador público y administración de empresas. Le escribimos debido a que Ernesto San Gil, quien es nuestro mentor, nos recomendó que le escribiéramos por una consulta.

Respecto de nuestro trabajo, se refiere a un plan de negocios que trata de un Marketplace destinado al sector de impacto positivo. Buscamos generar un mercado único y centralizado en el que los compradores puedan acceder a todos los productos disponibles del sector. Actualmente, nos encontramos frente a la necesidad de presupuestar cuanto podría costarnos desarrollar tanto el sitio web como la *app mobile* para una plataforma de este estilo. Por tal motivo, le queríamos consultar si nos podría brindar una ayuda sobre este tema. Si le parece necesario coordinar una llamada, no dude el solicitárnoslo.

Aguardamos su respuesta.

Desde ya muchas gracias!

Nicolás.-

Respuestas de Mariano:

Mail 1:

Estimados perdón la demora!

+54 9 11 5577-1101 me llaman cuando quieren! y coordinamos!

Saludos!

Mail 2:

Nicolas, como estas?

Tal como conversamos te envío la siguiente respuesta en limpio. Lo que les recomendaría es trabajar en la etapa inicial del proyecto con una Software Factory como Digbang. Conformar un equipo con dos *programmers* back end, un front end y uno que se encargue de la plataforma *mobile*. Las 4 personas guiadas por un *project leader*. De esta manera, trabajaríamos en conjunto con el equipo GRIN durante 1 año aproximadamente y luego 6 meses a la par de un equipo de IT propio de ustedes para que puedan aprender de la experiencia de los programmers nuestros.

Respecto de los costos, necesitarían una inversión inicial de USD 6000 para el diseño del producto y luego USD 2900 mensuales por cada integrante del equipo desarrollador (sin contar el project leader). La plataforma podría comenzar a facturar a partir del quinto mes de la etapa de discovery. Por lo que podrían tomar como inversión inicial total USD 64.000.

Quedamos en contacto.

Saludos!

Universidad de
San Andrés

Anexo 7: Formulario *vendor* y solicitud de certificación de producto.

ETAPA 1 DEL FORMULARIO: VENDOR 

<p>1 ACCESO</p> <p>Soy Vendor:</p> <p>Usuario*</p> <p>Contraseña*</p> <p>Crear cuenta como Vendor:</p> <p>Usuario*</p> <p>Contraseña*</p> <p>Mail*</p>	<p>2 DATOS DE CONTACTO</p> <p>Persona a cargo de la empresa o emprendimiento*</p> <p>Teléfono de contacto*</p>	<p>3 DATOS DE LA ORGANIZACIÓN</p> <p>CUIT/CUIL*</p> <p>Razón Social/Nombre*</p> <p>Nombre de fantasía*</p> <p>Localidad* CP*</p> <p>Dirección*</p> <p>Dirección de despacho de productos*</p>
---	---	--

ETAPA 2 DEL FORMULARIO: NUEVO PRODUCTO A PUBLICAR



1 PRODUCTO	2 DOCUMENTACIÓN ADICIONAL						
Productos a publicar * <table border="1"><tr><td>1</td><td>V</td></tr><tr><td>2</td><td></td></tr><tr><td>3</td><td></td></tr></table>	1	V	2		3		Insertar fotos del producto*
1	V						
2							
3							
Categoría*	Inscripciones tributarias* 						
Nombre del producto*	Adjuntar certificación de productos* 						
Proveedor logístico*							
Precio*							
Preguntas*							

Acepto la política de privacidad de GRIN **ENVIAR**

*Productos a publicar: Según la cantidad seleccionada, podrán publicarse diversos productos para los cuales se deberá cargar la información solicitada.

Aclaración: En la lista desplegable sobre las “preguntas” encontrarán los siguientes ítems a responder:

- 1- Descripción del producto (Tamaño, funciones y características técnicas de su elaboración)
- 2- ¿Por qué considera que el producto ingresado es de impacto positivo?
- 3- ¿Cuáles son sus ventajas respecto de un producto alternativo que cumpla con la misma necesidad?
- 4- ¿Consideraría ofrecer este producto en una compra social en un futuro? Haz click y conoce que son las compras sociales. (el precio del producto en una compra social debe ofrecer un 20% de descuento como mínimo respecto del precio original del producto y el lote debe contener no menos de 15 unidades).
- 5- ¿Su producto cuenta con alguna certificación necesaria para ser comercializada? (espacio para respuesta)
*En caso afirmativo, adjuntar documentación al respecto en el siguiente apartado.
- 6- ¿Qué otra información le parece relevante que el Equipo GRIN considerará sobre su producto?

Anexo 8: Hosting web GoDaddy: Plan Ultimate.

PARA MAYOR TRÁFICO

Ultimate

Mayor capacidad de procesamiento con sitios, almacenamiento y bases de datos ilimitados. Además, dominio coincidente gratis, correo electrónico gratis y 1 SSL gratis (con plazos de 12/meses o más).

- ✓ Aumento de potencia de procesamiento
- ✓ Sitios web **ilimitados**
- ✓ Almacenamiento **ilimitado**
- ✓ **Bases de datos ilimitadas**
- ✓ Ancho de banda **sin medición** ?
- ✓ Respaldos diarios ?
- ✓ Instala gratuitamente WordPress con tan **solo 1 clic**

\$ 12,99 /mes

Con un período de 3 años (23% de ahorro)

Hoy pagas \$ 467,64

Se renueva en jul.. 2025 por \$ 16,99/mes (total de \$ 611,64)

Agregar al carrito

- ✓ Correo personalizado gratis (\$ 23,88/valor anual) 1.º año ?
- ✓ Dominio gratis (\$ 4,99/valor anual) ?
- ✓ Certificado SSL gratis (\$ 94,99/valor anual) - 1 año^{††} ?

