



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Administración de Negocios

ECO SHOP

Autor: Tomás Gonzalo Calello

DNI: 37606909

Mentor: María Dolores Gosende



Universidad de
San Andrés

Escuela de Negocios

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



Autor: Tomás Gonzalo Calello

DNI: 37606909

Mentor: María Dolores Gosende

Índice de contenidos

Agradecimientos.....	4
Resumen Ejecutivo.....	6
Introducción y antecedentes del proyecto de negocio.....	7
Marcos conceptuales y herramientas utilizadas.....	9
I. El Cliente.....	11
Necesidad/Problema a Resolver.....	11
Segmento de Clientes Potenciales.....	11
Segmento B2B: Comercios y Emprendimientos.....	13
Proceso de Validación.....	14
II. La propuesta de valor.....	15
Descripción de la propuesta de valor del negocio (producto/servicio) y sus beneficios.....	15
Características que hacen de la propuesta de valor una propuesta diferencial.....	16
III. El product market fit.....	18
Explicación del Fit entre el Producto y el Mercado (VPC).....	18
Construcción del MVP y Validación.....	18
Impacto Social/Ambiental.....	19
IV. El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria.....	21
Tamaño de la Oportunidad - Mercado Objetivo.....	21
Competencia.....	21
Players Naturales.....	21
Marketplaces.....	23
Contexto.....	24
Análisis PESTEL.....	24
Oportunidades y Amenazas.....	26
Industria.....	28
Cadena de Valor.....	28
Estructura de la Industria (5 Fuerzas de Porter).....	29
Actores del Ecosistema.....	31
V. El modelo de negocios.....	32
Explicación del modelo de negocios (Canvas Business Model).....	32
1. Customer Segments.....	32
2. Value Propositions (Propuesta de Valor):.....	33
3. Channels (Canales):.....	35
4. Customer Relationships (Relaciones con los Clientes):.....	38
5. Revenue Streams (Flujos de Ingresos):.....	39
6. Key Resources (Recursos Clave).....	40
7. Key Activities (Actividades Clave).....	41
8. Key Partnerships (Socios Clave):.....	42

9. Cost Structure (Estructura de Costos).....	42
Modelo de ingresos y pricing propuesto.....	44
Experimentos realizados para validar hipótesis de pricing y modelo de ingresos.....	44
Indicadores sociales y ambientales.....	45
VI. Go to Market Plan.....	47
Estrategia de Entrada al Mercado.....	47
Estrategia de Pricing.....	47
Gestión del Funnel de Marketing (Get-Keep-Grow).....	48
Proceso de Venta Escalable.....	49
Canales de Distribución.....	50
VII. Recursos, procesos y plan operativo del negocio.....	51
Supply Chain del Emprendimiento.....	51
Proceso Productivo o de Prestación de Servicio.....	52
Recursos y Actividades Clave.....	53
VIII. Implementación del negocio.....	56
Estrategia de Implementación.....	56
Estructura Operativa.....	57
IX. Equipo emprendedor, estructura directiva.....	60
Equipo Emprendedor.....	60
Estructura Directiva.....	61
Vinculaciones para Asesoramiento y Aprendizaje.....	61
X. Resultados económicos / financieros y requerimientos de inversión.....	62
Contexto Macroeconómico.....	62
Contexto Microeconómico.....	62
Modelo de Generación de Beneficios.....	63
Requerimientos de Inversión y Financiamiento.....	65
Necesidad Operativa de Fondos (NOF).....	66
Evaluación del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).....	66
XI. IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL.....	67
Resultados Sociales y Ambientales.....	67
Principales Indicadores Ambientales del Negocio.....	67
XII. Condiciones para la viabilidad de negocio.....	69
Viabilidad Financiera del Negocio.....	69
Cálculo del Costo del Capital (Ku).....	69
Análisis de Sensibilidad y Escenarios.....	70
Aspectos Legales y Regulatorios.....	71
XIII. Fuentes y Bibliografía.....	72
XIV. Anexos.....	74
Anexo I - MAPAS DE EMPATÍA.....	74
Mapa de Empatía: Micaela.....	74

Mapa de Empatía: Gustavo.....	74
Mapa de Empatía: Laura.....	75
Mapa de Empatía: Andrés.....	76
Anexo II - Principales resultados Encuestas.....	77
Anexo III - Logo EcoShop.....	78
Anexo IV - MVP Plataforma EcoShop.....	79
Anexo V - Business Model Canvas Resumido.....	80



Universidad de
San Andrés

Agradecimientos

Quiero comenzar agradeciendo a mi familia, a mi esposa Vicky y a mi hija Julia, quien nació cuando llevaba apenas seis meses de cursada en el EMBA. Ha sido un desafío enorme equilibrar la vida familiar con los estudios, y sin su apoyo y paciencia durante estos dos años, nada de esto habría sido posible. Gracias por bancarme a lo largo de toda la maestría.

A mis padres, Ernesto y Patricia, por motivarme siempre a dar lo mejor de mí y por inculcarme valores que me han guiado a lo largo de este camino. Su apoyo incondicional ha sido fundamental para alcanzar este logro.

A mi mentora, Lola, por su paciencia y contención a lo largo de todo el proceso. Siempre estuvo atenta y predispuesta a ayudarme, guiándome en cada paso del camino.

A mis compañeros de la camada del EMBA Campus 2022, por ser un grupo excepcional de personas. Compartimos tantas horas juntos, aprendiendo y divirtiéndonos, y espero que sigamos manteniendo el ritmo de nuestras juntadas y que ninguno se aleje del grupo. ¡Gracias por hacer de esta experiencia algo inolvidable!

A la Universidad de San Andrés, por hacer que me vuelva a enamorarme de esta comunidad. Como graduado de UdeSA en mi carrera de grado, no me costó volver a elegirla para mi maestría, y no me equivoqué. Las instalaciones son espectaculares y siguen creciendo, pero lo que realmente destaca es la excelencia de sus profesores y staff. Un agradecimiento especial a María Uralde, quien siempre estuvo para todo lo que necesitábamos, cuidándonos (y malcriándonos) en cada paso del camino.

A Pato Pérez, nuestra coach, quien nos acompañó tanto individual como grupalmente, ayudándonos a crecer como profesionales. Su cercanía y apoyo fueron fundamentales para nuestro desarrollo, y siempre se sintió como una más del grupo.

Y por último, pero no menos importante, a lo mejor del EMBA, mi querido grupo 3. Sol Derudder, mi peer, Stefanía Lagranda, María Sansot, Leandro Cota Hevia, Luciano Distanto, y Arturo Pasman. No puedo estar más agradecido por haber compartido esta maestría con ustedes. Juntos hemos

hecho que lo difícil parezca fácil. Gracias por todo el apoyo, la generosidad, la paciencia, las noches de estudio, los asados, las risas, los viajes, los chistes internos. Gracias a Dios que nos conocimos para poder disfrutar este EMBA juntos como amigos. Ojalá todos tengan la suerte de encontrar un grupo como el nuestro. Los quiero y gracias de todo corazón

"El viaje es la recompensa." – Steve Jobs



Universidad de
San Andrés

Resumen Ejecutivo

El proyecto EcoShop surge de la creciente demanda de productos sustentables y la necesidad insatisfecha de acceder a una oferta confiable y accesible. EcoShop ofrece dos verticales de negocio: EcoBoxes, un modelo de suscripción que entrega cajas temáticas de productos ecológicos, y EcoMarket, un marketplace especializado en productos sustentables. Este modelo capitaliza un mercado en crecimiento, con un TAM de \$2.77 mil millones de dólares en productos de higiene y belleza en Argentina.

El segmento objetivo incluye a consumidores conscientes del medio ambiente que buscan integrar prácticas sostenibles en su vida diaria. Dentro de este segmento, se destacan Micaela, la consumidora experimentada que busca productos ecológicos autenticados, y Gustavo, el consumidor curioso que necesita orientación para adoptar hábitos más sostenibles.

EcoShop se diferencia por su curaduría rigurosa de productos, su contenido educativo personalizado mediante inteligencia artificial, y la conveniencia de un modelo de suscripción que facilita la adopción de hábitos sostenibles. Su plataforma interactiva permite a los clientes rastrear su impacto ambiental personal, profundizando su conexión con la misión de la empresa.

El equipo emprendedor cuenta con experiencia en sostenibilidad, marketing digital y gestión de operaciones. El CEO/CPO lidera la estrategia de marketing y tecnología, mientras que el COO gestiona las relaciones con proveedores y la curaduría de productos.

Desde una perspectiva financiera, EcoShop presenta un VAN de \$214.985.528, una TIR del 52%, y un plazo de repago estimado en 38 meses, posicionándose como una inversión sólida con perspectivas favorables para los inversores.

En términos de impacto social y ambiental, EcoShop se compromete a reducir el uso de plásticos. En el primer año, con 12,000 clientes, se espera reducir 15,300 kg de plástico, y para el quinto año, con 60,000 clientes, la reducción proyectada sería de 76,500 kg. Además, EcoShop educa a los consumidores sobre el impacto positivo de sus decisiones de compra, fomentando una transición hacia un consumo más consciente y responsable.

Introducción y antecedentes del proyecto de negocio

El proyecto EcoShop nace en un momento de creciente preocupación global por el impacto ambiental de las actividades humanas, especialmente en lo que respecta al consumo de bienes y servicios. A medida que la conciencia sobre la sostenibilidad aumenta, los consumidores están demandando cada vez más productos que no solo cumplan con sus necesidades, sino que también sean responsables con el medio ambiente. Sin embargo, en el mercado argentino, la oferta de productos sustentables es limitada y se encuentra dispersa, lo que dificulta a los consumidores la identificación y adquisición de estos productos de manera eficiente. Esta situación representa una oportunidad significativa para el desarrollo de una plataforma que centralice la oferta de productos sustentables, facilitando el acceso de los consumidores a opciones ecológicas confiables y asequibles.

La idea de crear EcoShop surge a partir de experiencias personales y profesionales vinculadas con la industria del consumo masivo y la sostenibilidad. Observando la fragmentación del mercado de productos sustentables en Argentina y la falta de plataformas dedicadas exclusivamente a este segmento, se identificó una clara oportunidad de negocio. Además, la creciente tendencia global hacia el consumo responsable y las proyecciones positivas del mercado sustentable en América Latina refuerzan la viabilidad de este proyecto. Durante la fase inicial, se llevaron a cabo investigaciones preliminares, incluyendo estudios de mercado y análisis de tendencias, que confirmaron la existencia de una demanda insatisfecha y validaron la necesidad de una plataforma como EcoShop.

EcoShop es concebido como una plataforma digital que conecta a los consumidores con productos sustentables de alta calidad a través de dos modelos de negocio principales: EcoMarket y EcoBoxes. EcoMarket funciona como un marketplace donde los consumidores pueden encontrar una amplia gama de productos sustentables, cuidadosamente seleccionados y curados para garantizar su calidad y autenticidad. Por otro lado, EcoBoxes ofrece un modelo de suscripción que permite a los usuarios recibir mensualmente una caja temática con una selección de productos ecológicos, incentivando el descubrimiento continuo de nuevas opciones responsables.

El desarrollo de EcoShop se apoyó en una sólida base de investigación de mercado. Se realizaron encuestas a más de 450 personas y entrevistas en profundidad con 15 consumidores y 7 comercios enfocados en la sostenibilidad. Estos estudios no sólo validaron la demanda por productos sustentables, sino que también identificaron las principales barreras que enfrentan los consumidores al intentar adoptar hábitos de consumo más responsables. Adicionalmente, se aplicaron herramientas analíticas como el análisis PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter para evaluar el entorno competitivo y determinar la viabilidad del proyecto en el mercado argentino. Los resultados de estas investigaciones proporcionaron una guía clara para el diseño y desarrollo de EcoShop, asegurando que la plataforma responda efectivamente a las necesidades del mercado.

EcoShop responde a una necesidad evidente en el mercado actual: la falta de una plataforma centralizada y confiable para la compra de productos sustentables. Al ofrecer una solución integral que facilita tanto la compra como el descubrimiento de nuevos productos, EcoShop se posiciona como un actor clave en la transformación hacia un consumo más responsable en Argentina. Además, el proyecto no solo busca generar valor económico, sino también promover un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente, alineándose con las tendencias globales de sostenibilidad y responsabilidad corporativa.

San Andrés

Marcos conceptuales y herramientas utilizadas

Identificación y Validación del Problema y la Oportunidad de Negocio

Encuestas y Entrevistas: Se realizaron encuestas a más de 450 personas y 15 entrevistas a usuarios finales, junto con 7 entrevistas a comercios sustentables. Estas herramientas permitieron comprender en profundidad las preferencias, motivaciones y desafíos de los potenciales clientes de EcoShop.

Mapa de Empatía: A partir de los datos obtenidos en las encuestas y entrevistas, se desarrolló un Mapa de Empatía que ayudó a visualizar los puntos de dolor y las ganancias que los clientes valoran, facilitando el diseño de una propuesta de valor alineada con sus necesidades.

Segmentación de Mercado (TAM, SAM, SOM): Esta herramienta fue utilizada para identificar y cuantificar el tamaño total del mercado (Total Addressable Market), el mercado accesible (Serviceable Available Market) y el mercado que EcoShop podría capturar (Serviceable Obtainable Market). Este análisis fue clave para definir la viabilidad económica y el alcance potencial del negocio.

Análisis del Entorno y la Competencia

Análisis PESTEL: Este marco (Francis Aguilar, Harvard, 1967) se utilizó para evaluar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en el entorno de EcoShop.

Cinco Fuerzas de Porter: Utilizando el marco de Michael Porter (Harvard, 1979), se analizó la intensidad competitiva en la industria de productos sustentables, incluyendo la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de proveedores y clientes, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores existentes.

Go to Market

Gestión del Funnel de Marketing (Get-Keep-Grow): Esta herramienta se utilizó para planificar y gestionar las interacciones con los clientes a lo largo de su ciclo de vida. Se desarrollaron estrategias específicas para atraer nuevos

clientes (Get), retener a los clientes actuales (Keep) y fomentar el crecimiento (Grow), optimizando así cada etapa del recorrido del cliente.

Las 4 P de Marketing (Producto, Precio, Plaza, Promoción): Este marco fue utilizado para desarrollar la estrategia de marketing de EcoShop. Se analizó cada uno de los elementos clave: Producto (oferta de productos sustentables), Precio (estrategia de pricing competitivo), Plaza (canales de distribución) y Promoción (estrategias de comunicación y publicidad) para asegurar una estrategia coherente y eficaz en la penetración del mercado.

Validación Financiera

Análisis de Flujo de Fondos Descontados (DCF): Se empleó este método para proyectar los flujos de caja futuros del negocio y evaluar su viabilidad financiera al calcular el valor presente de esos flujos.



Universidad de
San Andrés

I. El Cliente

Necesidad/Problema a Resolver

La creciente preocupación por la sostenibilidad y la protección del medio ambiente ha generado una demanda de productos ecológicos que, aunque en aumento, aún no está completamente satisfecha (McKinsey, 2023¹). Los consumidores se enfrentan a desafíos significativos al intentar acceder a productos sustentables que sean auténticos y asequibles. Muchos desean reducir su impacto ambiental, pero encuentran una oferta limitada y dispersa de productos que cumplan con estándares sostenibles. Además, aquellos que no están familiarizados con productos ecológicos carecen de la información y orientación necesarias para incorporarlos en su vida diaria. Nuestro negocio, EcoShop, busca abordar estas brechas al proporcionar un acceso más fácil y confiable a productos sustentables a través de sus dos verticales: EcoMarket y EcoBoxes.

Segmento de Clientes Potenciales

El segmento objetivo de nuestro negocio está compuesto por consumidores que tienen una conciencia ambiental y buscan integrar prácticas sostenibles en su vida diaria. Dentro de este segmento, identificamos dos perfiles de consumidores diferenciados por su nivel de conocimiento y familiaridad con los productos ecológicos.