Fuente: GoDaddy AR. Recuperado de: [Hosting | Web hosting rápido y confiable GoDaddy AR](#). Consultado el 25/07/2022

Además, se presenta el costo del dominio web bonificado:

COINCIDENCIA EXACTA

grinargentina.com

\$ 4,99 ~~\$ 19,99~~ ?

durante el primer año

Agregar al carrito

Agrega y ahorra 70% .NET + .ORG + .INFO \$ 21,12

💡 Porque es genial.: Utiliza la extensión .com.

Fuente: GoDaddy AR. Recuperado de: [GoDaddy Búsqueda de nombres de dominio](#). Consultado el 25/07/2022

Anexo 9: Presupuesto Constitución S.A.S.



www.countax.com.ar
hola@countax.com.ar
0810-345-6272

14 de Junio de 2022

Propuesta Comercial – Constitución de Sociedad por Acciones Simplificada

Cliente: Nicolas Parisi

1. Alcance del Servicio

A continuación, detallamos los servicios propuestos para constituir una SAS.

Constitución de Sociedad	\$ 49.728
Asesoramiento respecto a los términos a incluir en el contrato constitutivo	✓
Elaboración del contrato constitutivo de la SAS	✓
Presentación de documentos digitalizados ante el DPPJ	✓
Obtención del CUIT e inscripción en AFIP	✓
Legalización de firmas (Te ayudamos a encontrar un escribano cerca tuyo)	x
Bonificación Especial 50%	-\$ 24.864
Aplicable solo en el caso de contratar nuestros servicios mensuales, antes de finalizar la constitución de la Sociedad. (Aclarado en punto 3 "Condiciones Comerciales").	✓
Total	\$ 24.864

2. Requisitos del Trámite

- Contar con CUIT habilitado del Representante Legal/Socios.
- Clave Fiscal nivel 3 del Representante Legal para poder realizar el trámite.
- Contar con administrador suplente.
- Poseer dos CBU distintos, que sean propiedad de los socios.
- Domicilio Fiscal en la Provincia de Buenos Aires.
- Completar Formulario de Confirmación de Datos.
<https://www.countax.com.ar/confirmacion-de-datos-constitucion-de-sociedad/>
Aclaración: No completar el formulario, es solo a modo de demostración de la información a solicitar.

3. Plazos y etapas del trámite

El trámite completo tiene una duración mínima de 7 a 15 días con las siguientes etapas:

1. Consulta de disponibilidad de denominación (es decir, el nombre de la SAS). (*)
2. Redacción del instrumento constitutivo.
3. Integración del capital inicial: Cómo mínimo debe ser 25% del capital suscrito (**), es decir \$22.770.
En la provincia de Buenos Aires, este monto es considerado un Gasto del Trámite, no se devuelve.
4. Firma ante escribano del contrato constitutivo.
5. Presentación digital de los documentos firmados.
6. Publicación de EDICTOS.
7. Obtención de CUIT.
8. Inscripción de la Sociedad.
9. Trámite finalizado, ya podés operar como sociedad.

Solo necesitaremos de tu participación presencial para el trámite del punto 4. Del resto no encargamos nosotros.

(*) Esto no implica reserva del nombre, por ello es necesario 3 nombres potenciales para la consulta. Puede darse que la consulta de nombre textualmente sea validada y se permita seguir con el trámite, pero puede rechazarse en un chequeo FONÉTICO posterior por la DPPJ en caso de existir una sociedad que se pronuncie de manera similar.

En caso de querer hacer la reserva de nombre, tiene un costo (\$ 567) propio el trámite que se le abona a la provincia de Buenos Aires, y se finaliza de manera presencial en la Dirección de Personas Jurídicas en alguna de sus dependencias (consulta la más cercana aquí: https://www.gba.gob.ar/dppj/delegaciones_del_interior)

(**) *Capital suscrito: Es el aporte obligatorio y necesario para constituir una sociedad, por la cual le da un patrimonio y la hace responsable frente a terceros. El mismo está compuesto por dos (2) veces el Salario Mínimo Vital y Móvil en Argentina. Actualmente Junio 2022 SMVM: \$45.540 * 2 = \$91.080.*

4. Condiciones Comerciales

- Los precios cotizados **NO incluyen el IVA (21%)**
- Forma de Pago: **Débito Directo o Transferencia Bancaria.**
- Para **acceder a la reducción del 50% de honorarios de constitución**, el cliente deberá abonar previo a la carga de los documentos firmados por el mismo en IPJ, los honorarios mensuales a su elección (Plan Full – Plus – Premium), que son **condición imprescindible** para poder acceder al beneficio propuesto.
- Esta propuesta tiene una vigencia de **15 días**.

5. Acuerdo entre las partes

- Una vez puesto a disposición el documento final como borrador de la S.A.S, **el cliente tiene un plazo de 30 días para finalizar el trámite** (el estudio le hará saber a partir de cuándo corre el tiempo, para que tenga previsibilidad). Caso contrario debería **solicitar antes del vencimiento de los 30 días** de puesto a disposición el documento borrador del Instrumento Constitutivo, **el reembolso del monto abonado**. Ante falta de resolución, el monto abonado seguirá como un crédito pendiente con la sociedad y en caso de haber actualización de honorarios correspondientes a la creación de deberá abonar la diferencia.
- Causales de **rechazo del documento por fonética debidamente fundada por el organismo de control de sociedades**, no habilitan a la devolución de los honorarios abonados en concepto de Constitución de S.A.S. los mismos quedan pendientes como un **crédito a favor del cliente**, para en un plazo no mayor a **60 días, desde notificado el rechazo**, para que pueda terminar con el trámite.