Buyer Persona 1: Micaela - El Consumidor Consciente y Experimentado

Demografía y Psicografía: Micaela, de 28 años, es una profesional universitaria de clase media alta que recicla, reutiliza y reduce residuos. Está profundamente comprometida con el medio ambiente y ya ha integrado productos ecológicos en su vida diaria. Compra productos orgánicos en ferias y busca constantemente formas de reducir su huella de carbono (Fuente: encuesta de validación realizada).

1

<https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/consumers-are-in-fact-buying-sustainable-goods-highlights-from-new-research>

Gains y Pains: Micaela busca la satisfacción de contribuir al medio ambiente de manera sencilla y confiable. Sin embargo, enfrenta el desafío de encontrar una variedad adecuada de productos sustentables en un solo lugar y de garantizar que estos productos cumplan con los estándares de sostenibilidad que ella valora.

Enfoque de Negocio: Micaela es el cliente objetivo principal de la vertical EcoMarket, donde encuentra un marketplace que le ofrece una amplia variedad de productos ecológicos autenticados y categorizados según sus preferencias de sostenibilidad.

Resumen del Mapa de Empatía de Micaela: Micaela es una consumidora altamente consciente y experimentada, que se preocupa por la autenticidad de los productos ecológicos y busca constantemente formas de reducir su impacto ambiental. Escucha sobre la sostenibilidad a través de redes sociales y su círculo cercano, y aunque se esfuerza por vivir de manera sostenible, le resulta difícil acceder a una variedad amplia y auténtica de productos en un solo lugar.

Buyer Persona 2: Gustavo - El Consumidor Curioso y en Proceso de Aprendizaje

Demografía y Psicografía: Gustavo, de 33 años, es un profesional de clase media que separa residuos y cuida su consumo de energía. Aunque tiene interés en productos ecológicos, su conocimiento sobre estos es limitado. Se siente abrumado por la cantidad de información disponible y tiende a seguir las recomendaciones de su círculo cercano para probar nuevos productos. (Fuente: encuesta de validación realizada)

Gains y Pains: Gustavo desea generar hábitos sostenibles con productos que sean fáciles de entender y usar. Su principal obstáculo es la falta de información clara y confiable sobre productos ecológicos, lo que a menudo lo lleva a sentirse inseguro al realizar sus compras.

Enfoque de Negocio: Gustavo es el cliente objetivo principal de la vertical EcoBoxes, donde recibe cajas temáticas de productos sustentables cuidadosamente seleccionados, junto con información educativa para ayudarlo a incorporar nuevos hábitos ecológicos en su vida diaria.

Resumen del Mapa de Empatía de Gustavo: Gustavo está interesado en adoptar hábitos sostenibles, pero se siente abrumado por la falta de información clara y confiable. Escucha sobre productos ecológicos principalmente a través de amigos y redes sociales, y aunque tiene la intención de ser más ecológico, necesita productos fáciles de usar y recomendados por personas de confianza.

Segmento B2B: Comercios y Emprendimientos

Además de los consumidores finales, EcoShop también se enfoca en atender a un segmento B2B compuesto por comercios y emprendedores que venden productos sustentables.

Buyer Persona 1: Laura - La Emprendedora Comprometida

Perfil y Demografía: Laura es una emprendedora que fabrica productos sustentables y los vende a pequeña escala. Su negocio se basa en valores ecológicos y ve en la sostenibilidad una misión personal. Busca plataformas que le permitan llegar a más clientes interesados en productos ecológicos, pero enfrenta limitaciones logísticas y de recursos.

Gains y Pains: Laura busca una plataforma que le permita ampliar su alcance y conectar con un público que valore la sostenibilidad, pero enfrenta dificultades logísticas y la competencia de empresas más grandes.

Resumen del Mapa de Empatía de Laura: Laura está motivada por un fuerte compromiso con la sostenibilidad y busca oportunidades para expandir su negocio en un entorno competitivo. Aunque se siente inspirada por su misión, enfrenta desafíos en la distribución y la visibilidad de sus productos, y busca soluciones que le permitan competir con empresas más grandes sin comprometer sus valores.

Buyer Persona 2: Andrés - El Propietario de una Tienda de Productos Ecológicos

Perfil y Demografía: Andrés es propietario de una tienda física de productos ecológicos que desea diversificar su oferta y atraer más clientes.

Busca productos exclusivos y de calidad que puedan diferenciar su tienda de competidores más grandes.

Gains y Pains: Andrés necesita proveedores confiables que le ofrezcan productos con certificaciones auténticas y precios razonables, pero enfrenta la competencia de grandes cadenas que pueden ofrecer precios más bajos debido a economías de escala.

Resumen del Mapa de Empatía de Andrés: Andrés se enfrenta a la presión de competir con grandes cadenas mientras mantiene la autenticidad y la calidad de su oferta de productos ecológicos. Busca formas de destacarse y atraer a un público que valore la sostenibilidad, aunque le preocupa encontrar proveedores que cumplan con sus estándares sin elevar demasiado los costos.

Proceso de Validación

El proceso de validación fue fundamental para comprender las necesidades de nuestros clientes y ajustar nuestra propuesta de valor. Realizamos una encuesta a más de 450 personas para recopilar datos sobre hábitos de consumo y preferencias respecto a productos sustentables. Los resultados clave indicaron que un 45% de los encuestados gasta entre \$2,000 y \$5,000 mensualmente en productos de cuidado personal y belleza, y que un 40% tiene un conocimiento moderado sobre productos sustentables. Además, el 50% de los encuestados mostró interés en recibir una caja mensual con productos sustentables, prefiriendo artículos de cuidado personal y productos de limpieza ecológicos.

Complementariamente, realizamos 15 entrevistas a usuarios finales para profundizar en los insights obtenidos de la encuesta y entender mejor las motivaciones y desafíos que enfrentan los consumidores en la adopción de productos ecológicos. También entrevistamos a 7 comercios/emprendedores (segmento B2B) para explorar sus necesidades específicas, lo que nos permitió desarrollar los mapas de empatía para cada buyer persona.

II. La propuesta de valor

Descripción de la propuesta de valor del negocio (producto/servicio) y sus beneficios

EcoShop ofrece una plataforma que combina dos líneas de negocio complementarias: **Ecoboxes** y **EcoMarket**.

Ecoboxes es un modelo de suscripción mediante el cual los clientes reciben regularmente (mensual o bimensual) una caja con productos ecológicos pertenecientes a categorías específicas como higiene personal, limpieza, belleza, alimentos y bebidas. Esta propuesta no solo se centra en la entrega de productos sostenibles, sino que también incluye un componente educativo y de información. Cada caja viene acompañada de material educativo sobre la sostenibilidad de los productos y su impacto ambiental, fomentando así la adopción de hábitos de consumo más sostenibles. Este material es accesible a través de códigos QR dentro de las cajas, que dirigen a la plataforma en línea de EcoShop, y también mediante un newsletter enviado por correo electrónico. Los productos incluidos, como shampoo sólido, acondicionador sólido y desodorante ecológico, están diseñados para facilitar la transición hacia un consumo libre de plásticos.

Por otro lado, **EcoMarket** funciona como un marketplace donde los clientes pueden adquirir productos sustentables a demanda, provenientes de diversas categorías y proveedores. Este mercado no solo ofrece productos, sino que también proporciona detalles sobre el impacto medioambiental de cada uno, ayudando a los clientes a tomar decisiones de compra más informadas y conscientes.

Los beneficios principales que ofrece EcoShop pueden ser organizados en los siguientes puntos:

- Simplicidad de acceso: Una plataforma única para acceder a una amplia gama de productos ecológicos, centralizando la oferta y facilitando la experiencia de compra.
- Educación e información: Provee conocimiento sobre la sostenibilidad de los productos y su impacto ambiental, permitiendo a los clientes tomar decisiones de consumo más informadas.

- Fomento de hábitos sostenibles: Ayuda a los clientes a adoptar y mantener hábitos de consumo más conscientes y respetuosos con el medio ambiente.
- Conveniencia: El modelo de suscripción asegura un suministro regular de productos de uso diario, eliminando la necesidad de realizar compras frecuentes y contribuyendo a la fidelización del cliente.
- Variedad de productos: Ofrece una amplia gama de productos en diversas categorías, adaptándose a las necesidades y preferencias de diferentes consumidores.

Valor agregado:

1. **Contenido educativo:** La inclusión de material informativo en cada caja, accesible mediante códigos QR y newsletters, ayuda a los clientes a entender y apreciar el impacto positivo de sus decisiones de consumo.
2. **Curaduría de productos:** Selección cuidadosa de productos para asegurar que sean realmente ecológicos y sostenibles, ofreciendo una garantía de calidad que diferencia a EcoShop de otros proveedores en el mercado.
3. **Experiencia de usuario:** Plataforma fácil de usar que proporciona una experiencia de compra fluida y agradable, con un enfoque en la comodidad y la simplicidad para el cliente.

Características que hacen de la propuesta de valor una propuesta diferencial

Los elementos que hacen de la propuesta de valor de EcoShop una propuesta diferencial son variados. Primero, la educación continua que se proporciona a través de las Ecoboxes, que incluye materiales educativos para ayudar a los clientes a aprender sobre la sostenibilidad y hacer cambios informados en sus hábitos de consumo. Segundo, la curaduría experta de productos, que asegura su calidad y sostenibilidad, destacando en un mercado donde la autenticidad ecológica puede ser dudosa.

En cuanto a las tecnologías, metodologías o procesos innovadores, EcoShop utiliza inteligencia artificial para generar contenido informativo personalizado sobre los productos y su impacto medioambiental. También desarrolla una plataforma interactiva que permite a los clientes rastrear su impacto ambiental personal a lo largo del tiempo.

La propuesta de valor se adapta a las necesidades y deseos específicos de consumidores conscientes del medio ambiente, tanto aquellos que ya tienen conocimiento sobre productos ecológicos como aquellos que desean aprender y adoptar hábitos más sostenibles. Los segmentos específicos incluyen familias que buscan productos seguros y ecológicos para su hogar, jóvenes profesionales interesados en productos innovadores y sostenibles, y personas comprometidas con el medio ambiente que desean reducir su huella ecológica.

En términos de impacto y sostenibilidad, EcoShop promueve la reducción de plásticos mediante el uso de productos libres de plásticos, como shampoo sólido, lo que contribuye a reducir la cantidad de residuos plásticos generados. A través de la educación, fomenta una mayor consciencia y responsabilidad hacia el medio ambiente. Además, cada compra contribuye a la disminución del consumo de recursos no renovables y a la promoción de prácticas sostenibles.

Para asegurar la sostenibilidad y la responsabilidad social, EcoShop selecciona proveedores comprometidos con prácticas de producción sostenibles y éticas, apoya a comunidades locales y promueve la sostenibilidad a nivel comunitario. Además, implementa procesos internos que minimizan el impacto ambiental de sus operaciones.

III. El product market fit

Explicación del Fit entre el Producto y el Mercado (VPC)

El fit entre nuestro producto, las Ecoboxes, y el mercado se fundamenta en el análisis detallado de las necesidades y deseos de los clientes. Las tareas que nuestros clientes necesitan realizar se centran en adquirir productos sustentables de uso diario de manera accesible y conveniente. Actualmente, los consumidores enfrentan problemas significativos al intentar incorporar productos sustentables en su rutina diaria, más allá de la categoría de alimentos. Entre estos problemas se destacan el acceso limitado a una variedad suficiente de productos sustentables, la falta de información sobre los beneficios y disponibilidad de estos productos, y la inconveniencia de tener que buscarlos en múltiples tiendas.

Los clientes buscan beneficios que simplifiquen su vida y aumenten su contribución positiva al medio ambiente. Desean una forma fácil y cómoda de acceder a productos sustentables, y nuestro servicio les ofrece precisamente eso. Las Ecoboxes proporcionan una selección curada de productos sustentables de diversas categorías, entregados mensualmente a domicilio. Esto no solo facilita el acceso, sino que también educa y concientiza a los clientes sobre los beneficios de cada producto y su impacto positivo en el medio ambiente. Al eliminar la necesidad de buscar y adquirir productos en diferentes tiendas, las Ecoboxes ofrecen una solución conveniente y completa que se alinea perfectamente con las expectativas y deseos de nuestros clientes.

Construcción del MVP y Validación

Para validar la propuesta de valor de las Ecoboxes, se llevaron a cabo entrevistas y encuestas con potenciales clientes. Estos métodos permitieron recopilar información valiosa y confirmar que existe un interés significativo en productos sustentables y una disposición a cambiar hábitos de consumo si se les ofrece una solución conveniente y accesible. Los resultados detallados de la encuesta se encuentran en el Anexo II.

Los resultados fueron reveladores: casi dos tercios de los encuestados, un 65%, mostraron interés en incorporar productos sustentables a su compra mensual, y el 60% no consume actualmente productos sustentables en categorías que no sean alimentos. Además, casi un 40% de los encuestados manifestaron interés en recibir cajas armadas de productos sustentables, mientras que otro 49% estaría dispuesto a considerarlo dependiendo de los productos incluidos. Por ejemplo, el 45% de los encuestados expresó preferencia por productos de cuidado personal como champús y acondicionadores sólidos, mientras que el 35% mostró interés en productos de limpieza del hogar sustentables. Estos datos validan claramente que existe un mercado potencial para las Ecoboxes, siempre y cuando seamos precisos en la selección de productos que los clientes necesitan en su día a día.

Impacto Social/Ambiental

El impacto social y ambiental de las Ecoboxes es uno de los pilares fundamentales de nuestro negocio. Nuestro producto aborda de manera directa varios problemas ambientales al promover el consumo de productos sustentables. Por ejemplo, al incluir productos que reducen el uso de plásticos y otros materiales no biodegradables, estamos contribuyendo a la reducción de residuos y promoviendo prácticas de consumo más responsables.

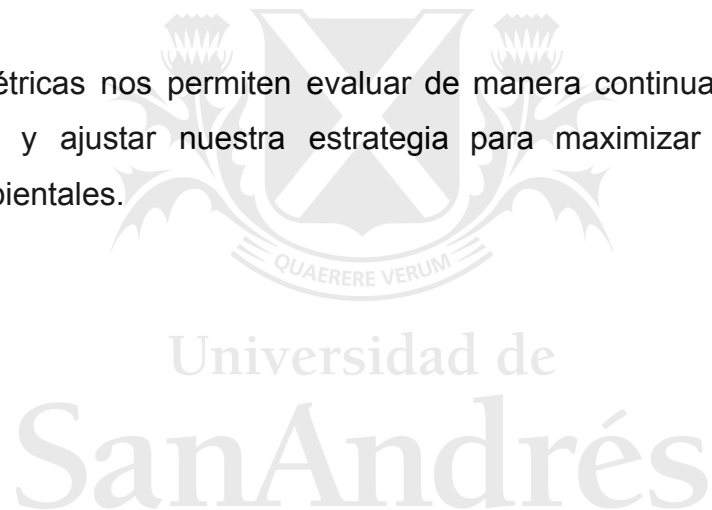
En cuanto al ahorro de plástico, hemos medido el peso promedio de botellas de champú y acondicionador de 700 ml, determinando que cada botella pesa aproximadamente 30 gramos en plástico. Por lo tanto, al vender 16 combos de champú y acondicionador sólido, estamos reemplazando 16 botellas de champú y 16 botellas de acondicionador, lo que equivale a casi un kilogramo de plástico (960 gramos) que se evita utilizar. Este cálculo resalta el impacto positivo que nuestras Ecoboxes pueden tener al reducir significativamente la cantidad de residuos plásticos generados.

Además, nuestras Ecoboxes mejoran la concienciación ambiental entre los consumidores, educándolos sobre la importancia de elegir productos que tienen un menor impacto negativo en el medio ambiente. Este enfoque no solo previene problemas ambientales a largo plazo, sino que también compensa y

resuelve algunos de los problemas actuales relacionados con el consumo masivo y no sustentable.