Fuente: Documento aportado por Countax según propuesta comercial.

Anexo 10: Asesoramiento contable.



Asesoramiento Online

Podrás agendar una reunion online con nuestro equipo de contadores expertos, todas las veces que quieras.



Liquidación de Impuestos

Liquidamos y presentamos tus impuestos nacionales, provinciales y municipales a tiempo para que no pagues multas.



Liquidación de Sueldos

Nos encargamos del alta los empleados, la ART, liquidaciones de sueldos y todo lo que necesitas para que tu empresa este ordenada desde el punto de vista laboral.



Panel Web

Toma el control del estado impositivo de tu negocio y de los principales indicadores financieros. Accede desde cualquier dispositivo, en cualquier lugar y en cualquier momento.



Alertas Automáticas

Te notificamos sobre tus obligaciones impositivas con anticipación a las fechas de vencimiento. Vamos a estar atentos a que estés al día, no pagues multas y te liberes de estrés.



Análisis Impositivo

Analizaremos periódicamente las cifras de tu negocio para ayudarte a planificar tu situación impositiva y que puedas prever los fondos para cumplir con tus obligaciones.

Universidad de
San Andrés

15 de Junio de 2022

Propuesta Comercial – Servicios Profesionales

Cliente: Nicolas Parisi

1. Alcance del Servicio

En **Countax** estamos convencidos de que gracias a la tecnología que hemos incorporado y al asesoramiento online de nuestro equipo de contadores, te brindaremos un servicio de calidad y más conveniente que el de un contador tradicional.

A continuación, te ofrecemos 3 planes para cumplir con tus obligaciones impositivas:

FULL	PLUS	PREMIUM
<p>\$ 10.621 /mes</p> <ul style="list-style-type: none"> > Impuesto al Valor Agregado (IVA) > Ingresos Brutos (IIBB) > Comercio e Industria ^(a) > Liquidaciones de Sueldos ^(b) > Libro Sueldos y F931 > Impuesto a las Ganancias y Bienes Personales. ^(c) > Atención Telefónica > Videos Llamada Pre-Agendadas > Alertas de Vencimiento x Email 	<p>\$ 35.877 /mes</p> <ul style="list-style-type: none"> > Plan FULL + > Auditoría de Estados Contables > Preparación de Balance Anual ^(d) > Presentación de Balance en AFIP > Bienes Pers. Acciones y Participaciones Societarias 	<p>\$ 39.627 /mes</p> <ul style="list-style-type: none"> > Plan PLUS + > Preparación de información financiera trimestral. ^(e) > Planes de Pago (Moratoria) > Acceso Software de Gestión.

2. Condiciones Comerciales

- Los precios cotizados **NO incluyen el IVA (21%)**
- Forma de Pago: **Débito Directo o Transferencia Bancaria.**
- Fecha de Pago: **del 1 al 10 de cada mes.**
- Toda la información necesaria para la liquidación de los impuestos, deberá ser provista por el cliente de **forma digital**, ya sea mediante el envío de un archivo de **Excel** o proporcionándonos el acceso a su **Software de Gestión.**
- Cualquier **variación en los parámetros originales de la propuesta**, están sujetos a modificación en el valor económico de la misma.
- El **parámetro balance** está sujeto a revisión anual, el mismo se rige por la variación en el valor facturación anual real de la empresa al cierre de ejercicio. El balance, no incluye el costo de legalización del profesional, por parte del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Jurisdicción, dicho monto es fijado por el consejo, una vez finalizado el balance, no es posible saber el costo de antemano.
- Esta propuesta tiene una vigencia de **15 días.**
- Esta propuesta se actualiza cada **3 meses**, según IPC CABA.

Fuente: Documento aportado por Countax según propuesta comercial.

Anexo 11: Calculo habitantes argentinos de 18 a 35 años - Año 2022.

Para alcanzar la cifra de habitantes argentinos de 18 a 35 años en 2022 se utilizó el documento: Proyecciones provinciales de población por sexo y grupo de edad 2010-2040 publicado por el INDEC:

INDEC. Recuperado de: [Microsoft Word - PROYECCIONES PROVINCIALES FINAL última versión 09 12 13 .doc \(indec.gob.ar\)](#) . Consultado el 25/07/2022.

Utilizamos el cuadro 2.1. “Población por sexo y grupos quinquenales de edad. Total del país. Años 2010-2040”.

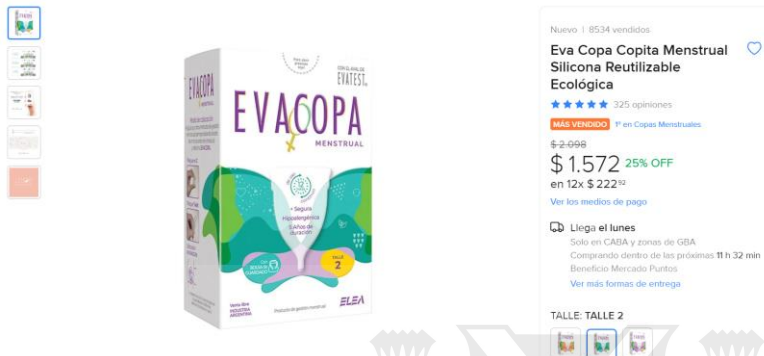
Edad	2022		
	Ambos sexos	Varones	Mujeres
Total	46.234.830	22.709.478	23.525.352
0-4	3.683.779	1.895.625	1.788.154
5-9	3.747.610	1.927.829	1.819.781
10-14	3.670.556	1.889.665	1.780.891
15-19	3.511.189	1.799.318	1.711.871
20-24	3.514.404	1.787.527	1.726.877
25-29	3.563.825	1.797.074	1.766.751
30-34	3.431.976	1.714.814	1.717.162
35-39	3.194.549	1.585.523	1.609.026
40-44	3.122.748	1.541.466	1.581.282
45-49	2.841.314	1.393.195	1.448.119
50-54	2.387.459	1.160.244	1.227.215
55-59	2.135.449	1.024.448	1.111.001
60-64	1.949.789	917.812	1.031.977
65-69	1.708.254	782.388	925.866
70-74	1.413.415	620.705	792.710
75-79	1.042.948	428.705	614.243
80-84	676.901	251.592	425.309
85-89	387.009	125.828	261.181
90-94	181.208	49.884	131.324
95-99	58.290	13.448	44.842
100 y más	12.158	2.388	9.770

Si bien son datos basados en el censo 2010, consideramos que son las estimaciones más acertadas que se pueden realizar.

Seleccionamos de ellos un 40% de quienes forman parte del grupo de 15-19 años de ambos sexos, para considerar quienes tienen 18 y 19 años. Adicionamos ambos sexos de los grupos de edad 20-24, 25-29, 30-34 y 20% del grupo de 35 a 39 para considerar quienes tienen 35 años. El total de habitantes

de 18 a 35 años según proyecciones del INDEC es: 12.553.591. Sobre el total de habitantes proyectados para tal año, son un 27,15%.

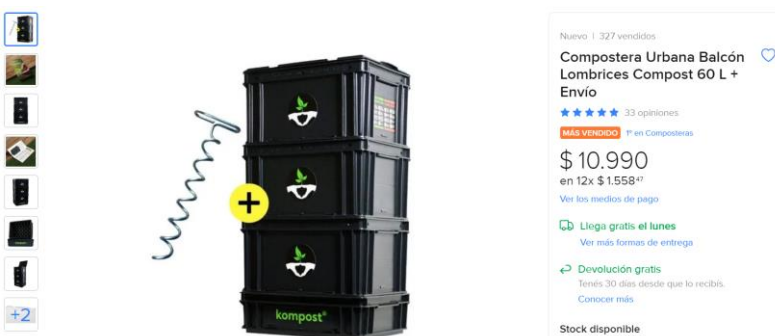
Anexo 12: Relevamiento de productos más vendidos / destacados.



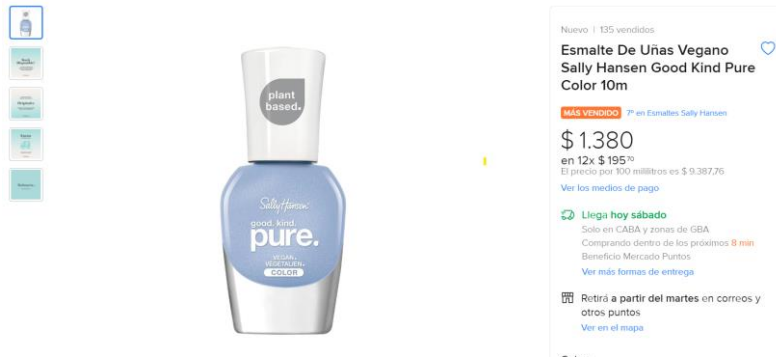
Fuente: MercadoLibre: Recuperado de: [Eva Copa Copita Menstrual Silicona Reutilizable Ecológica | MercadoLibre](#). Consultado el 05/07/2022



Fuente: MercadoLibre: Recuperado de: [Urna Biodegradable Para Cenizas Y Planta De Árbol. Kiri Bio. | Cuotas sin interés \(mercadolibre.com.ar\)](#). Consultado el 05/07/2022



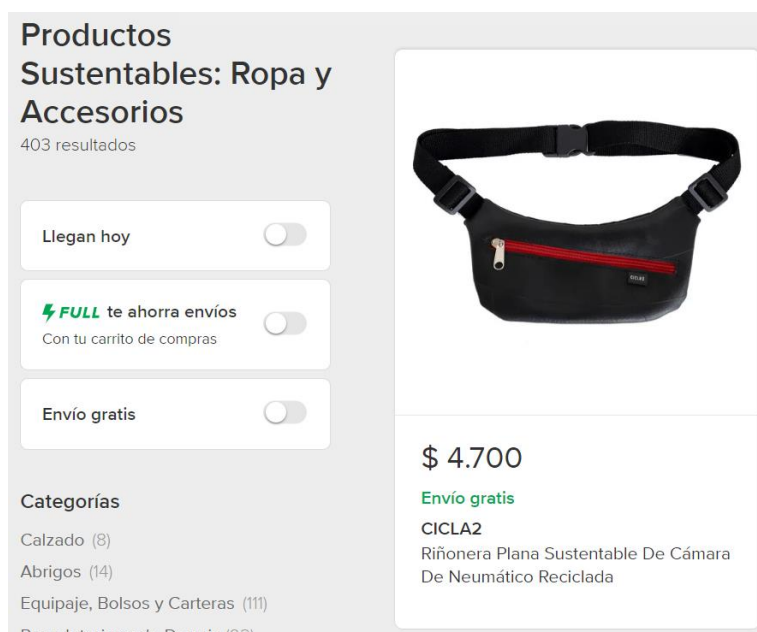
Fuente: MercadoLibre: Recuperado de: [Compostera Urbana Balcón Lombrices Compost 60 L + Envío | Envío gratis \(mercadolibre.com.ar\)](#). Consultado el 05/07/2022