Para medir el impacto social y ambiental de nuestro servicio, utilizaremos métricas específicas como la cantidad de productos sustentables distribuidos, la reducción en el uso de materiales no biodegradables, y la satisfacción del cliente respecto a su contribución al medio ambiente. Por ejemplo, proyectamos que, en un año, la distribución de 1,000 Ecoboxes con productos sustentables puede reducir el uso de plásticos en aproximadamente 62.5 kilogramos, basándonos en el promedio de reducción por producto incluido en las cajas. Además, evaluamos el impacto educativo a través de encuestas de satisfacción, donde esperamos que al menos el 80% de nuestros clientes reporten una mayor conciencia sobre el impacto ambiental de sus hábitos de consumo.

Estas métricas nos permiten evaluar de manera continua el impacto de las Ecoboxes y ajustar nuestra estrategia para maximizar los beneficios sociales y ambientales.



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

Tamaño de la Oportunidad - Mercado Objetivo

El Total Addressable Market (TAM) para las diferentes categorías de productos dentro de Ecoboxes y Ecomarket varía considerablemente. En primer lugar, para los productos de belleza e higiene, el mercado total disponible en Argentina en 2024 se estima en \$2.77 mil millones de dólares anuales creciendo a una tasa compuesta anual del 2,88%². Para los productos de limpieza, según un reporte de Statista, el mercado en Argentina se estima en aproximadamente \$1.8 mil millones anuales ([.statista.com](https://www.statista.com)). En cuanto a los alimentos y bebidas orgánicos, el mercado argentino se estima en \$0.5 mil millones anuales según Euromonitor ([euromonitor.com](https://www.euromonitor.com)).

En el área metropolitana de Buenos Aires (AMBA), se ha calculado el Serviceable Available Market (SAM) para productos de higiene en \$904 millones para fines del tercer año, de los cuales aproximadamente el 35% se vende online, lo que equivale a \$317 millones. En términos de Serviceable Obtainable Market (SOM), estimamos poder capturar un 2,56% del mercado online, lo que se traduce en cerca de \$8.1 millones de dólares anuales al tercer año, alcanzando alrededor de 36.000 clientes con Ecoboxes y 15.000 ventas de productos por EcoMarket para ese entonces.

Competencia

Dentro del análisis competitivo de EcoShop, es fundamental diferenciar entre dos tipos de competidores: los players naturales, que podrían convertirse en socios estratégicos o proveedores de nuestra plataforma, y los marketplaces masivos, que representan una competencia directa en términos de alcance y posicionamiento en el mercado.

Players Naturales

Los players naturales como Sentido Botánica, Ruh Natural y Re Consciente son empresas que ya operan en el mercado de productos

2

<https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/argentina-cosmetics-products-market-in-dustry>

sustentables en Argentina. Estas empresas suelen vender sus productos a través de sus propios canales de venta o en marketplaces masivos como Coto Digital y MercadoLibre, donde sus productos sustentables compiten directamente con productos no sustentables, lo que puede diluir su propuesta de valor ante consumidores menos conscientes.

EcoShop se posiciona como un canal de venta complementario y estratégico para estos players naturales. Al ofrecer una plataforma exclusivamente dedicada a productos sustentables, EcoShop les brinda la oportunidad de destacarse en un entorno alineado con sus valores, lo que no solo amplía su alcance a un público más segmentado, sino que también les permite reforzar su imagen de marca como empresas comprometidas con la sostenibilidad. Además, EcoShop no compite con estos players en términos de calidad o precios de productos, sino que actúa como un facilitador que amplifica su visibilidad y les proporciona un canal de distribución más enfocado y efectivo.

Una de las principales ventajas de EcoShop es su enfoque en la curación rigurosa de productos. A diferencia de los marketplaces masivos donde los productos sustentables comparten espacio con una amplia gama de opciones no alineadas con principios ecológicos, en EcoShop todos los productos pasan por un proceso de selección que asegura su sostenibilidad. Esto añade una capa de confianza y credibilidad para los consumidores, que pueden estar seguros de que cualquier producto disponible en la plataforma cumple con estándares estrictos de sostenibilidad.

Además, EcoShop aporta un valor significativo en términos de educación del cliente. Mientras que los players naturales se enfocan principalmente en la venta de sus productos, EcoShop se dedica a educar al consumidor sobre el impacto ambiental de sus compras y a fomentar hábitos de consumo responsables. Esta educación adicional no solo aumenta la percepción de valor de los productos, sino que también puede traducirse en una mayor lealtad del cliente hacia las marcas que forman parte de EcoShop.

Otro aspecto distintivo es la integración de la red física en la estrategia de distribución de EcoShop. Al asociarse con tiendas físicas aliadas como puntos de retiro para las Ecoboxes, EcoShop no solo reduce la huella de carbono

asociada con la logística, sino que también crea sinergias entre los players naturales y las tiendas físicas. Esto mejora la experiencia del cliente final, que puede optar por recoger sus productos en un entorno alineado con la filosofía de la sostenibilidad.

Finalmente, la colaboración en la creación de Ecoboxes ofrece a los players naturales una nueva forma de llegar a los consumidores. Al incluir sus productos en estas cajas de suscripción, los players pueden acceder a un flujo de ingresos recurrente, aumentar la visibilidad de sus productos y fortalecer la relación con los clientes a través de la venta regular de productos sustentables en un formato conveniente y accesible.

Marketplaces

En cuanto a los marketplaces masivos como MercadoLibre, New Garden y OFELIA Market Sostenible, EcoShop se enfrenta a una competencia directa en términos de alcance y posicionamiento en el mercado. Estos marketplaces ofrecen una amplia gama de productos, donde los productos sustentables a menudo se mezclan con opciones no sustentables, lo que puede dificultar la identificación de opciones ecológicas para los consumidores.

La principal ventaja competitiva de EcoShop frente a estos marketplaces radica en su curaduría exclusiva de productos sustentables. A diferencia de estos competidores, EcoShop se dedica exclusivamente a ofrecer productos que cumplen con estrictos criterios de sostenibilidad. Esto simplifica la experiencia de compra para los consumidores conscientes, que pueden confiar en que cualquier producto disponible en la plataforma ha sido cuidadosamente seleccionado por su impacto positivo en el medio ambiente.

Además de la curaduría, EcoShop añade un valor considerable al proceso de compra a través de su enfoque en la educación del cliente. Mientras que los marketplaces tradicionales se centran en la venta y distribución, EcoShop educa a los consumidores sobre la sostenibilidad de los productos que están comprando, ayudándolos a entender el impacto de sus elecciones y promoviendo hábitos de consumo más responsables. Este enfoque no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también refuerza la lealtad hacia la plataforma y los productos que ofrece.

Otro factor diferenciador es el compromiso de EcoShop con la sustentabilidad integral. A diferencia de los marketplaces que ofrecen productos en múltiples categorías, algunos de los cuales pueden no ser sostenibles, EcoShop garantiza que cada aspecto de su operación, desde la curación de productos hasta las opciones de entrega, esté alineado con principios ecológicos. Esta coherencia en la misión y la ejecución de EcoShop fortalece su posición en el mercado como una plataforma dedicada exclusivamente a la sostenibilidad.

Además, EcoShop ofrece una experiencia de compra más personalizada y segmentada en comparación con los marketplaces masivos. Al enfocarse en un nicho específico de consumidores conscientes, EcoShop puede ofrecer una experiencia de compra que resuena más profundamente con los valores de sus clientes, generando un vínculo más fuerte y duradero.

Por último, el modelo de suscripción de Ecoboxes ofrece una ventaja significativa sobre los marketplaces tradicionales, que tienden a vender productos de forma individual. Las Ecoboxes de EcoShop facilitan el acceso regular a productos sostenibles, creando un flujo de ingresos recurrente para la plataforma y sus socios, además de fomentar hábitos de consumo más responsables entre los clientes.

En conclusión, EcoShop se distingue de los players naturales al ofrecerles un canal de venta estratégico y alineado con sus valores, y se diferencia de los marketplaces masivos por su curaduría exclusiva de productos sustentables, su enfoque en la educación del cliente y su compromiso con la sustentabilidad integral. Estos factores posicionan a EcoShop como un competidor fuerte y una opción preferida para los consumidores conscientes y los proveedores comprometidos con la sostenibilidad.