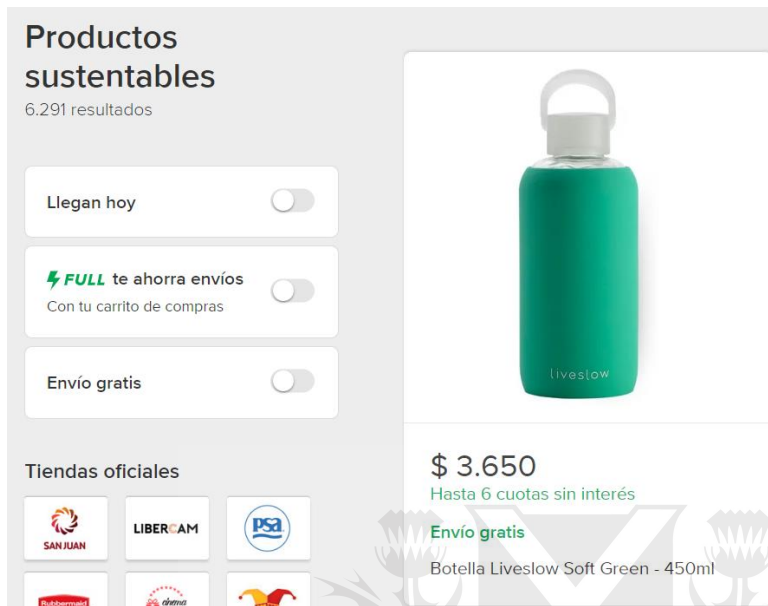
Fuente: MercadoLibre: Recuperado de: [Esmalte De Uñas Vegano Sally Hansen Good Kind Pure Color 10m | MercadoLibre](#). Consultado el 05/07/2022



Fuente: MercadoLibre: Recuperado de: [Barritas De Cereales Integra De Almendra Y Nuez Por 10 Unidad | MercadoLibre](#). Consultado el 05/07/2022



Fuente: MercadoLibre: Recuperado de: [Riñonera Plana Sustentable De Cámara De Neumático Reciclada | Envío gratis \(mercadolibre.com.ar\)](#). Consultado el 05/07/2022



Productos sustentables
6.291 resultados

Llegan hoy

FULL te ahorra envíos
Con tu carrito de compras

Envío gratis

Tiendas oficiales

SAN JUAN LIBER-AM PSA

Botella Liveslow Soft Green - 450ml

\$ 3.650
Hasta 6 cuotas sin interés
Envío gratis

Fuente: MercadoLibre: Recuperado de: [Botella Liveslow Soft Green - 450ml | Cuotas sin interés \(mercadolibre.com.ar\)](#). Consultado el 05/07/2022



Nuevo 1 785 vendidos

Lámpara Led Wifi E27 10w
Rgb Luz Fria Luz Calida
Smart Life

★★★★★ 207 opiniones

MÁS VENDIDO #1 en Focos

\$ 1.989²⁰
en 12x \$ 282¹⁹

Ver los medios de pago

Llega el lunes

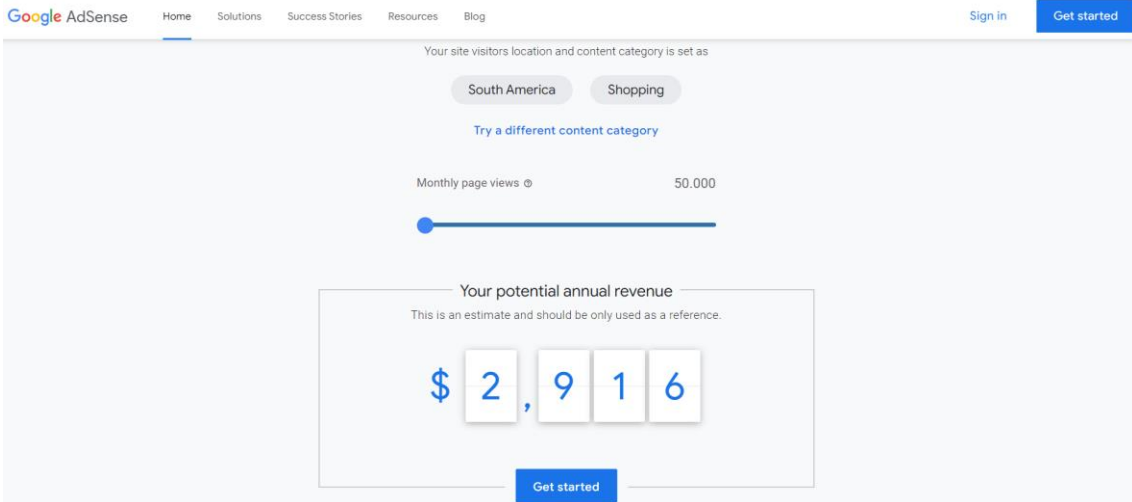
Solo en CABA y zonas de 60A
Compra dentro de los próximos 10 h 32 min

Beneficio Mercado Puntos
Ver más formas de entrega

Devolución gratis
Tenés 30 días desde que lo recibís.
Conocer más

Fuente: MercadoLibre: Recuperado de: [Lámpara Led Wifi E27 10w Rgb Luz Fria Luz Calida Smart Life | MercadoLibre](#). Consultado el 05/07/2022

Anexo 13: Estimación ingresos anuales por venta de espacio publicitario según Google AdSense.



Fuente: Google AdSense. Recuperado de: [Google AdSense - Earn Money From Website Monetization](#). Consultado el 25/05/2022

Anexo 14: Estados de resultados mensuales – Año 1.

EERR - 1er Año	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
Ingresos por comisión	11.280	11.280	11.280	11.280	11.280	11.280	11.280	11.280	11.280	11.280	11.280	11.280	135.360
Bonificaciones	-11.280	-11.280	-11.280	-11.280	-11.280	-11.280	-11.280	-11.280	-11.280	-11.280	-11.280	-11.280	-33.840
Ventas netas por comisión	-	-	-	11.280	11.280	11.280	11.280	11.280	11.280	11.280	11.280	11.280	101.520
Ingreso por espacio publicitario	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	583
Costo por ventas	246	246	246	246	246	246	246	246	246	246	246	246	2.948
Resultado Bruto	-197	-197	-197	11.083	11.083	11.083	11.083	11.083	11.083	11.083	11.083	11.083	99.155
Gastos de comercialización	6.161	4.361	-4.361	6.161	4.361	4.361	6.161	4.361	4.361	6.161	4.361	4.361	59.534
Honorarios socia	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	18.000
Equipo de Certificadores	1.139	1.139	1.139	1.139	1.139	1.139	1.139	1.139	1.139	1.139	1.139	1.139	13.662
Cs. Soc. Equipo certificadores	291	291	291	291	291	291	291	291	291	291	291	291	3.488
SAC Equipo certificadores	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	1.139
Cs. Soc. SAC Equipo certificadores	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	291
Certificación vendors	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800
Depreciación equipos de computa	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	604
Promoción Redes Sociales	913	913	913	913	913	913	913	913	913	913	913	913	10.950
Campañas Influencers	1.800	-	-	1.800	-	-	1.800	-	-	1.800	-	-	7.200
Publicidad Google Ads	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Gastos de administración	16.549	16.549	16.549	16.549	16.549	16.549	16.549	25.472	25.472	25.472	25.472	25.472	243.205
Honorarios socio	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	18.000
IT	1.655	1.655	1.655	1.655	1.655	1.655	1.655	1.655	1.655	1.655	1.655	1.655	19.856
Cs. Soc. IT	422	422	422	422	422	422	422	422	422	422	422	422	5.069
SAC IT	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	1.655
Cs. Soc. SAC IT	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	422
Equipo programadores	-	-	-	-	-	-	-	6.469	6.469	6.469	6.469	6.469	32.344
Cs. Soc. programadores	-	-	-	-	-	-	-	1.651	1.651	1.651	1.651	1.651	8.257
SAC Equipo programadores	-	-	-	-	-	-	-	539	539	539	539	539	2.695
Cs. Soc. SAC programadores	-	-	-	-	-	-	-	138	138	138	138	138	688
Software factory (Digbang)	11.600	11.600	11.600	11.600	11.600	11.600	11.600	11.600	11.600	11.600	11.600	11.600	139.200
Gastos asesoramiento legal	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7.200
Gastos asesoramiento contable	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	1.171
Depreciación equipos de computa	50	50	50	50	50	50	50	176	176	176	176	176	1.234
IIBB	451	451	451	451	451	451	451	451	451	451	451	451	5.414
Resultado operativo / Antes de impuestos	-22.907	-21.107	-21.107	-11.627	-9.827	-9.827	-11.627	-18.750	-18.750	-20.550	-18.750	-18.750	-203.583
Impuesto a las ganancias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado neto	-22.907	-21.107	-21.107	-11.627	-9.827	-9.827	-11.627	-18.750	-18.750	-20.550	-18.750	-18.750	-203.583

Fuente: elaboración propia.

Bibliografía y fuentes de información

ⁱ Emmert, A. (2021). The rise of the eco-friendly consumer. *Strategy+business*. Recuperado de <https://www.strategy-business.com/article/The-rise-of-the-eco-friendly-consumer>. Consultado el 25/07/2022.

ⁱⁱ Inácio, C. (s.f). 12 Tipos de E-Commerce y modelos de negocios imprescindibles para crear una tienda online. Recuperado de <https://claudioinacio.com/2018/07/18/tipos-de-comercio-electronico-modelos-negocios/?nowprocket=1>. Consultado el 25/07/2022.

ⁱⁱⁱ Coppola, D. (2022). Comercio electrónico como porcentaje de las ventas minoristas totales en todo el mundo 2015-2025. *Statista*. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/534123/e-commerce-share-of-retail-sales-worldwide/>. Consultado el 25/07/2022.

^{iv} Chevalier, S. (2022). Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2025. *Statista*. Recuperado de <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>. Consultado el 25/07/2022.

^v Los argentinos y el e-Commerce ¿Cómo compramos y vendemos online? (2022). *Kantar*. Recuperado de <https://cace.org.ar/uploads/estudios/cace-kantar-estudio-anual-de-comercio-electronico-2021-resumen.pdf>. Consultado el 25/07/2022.

^{vi} Pascuali, M. (2022). E-commerce in Argentina – statistics & facts. *Statista*. Recuperado de <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/topics/6710/e-commerce-in-argentina/#dossierKeyfigures>. Consultado el 25/07/2022.

^{vii} Number of e-commerce users in Argentina from 2017 to 2025 (2022). *Statista*. Recuperado de <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/forecasts/251660/e-commerce-users-in-argentina>. Consultado el 25/07/2022.

^{viii} Resnik, J. (2022). Claves para tener éxito en el comercio electrónico del 2022. *Tiendanube*. Recuperado de <https://www.tiendanube.com/blog/claves-comercio-electronico-exitoso/?msclkid=4e19d8f0c76611ec911fff7b5d4f6298>. Consultado el 25/07/2022.