Contexto

Análisis PESTEL

Político: El actual gobierno de Argentina ha adoptado una postura más pragmática con respecto a la economía, priorizando la reactivación económica y la reducción de la inflación como sus principales objetivos. Aunque el

gobierno ha mostrado menos interés en promover activamente la agenda climática y la sostenibilidad, la desregulación y el fomento de un ambiente más favorable para los negocios en general pueden facilitar el crecimiento de empresas que, aunque sean sustentables, no enfrenten barreras adicionales. Esto crea un entorno en el que los emprendimientos sustentables pueden prosperar, siempre y cuando se alineen con las prioridades económicas del país, como la generación de empleo y el aumento de la inversión privada.

Económico: La economía argentina sigue enfrentando desafíos significativos, con una tasa de inflación interanual que alcanzó el 263.4% en julio de 2024, una de las más altas del mundo (Fuente: INDEC). Este contexto económico, aunque adverso, ha visto un crecimiento constante del comercio electrónico, con un aumento interanual del 87% en 2023 (Fuente: CACE). Este crecimiento en el comercio electrónico ofrece una oportunidad para plataformas como EcoShop de capitalizar sobre el cambio en los hábitos de consumo hacia compras más sostenibles y convenientes en línea.

Social: La conciencia ambiental entre los consumidores argentinos ha crecido significativamente, como lo demuestra el informe de IPSOS para el Día de la Tierra 2024. Según este estudio, el 71% de los argentinos considera que la acción contra el cambio climático es urgente y necesaria, y más del 80% cree que las empresas tienen la responsabilidad de tomar medidas para proteger el medio ambiente³. Además, hay un creciente interés en productos y prácticas sostenibles, impulsado por movimientos sociales como "Zero Waste" y la preferencia por productos sin envase, lo que refuerza la demanda por opciones ecológicas y responsables.

Tecnológico: La adopción de tecnologías digitales está transformando el comercio minorista en Argentina. Herramientas digitales y plataformas de comercio electrónico permiten a las empresas llegar a un público más amplio y educar a los consumidores sobre la sostenibilidad. Un informe de McKinsey destaca cómo estas tecnologías están mejorando la personalización y la experiencia del cliente, lo que es crucial para negocios como EcoShop⁴.

³ <https://www.ipsos.com/es-ar/dia-de-la-tierra-2024>

⁴

<https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/the-next-frontier-of-customer-engagement-ai-enabled-customer-service>

Ecológico: La preocupación por el impacto ambiental de los plásticos y otros materiales no biodegradables es una prioridad creciente a nivel global y en Argentina. Según la Fundación Ellen MacArthur, la economía circular se está consolidando como un enfoque crucial para abordar la crisis de los plásticos, promoviendo la reutilización y reciclaje de materiales para mantenerlos en uso y fuera del medio ambiente⁵. Este enfoque no solo busca reducir la contaminación, sino también estimular la innovación y la inversión en prácticas más sostenibles. En línea con estos principios, EcoShop se compromete a implementar prácticas que minimicen el impacto ambiental, alineándose con la creciente demanda de soluciones más sostenibles tanto en productos como en procesos de distribución.

Legal: El marco legal en Argentina está evolucionando para apoyar prácticas más sostenibles. Leyes como la de Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos y la Ley de Presupuestos Mínimos de Protección Ambiental para la Gestión de Envases, buscan reducir los residuos y fomentar el reciclaje. Estas normativas son esenciales para empresas que operan en el mercado de productos sostenibles y refuerzan la importancia del cumplimiento legal en este sector.

Oportunidades y Amenazas

Oportunidades:

1. **Crecimiento del Comercio Electrónico:** El notable crecimiento del comercio electrónico en Argentina, con un aumento interanual del 87% en 2023, representa una oportunidad estratégica para EcoShop. Este incremento se debe a la adopción acelerada de compras en línea, impulsada por cambios en los hábitos de consumo. Para EcoShop, esta tendencia facilita la penetración en el mercado con su propuesta de valor única de productos sustentables, permitiendo llegar a un público cada vez más amplio y consciente del impacto ambiental de sus decisiones de compra.

⁵ <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/topics/plastics/overview>

2. **Aumento de la Conciencia Ambiental:** La creciente conciencia ambiental entre los consumidores argentinos, evidenciada por estudios como el de IPSOS para el Día de la Tierra 2024, es una oportunidad clave para EcoShop. Esta tendencia se alinea perfectamente con la propuesta de valor de EcoShop, que se centra en ofrecer productos curados y educar a los consumidores sobre prácticas de consumo sostenible. Este contexto brinda a EcoShop la ventaja de ser percibido como un líder en el mercado de productos sustentables, posicionándose como una solución para consumidores que buscan hacer compras más responsables y ecológicas.
3. **Innovación en la Economía Circular:** La economía circular es otra gran oportunidad para EcoShop. Al integrar prácticas de economía circular en su operación, como la promoción de productos reutilizables o reciclables y la colaboración con proveedores que se alinean con estos principios, EcoShop puede diferenciarse aún más en el mercado. Este enfoque no solo es favorable desde el punto de vista ambiental, sino que también puede generar eficiencia operativa, reducir costos a largo plazo y atraer a un segmento de consumidores que priorizan la sostenibilidad en sus decisiones de compra.

Amenazas:

1. **Inestabilidad Económica y Alta Inflación:** La inestabilidad económica de Argentina, reflejada en una inflación interanual del 263.4% en julio de 2024, representa una amenaza considerable para EcoShop. Esta situación puede afectar el poder adquisitivo de los consumidores, obligándolos a priorizar productos de menor costo, lo que podría impactar negativamente las ventas de productos sustentables. Además, la inflación puede aumentar los costos operativos para EcoShop, desde la logística hasta los costos de adquisición de productos, lo que a su vez puede afectar los márgenes de ganancia y la capacidad de la empresa para mantener precios competitivos.
2. **Competencia de Marketplaces Masivos:** Los marketplaces masivos como MercadoLibre y New Garden, que ofrecen una amplia gama de

productos incluyendo opciones sustentables, representan una fuerte competencia para EcoShop. Aunque EcoShop se distingue por su curaduría y enfoque en la sostenibilidad, los marketplaces masivos tienen ventajas en términos de precio, variedad y alcance. La capacidad de estos competidores para atraer a un gran volumen de consumidores, incluso aquellos interesados en productos sustentables, puede limitar el crecimiento de EcoShop.

3. Resistencia al Cambio en Hábitos de Consumo: A pesar del aumento en la conciencia ambiental, todavía existe una resistencia significativa entre ciertos segmentos de consumidores para adoptar prácticas de consumo más sostenibles. Esta resistencia puede deberse a varios factores, como la percepción de que los productos sostenibles son más caros, la falta de conocimiento sobre los beneficios de estos productos, o simplemente la inercia hacia los hábitos de consumo tradicionales. Para EcoShop, superar esta resistencia será crucial, ya que una base de consumidores limitada podría restringir el crecimiento del negocio y la expansión de su modelo de suscripción de Ecoboxes.

Industria

La industria de productos ecológicos y sustentables está en crecimiento, impulsada por la creciente conciencia ambiental y la demanda de productos más saludables y menos dañinos para el medio ambiente. Según un reporte de Grand View Research, se espera que el mercado global de productos ecológicos crezca a una tasa compuesta anual (CAGR) del 6.6% de 2020 a 2027 (grandviewresearch.com).

Cadena de Valor

La cadena de valor de EcoShop abarca varias etapas clave, desde la producción hasta la distribución y la venta final, involucrando a diversos actores que contribuyen al éxito del negocio.

- Proveedores de Materias Primas y Productos: Para la vertical de Ecomarket, los proveedores como Sentido Botánica, Ruh Natural y Re Consciente utilizan EcoShop como un canal adicional para vender sus productos directamente al consumidor final. En la vertical de Ecoboxes,

estos proveedores negocian precios mayoristas para que EcoShop pueda adquirir productos en volumen, armar las cajas de suscripción y ofrecerlas a los consumidores a un precio competitivo. Además, otros proveedores de materias primas, como Reciclar San Isidro y Proyecto Cartón, proporcionan los materiales necesarios para las cajas, asegurando que tanto los productos como el empaque sean coherentes con la misión de sostenibilidad.