-
- ^{ix} MercadoLibre (2021). Tendencias de consumo online de impacto positivo en Argentina y América Latina. Edición 2021. Recuperado de: https://meli-sustentabilidad-assets.s3.sa-east-1.amazonaws.com/AR_Presentacion_Impacto_Positivo_2021_968030bdf0.pdf. Consultado el 25/07/2022.
- ^x ¿Qué es Pinduoduo? El gigante chino del comercio electrónico. (2021). *WeNomad*. Recuperado de <https://wenomad.marketing/que-es-pinduoduo/>. Consultado el 25/07/2022.
- ^{xi} Porter, M. (1991). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Capítulos 1 y 2.
- ^{xii} Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocios*. SEECYT.
- ^{xiii} Mintz, T. M. (2011). Profiling green consumers: A descriptive study. Appalachian State University. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/149238455.pdf>. Consultado el 05/07/2022.
- ^{xiv} Somos neutros en carbono. Y así lo hacemos realidad (2022). *Cabify*. Recuperado de <https://cabify.com/ar/neutros-en-carbono#:~:text=Ante%20la%20crisis%20clim%C3%A1tica%2C%20en,en%20los%20pa%C3%ADses%20donde%20operamos>. Consultado el 25/07/2022.
- ^{xv} ¿Cuáles son los costos y comisiones? Modo. Recuperado de: <https://ayuda.modo.com.ar/support/solutions/articles/66000498740--cu%C3%A1les-son-los-costos-y-comisiones-> Consultado el 25/07/2022.
- ^{xvi} Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing*. Ediciones Granica SA. Capítulo 4.
- ^{xvii} Dolan, R. J. (1997). Note on marketing strategy. European Case Clearing House.
- ^{xviii} Cargos por vender un producto (s.f.). *MercadoLibre*. Recuperado de https://www.mercadolibre.com.ar/ayuda/Costos-de-vender-un-producto_870. Consultado el 25/07/2022.
- ^{xix} PedidosYa extiende acuerdo con gastronómicos por comisiones (2021). *Ámbito*. Recuperado de <https://www.ambito.com/economia/pedidosya-extiende-acuerdo-gastronomicos-comisiones-n5213941>. Consultado el 25/07/2022.

^{xx} Kemp, S. (2022). Digital 2022: global overview report. *Datareportal*. Recuperado de <https://datareportal.com/reports/digital-2022-global-overview-report>. Consultado el 25/07/2022.

^{xxi} Figueroa, B. (s.f.). ¿Cómo funciona el Marketing de influencers o Marketing de Influencia? *Mott*. Recuperado de <https://mott.pe/noticias/como-funciona-el-marketing-de-influencers-o-marketing-de-influencia/>. Consultado el 25/07/2022.

Influencers: así es su trabajo (s.f.). *ICBC*. Recuperado de <https://www.icbc.com.ar/personas/como-ayudarte/estudio/Influencers-asi-es-su-trabajo>. Consultado el 25/07/2022.

El 94% de las usuarias que sigue a influencers lo hace en Instagram (2022). *Interactive*. Recuperado de <https://interactivadigital.com/formacion-y-estudios-marketing-digital/el-94-de-las-usuarias-sigue-a-influencers-en-instagram/>. Consultado el 25/07/2022.

Pitta Bayona, M. A. (2020). Neuromarketing: El impacto de los influencers en las decisiones de compra. *América RETAIL*. Recuperado de <https://www.america-retail.com/neuromarketing/neuromarketing-el-impacto-de-los-influencers-en-las-decisiones-de-compra/>. Consultado el 25/07/2022.

Figueroa, B. (s.f.). Top 100 influencers en Instagram de Argentina. *Mott*. Recuperado de <https://mott.pe/noticias/top-100-influencers-en-instagram-de-argentina/>. Consultado el 25/07/2022.

Figueroa, B. (s.f.). TikTok: Influencers como estrategia de marketing para posicionar tu marca. *Mott*. Recuperado de <https://mott.pe/noticias/tiktok-influencers-como-estrategia-de-marketing-para-posicionar-tu-marca/>. Consultado el 25/07/2022.

Mena Roa, M. (2022). La adicción a las redes sociales en el mundo. *Statista*. Recuperado de <https://es.statista.com/grafico/18988/tiempo-medio-diario-de-conexion-a-una-red-social/>. Consultado el 25/07/2022.

Duarte, F. (2019). Los países en los que la gente pasa más tiempo en las redes sociales (y los líderes en América Latina). *BBC news*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49634612>. Consultado el 25/07/2022.

^{xxii} Gobierno de la Provincia de Buenos Aires (s.f.). Sociedades por Acciones Simplificadas (S.A.S). Recuperado de https://www.gba.gob.ar/dppj/sociedades_por_acciones_simplificadas_sas. Consultado el 25/07/2022.

^{xxiii} Instituto Nacional de la Propiedad Industrial Argentina (2022). Portal de trámites INPI. Recuperado de <https://portaltramites.inpi.gob.ar/MarcasConsultas/Grilla>. Consultado el 25/07/2022.

^{xxiv} Preguntas frecuentes de marca (s.f.). *Argentina.gob.ar*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/inpi/marcas/preguntas-frecuentes-de-marcas-0#7>. Consultado el 25/07/2022.

^{xxv} Vidal, P. (2020). ¿Cuánto invertir en Facebook Ads o Instagram Ads? *Pao Vidal*. Recuperado de <https://www.paovidal.com/cuanto-invertir-en-facebook-ads-o-instagram-ads/>. Consultado el 05/07/2022.

^{xxvi} Sanoja, J. (2019). Costos de publicidad en Internet 2022: Google y redes sociales. *Pencil Speech*. Recuperado de <https://pencilspeech.com/publicidad-en-internet/>. Consultado el 05/07/2022.

^{xxvii} Google Ads: ¿Qué precio, tarifas, y cuánto cuesta la gestión de publicidad? (s.f.). *Xplora*. Recuperado de <https://www.xplora.eu/precio-google-ads/#:~:text=El%20cobro%20de%20un%20precio%20fijo%20mensual%20es,media%20ronda%20los%2075%20y%20400%20%E2%82%AC%2Fmes.%20>. Consultado el 05/07/2022.

^{xxviii} Sueldo para Licenciado en Sistemas en Argentina (2022). *Glassdoor*. Recuperado de https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/licenciado-en-sistemas-sueldo-SRCH_KO0,22.htm. Consultado el 05/07/2022.

^{xxix} Censo 2022: resultados provisorios (2022). *Censo 2022 República Argentina*. Recuperado de <https://www.censo.gob.ar/index.php/censo-2022-resultados-provisorios/>. Consultado el 05/07/2022.

^{xxx} Los consumidores argentinos prefieren productos sustentables, dice Kantar (2022). *Marketers by adlatina*. Recuperado de <http://www.marketersbyadlatina.com/articulo/6891-los-consumidores-argentinos-prefieren-productos-sustentables-dice-kantar#:~:text=Los%20consumidores%20argentinos%20prefieren%20productos%20sustentables%2C%20dice%20Kantar,la%20ola%20verde%20tendr%C3%A1%20un%20impulso%20adicional%20pos-Covid-19>. Consultado el 05/07/2022.

^{xxxi} Pirámides de población del mundo desde 1950 a 2100 (2019). *PopulationPyramid*. Recuperado de <https://www.populationpyramid.net/es/argentina/2021/>. Consultado el 05/07/2022.

^{xxxii} AMBA (s.f.). *Argentina.gob.ar*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/dami/centro/amba>. Consultado 05/07/2022.

^{xxxiii} Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (s.f.). Estimación de población por sexo, departamento y año de calendario 2010 – 2025. *INDEC*. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/proyeccion_departamentos_10_25.pdf. Consultado el 05/07/2022.

^{xxxiv} Sorprendente: la lista de cosas que más compran los argentinos en Internet (2021). *Mdz*. Recuperado de <https://www.mdzol.com/dinero/2021/4/5/sorprendente-la-lista-de-cosas-que-mas-compran-los-argentinos-en-internet-150069.html>. Consultado el 05/07/2022.

^{xxxv} Sueldos de Administración y Oficina en Argentina 2022 (2022). *Encuestas IT*. Recuperado de <https://www.encuestasit.com/sueldos-administraci%C3%B3n%20y%20oficina>. Consultado el 05/07/2022.

Sueldos para Licenciado en Marketing en Argentina (2022). *Glassdoor*. Recuperado de https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/licenciado-en-marketing-sueldo-SRCH_KO0,23.htm. Consultado el 05/07/2022.

Sueldos de Desarrollador de software / Programador en Argentina 2022 (2022). *Encuestas IT*. Recuperado de <https://www.encuestasit.com/sueldo-desarrollador-de-software-programador-argentina-1>. Consultado el 05/07/2022.

Sueldos para Líder de Proyecto en Argentina (2022). *Glassdoor*. Recuperado de https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/l%C3%ADder-de-proyecto-sueldo-SRCH_KO0,17.htm. Consultado el 05/07/2022.

^{xxxvi} United States Rates & Bonds (s.f.). *Bloomberg*. Recuperado de <https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>. Consultado el 05/07/2022.

^{xxxvii} Historical Implied Equity Risk Premiums (s.f.). Recuperado de https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/implpr.html. Consultado el 05/07/2022.

^{xxxviii} Betas by Sector (US) (2022). Recuperado de https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html. Consultado el 05/07/2022.

^{xxxix} Gobierno de la Provincia de Buenos Aires (s.f.) Riesgo País de Argentina y LATAM. Recuperado de <https://estudioeconomicos.ec.gba.gov.ar/contexto/riesgo-pais->

[latam/#:~:text=El%20EMBI%2B%20Argentina%20mide%20el,pa%C3%ADses%20de%20la%20regi%C3%B3n%20latinoamericana](https://www.argentina.gob.ar/latam/#:~:text=El%20EMBI%2B%20Argentina%20mide%20el,pa%C3%ADses%20de%20la%20regi%C3%B3n%20latinoamericana). Consultado el 05/07/2022.

^{xi} Manual de S.A.S (s.f.). *Dirección Provincial de Personas Jurídicas*. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/1OnzBlbhGSnO5fpzVsuZJhI9gk7561lxD/view>. Consultado el 05/07/2022.

^{xii} Personas jurídicas. (s.f.). Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. Recuperado de https://www.gba.gob.ar/dppj/sociedades_por_acciones_simplificadas_sas#:~:text=La%20Sociedad%20por%20Acciones%20Simplificada,de%20manera%20simple%20y%20r%C3%A1pida. Consultado el 05/07/2022

^{xiii} Lombardi, C. (2022). Salario Mínimo, Vital y Móvil vigente a partir de junio 2022: Resolución 6/2022. *Contadores en Red*. Recuperado de <https://contadoresenred.com/salario-minimo-vital-y-movil-vigente-a-partir-de-junio-2022-resolucion-6-2022/>. Consultado el 05/07/2022.

^{xiii} Contadores modernos para las empresas de hoy (s.f.). *Countax*. Recuperado de <https://www.countax.com.ar/>. Consultado el 05/07/2022.

^{xiv} Salario (s.f.). *Argentina.gob.ar*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/buscastrabajo/conocetusderechos/salario>. Consultado el 05/07/2022.

^{xiv} Mendoza, M. (2022). Requisitos legales para vender por internet en Argentina. *Tiendanube*. Recuperado de <https://www.tiendanube.com/blog/requisitos-legales-vender-con-tienda-online-argentina/>. Consultado el 05/07/2022.

^{xvi} Marcas (s.f.). *Argentina.gob.ar*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/inpi/marcas>. Consultado el 05/07/2022.

^{xvii} Qué aspectos legales debes tener en cuenta para un negocio 100% digital (2021). *Endeavor Argentina*. Recuperado de <https://www.endeavor.org.ar/blog-article-aspectos-legales-negocio-digital/>. Consultado el 05/07/2022.