- **Distribuidores y Logística:** Las tiendas físicas aliadas, como Dietéticas Tomy, juegan un rol esencial en la distribución. Estas tiendas reciben los productos sustentables y los materiales de empaque, arman las Ecoboxes y las ponen a disposición para ser retiradas por los clientes, reduciendo así la huella de carbono asociada con el transporte. Para aquellos consumidores que prefieren la entrega a domicilio, EcoShop también colabora con servicios logísticos como MercadoEnvíos, Andreani y Entregar Web, asegurando una distribución eficiente y sostenible.
- **Plataforma de Comercio Electrónico:** EcoShop actúa como el nexo final en la cadena de valor, conectando a los productores con los consumidores a través de su plataforma en línea. A través de un proceso de curaduría rigurosa, EcoShop selecciona y presenta productos que cumplen con altos estándares de sostenibilidad, mientras educa a los consumidores sobre los beneficios de cada producto y promueve hábitos de consumo responsables.

Estas etapas de la cadena de valor están diseñadas para maximizar la eficiencia y el impacto positivo de EcoShop en el mercado, asegurando que cada parte del proceso contribuya a la misión general de la empresa.

Estructura de la Industria (5 Fuerzas de Porter)

Amenaza de Nuevos Entrantes:

- **Bajas barreras de entrada:** La entrada al mercado de productos sustentables es relativamente accesible, pero la diferenciación basada en la curaduría y la educación al consumidor es esencial para competir.

- Necesidad de diferenciación: Aunque es fácil ingresar al mercado, destacarse requiere ofrecer un valor agregado, como la curaduría rigurosa y la creación de contenido educativo.

Poder de Negociación de los Proveedores:

- Especialización en productos específicos: Algunos proveedores de productos muy específicos pueden tener más poder, pero en general, la creciente oferta de productos de higiene sustentable, por ejemplo, permite a EcoShop negociar mejores precios.
- Diversificación como estrategia: Al colaborar con múltiples proveedores, EcoShop reduce su dependencia de unos pocos y asegura una amplia gama de productos, mitigando el poder de negociación de los proveedores.

Poder de Negociación de los Clientes:

- Alta competencia: Los clientes tienen muchas opciones, lo que les otorga un poder significativo en la negociación.
- Valor percibido: EcoShop se enfoca en ofrecer un valor superior a través de la educación del consumidor y la curaduría de productos, aumentando así la lealtad del cliente.

Amenaza de Productos Sustitutos:

- Disponibilidad de productos convencionales: Existen muchas alternativas no sustentables, pero la tendencia hacia la sostenibilidad ayuda a mitigar esta amenaza.
- Tendencia hacia lo sustentable: El compromiso de EcoShop con la sostenibilidad y la educación del consumidor refuerza su posición contra productos sustitutos.

Rivalidad entre Competidores Existentes:

- Competencia intensa: La rivalidad es alta, especialmente por parte de grandes plataformas como MercadoLibre.

- Diferenciación como estrategia: EcoShop se diferencia mediante una oferta especializada y un enfoque en la educación del cliente, lo que le permite competir más allá del precio.

Actores del Ecosistema

El ecosistema de EcoShop se enriquece mediante la colaboración con varios actores clave que comparten la misión de promover la sostenibilidad y educar al público sobre prácticas de consumo responsables. A medida que EcoShop crezca, se irán incorporando gradualmente estas organizaciones para demostrar el compromiso con la misión de la empresa.

- Germinar ONG: Especializada en la concientización sobre el cuidado del ambiente y la biodiversidad, puede contribuir con contenido educativo que enriquezca la experiencia del consumidor en EcoShop.
- Fundación Temaikén: Trabaja en la conservación de la naturaleza y la biodiversidad. A través de colaboraciones conjuntas, EcoShop puede desarrollar campañas que sensibilicen al público sobre la importancia de la conservación.
- Eco House: Promueve la sustentabilidad a través de diversas iniciativas educativas. Esta organización es un socio ideal para la creación de contenido que motive a los consumidores a adoptar hábitos de consumo más sostenibles.
- Fundación Vida Silvestre Argentina: Con un enfoque en la conservación de la biodiversidad, puede colaborar con EcoShop en campañas educativas, apoyando la misión de impulsar un consumo más responsable.

Estas colaboraciones no solo fortalecen la propuesta de valor de EcoShop, sino que también amplían su impacto al asociarse con organizaciones que ya están haciendo un trabajo crucial en la promoción de la sostenibilidad en Argentina.

V. El modelo de negocios

Explicación del modelo de negocios (Business Model Canvas)

1. Customer Segments

EcoShop se dirige a cuatro segmentos principales de clientes, definidos en el capítulo I:

- El Consumidor Consciente y Experimentado: Este grupo de clientes ya tiene un fuerte compromiso con el consumo sostenible y busca activamente productos ecológicos. Son conscientes del impacto ambiental de sus compras y prefieren marcas que compartan sus valores. Para ellos, EcoShop ofrece productos ecológicos rigurosamente seleccionados que cumplen con altos estándares de sostenibilidad, proporcionándoles la confianza y la calidad que buscan.
- El Consumidor Curioso y en Proceso de Aprendizaje: Este grupo tiene un interés inicial en la sostenibilidad, pero necesita más información y educación para tomar decisiones de compra informadas. EcoShop les proporciona el conocimiento necesario para comprender los beneficios de los productos ecológicos a través de contenido educativo accesible y continuo, facilitando su transición hacia un consumo más consciente.
- El Propietario de una Tienda de Productos Ecológicos: Este segmento B2B está compuesto por pequeños comercios y emprendedores que ofrecen productos ecológicos y buscan aumentar su visibilidad y ventas. EcoShop ofrece una plataforma especializada que les permite llegar a un público objetivo más amplio y comprometido, además de la oportunidad de participar en la creación de ecoboxes.
- Comercios y Emprendimientos Sustentables: Este segmento B2B incluye grandes empresas con líneas de productos sostenibles que desean posicionarse como líderes en el mercado de la sostenibilidad. Estos proveedores valoran la curaduría de EcoShop y la posibilidad de alcanzar consumidores altamente conscientes, reforzando así su imagen de sostenibilidad y aumentando sus ventas a través de un canal especializado.

2. Value Propositions (Propuesta de Valor):

Para cada segmento de clientes identificado, EcoShop ofrece propuestas de valor que se dividen en funcionales, emocionales y de status, diferenciando entre lo que se ofrece a través de EcoMarket y EcoBoxes.

- El Consumidor Consciente y Experimentado:
 - Funcional:
 - EcoMarket: Acceso a una amplia gama de productos ecológicos rigurosamente seleccionados y certificados, que cumplen con altos estándares de sostenibilidad.
 - EcoBoxes: Suscripción a cajas curadas con productos ecológicos de alta calidad, seleccionados especialmente para sus necesidades.
 - Emocional: La satisfacción de apoyar un consumo responsable y alineado con sus valores ecológicos, contribuyendo directamente a la protección del medio ambiente.
 - Status: Pertenecer a una comunidad de consumidores que lideran el cambio hacia un futuro más sostenible, reafirmando su identidad como defensores del medio ambiente.
- El Consumidor Curioso y en Proceso de Aprendizaje:
 - Funcional:
 - EcoMarket: Provisión de información educativa accesible sobre los beneficios de los productos ecológicos disponibles en la plataforma.
 - EcoBoxes: Suscripción a cajas que les permiten probar una selección de productos ecológicos mientras aprenden sobre sus beneficios.
 - Emocional: La tranquilidad de saber que están tomando decisiones de compra informadas y beneficiosas para el medio ambiente, con el apoyo de una plataforma que los guía en su camino.

- Status: Sentirse parte de un movimiento emergente de consumidores conscientes que están aprendiendo y adoptando prácticas de sostenibilidad.
- El Propietario de una Tienda de Productos Ecológicos:
 - Funcional:
 - EcoMarket: Una plataforma de ventas especializada que aumenta la visibilidad de sus productos y les brinda acceso a un mercado nicho comprometido con la sostenibilidad.
 - EcoBoxes: Oportunidad de incluir sus productos en las ecoboxes, incrementando la exposición. Además, su tienda sirve como punto de retiro de las ecoboxes, lo que atrae a más clientes conscientes del medio ambiente, ofreciéndoles la posibilidad de vender otros productos y educarlos sobre más opciones sostenibles.
 - Emocional: La confianza de que están colaborando con una plataforma que comparte sus valores y que apoya el crecimiento de negocios sostenibles.
 - Status: Posicionarse como líderes en la venta de productos ecológicos dentro de su comunidad, con el respaldo de una plataforma reconocida en el sector.
- Comercios y Emprendimientos Sustentables:
 - Funcional:
 - EcoMarket: Un canal especializado que facilita la llegada a consumidores altamente conscientes, aumentando las ventas de sus líneas de productos sostenibles.
 - EcoBoxes: Participación en la creación de ecoboxes, ofreciendo una forma única de promocionar sus productos a consumidores comprometidos.
 - Emocional: El orgullo de asociarse con una plataforma que refuerza su compromiso con la sostenibilidad y que valora sus esfuerzos por hacer un impacto positivo en el medio ambiente.

- Status: Reafirmar su posicionamiento como líderes en el mercado de la sostenibilidad, con una mayor visibilidad y reconocimiento dentro de un público selecto y comprometido.

3. Channels (Canales):

Los canales de EcoShop están diseñados para atender de manera efectiva a cada uno de los segmentos de clientes, considerando las diferentes etapas de su interacción con la plataforma: conocimiento, evaluación, contratación y recepción de pedidos.

- El Consumidor Consciente y Experimentado:
 - Conocimiento: Este segmento generalmente descubre EcoShop a través de publicidad en redes sociales, recomendaciones de boca a boca, y artículos en blogs o medios especializados en sostenibilidad.
 - Evaluación:
 - EcoMarket: Evalúan los productos disponibles en la plataforma comparándolos con otros que ya conocen, utilizando reseñas de otros usuarios y certificaciones de sostenibilidad como referencia.
 - EcoBoxes: Evalúan las ecoboxes observando las marcas y productos incluidos, así como el impacto ambiental positivo que estos generan.
 - Contratación: Realizan compras directamente a través de la plataforma web, utilizando métodos de pago seguros como MercadoPago, y se suscriben a las ecoboxes eligiendo entre diferentes planes que se ajustan a sus necesidades.
 - Recepción del Pedido: Tienen la opción de recibir sus pedidos (productos del EcoMarket o ecoboxes) en su domicilio a través de servicios de entrega a domicilio confiables, o recoger las ecoboxes en tiendas físicas asociadas.
- El Consumidor Curioso y en Proceso de Aprendizaje:

- Conocimiento: Este segmento descubre EcoShop principalmente a través de contenido educativo compartido en redes sociales, campañas de email marketing, y recomendaciones de amigos o influencers interesados en la sostenibilidad. El marketing de contenido juega un papel clave en atraer a este segmento, proporcionándoles información valiosa y relevante que despierta su interés en la sostenibilidad.
 - Evaluación: Evalúan los productos usando la información educativa y las reseñas disponibles en la plataforma, con un enfoque en entender el impacto ambiental y social de sus compras. También consideran la información clara y detallada sobre los beneficios de las ecoboxes.
 - Contratación: Realizan compras en la web tras comparar productos y comprender su valor ecológico. Se suscriben a las ecoboxes después de recibir información clara y detallada sobre los beneficios, con opciones de planes flexibles.
 - Recepción del Pedido: Pueden optar por recibir sus pedidos en su domicilio, con información adicional sobre cómo utilizar los productos de manera sostenible, o recoger las ecoboxes en tiendas asociadas, donde pueden recibir asesoramiento adicional sobre productos sostenibles.
- El Propietario de una Tienda de Productos Ecológicos:
 - Conocimiento: Este segmento conoce EcoShop a través de contactos directos, ferias de sostenibilidad, y contenido especializado en comercio ecológico. También descubren las ecoboxes como una oportunidad de negocio a través de campañas B2B y referencias de otros comercios.
 - Evaluación: Evalúan la plataforma en términos de visibilidad de sus productos, potencial de ventas, y alineación con sus valores de sostenibilidad. También consideran el alcance del público y el retorno potencial al incluir sus productos en las ecoboxes. Además, evalúan si desean ser puntos de retiro de ecoboxes, teniendo en cuenta si los productos ofrecidos en las cajas son

similares a los que la tienda vende, lo que podría generar tráfico adicional (walk-in) de clientes interesados en productos ecológicos.

- Contratación: Se inscriben como proveedores en la plataforma, gestionando su catálogo de productos a través de un portal dedicado. Participan en la creación de ecoboxes, colaborando con EcoShop para seleccionar los productos que se incluirán en cada caja.
- Recepción del Pedido: Gestionan el envío de productos directamente a los clientes o a través de la logística de EcoShop. Además, su tienda sirve como punto de retiro para las ecoboxes, lo que atrae más tráfico a su tienda y les permite interactuar directamente con los clientes y promover otros productos.
- Comercios y Emprendimientos Sustentables:
 - Conocimiento: Este segmento descubre EcoShop a través de contactos directos, conferencias de sostenibilidad, y alianzas estratégicas con ONGs y otras organizaciones. También conocen las ecoboxes como una oportunidad para promocionar sus productos a través de campañas B2B y referencias en la industria.
 - Evaluación: Evalúan la plataforma en función de su capacidad para alcanzar consumidores altamente comprometidos con la sostenibilidad y el impacto en la imagen de marca. Consideran el valor de marketing y la exposición que pueden obtener al ser incluidos en una caja curada por EcoShop.
 - Contratación: Se registran como proveedores, utilizando la plataforma para ofrecer sus productos a un público objetivo muy consciente. Colaboran en la curaduría de productos para las ecoboxes, contribuyendo con sus productos para aumentar la visibilidad y las ventas.
 - Recepción del Pedido: Entregan los productos a los clientes finales directamente o a través del sistema de logística de

EcoShop. Sus productos se envían como parte de las ecoboxes o se entregan en puntos de retiro, como tiendas asociadas.

4. *Customer Relationships (Relaciones con los Clientes):*

EcoShop se enfoca en construir relaciones sólidas y duraderas con sus clientes, tanto B2C como B2B, utilizando una combinación de contenido educativo, personalización y una comunicación directa y efectiva.

- Relaciones con los Clientes B2C (Consumidor Consciente y Experimentado, Consumidor Curioso y en Proceso de Aprendizaje):
 - Estrategia de Contenido: La estrategia de marketing de contenido es fundamental para educar y generar comunidad entre los clientes. Utilizando un generador de contenido AI, se crean newsletters personalizados que se envían junto con las ecoboxes, brindando información sobre los productos incluidos y consejos para generar hábitos sostenibles. Además, se genera contenido educativo para nuestras cuentas de Instagram y TikTok, en colaboración con una agencia de marketing, que se enfoca en captar y educar a los clientes, fortaleciendo el propósito ecológico de EcoShop.
 - Feedback y Participación Activa: EcoShop implementa un sistema de encuestas NPS y social listening en redes sociales para recoger feedback constante, lo que permite ajustar la oferta de productos y servicios en función de las necesidades y expectativas de los clientes.
 - Personalización: A través de la plataforma y los newsletters generados por AI, se personalizan las recomendaciones de productos y el contenido educativo basado en las compras anteriores de cada cliente, ofreciendo una experiencia más relevante y satisfactoria.
 - Generación de Comunidad: La creación de comunidad se centra en canales B2C, principalmente en redes sociales como Instagram y TikTok, donde se fomenta la interacción y el

compromiso con la misión ecológica de EcoShop, manteniendo el esfuerzo necesario para la gestión en un nivel manejable.

- Relaciones con los Clientes B2B (Propietarios de Tiendas de Productos Ecológicos, Comercios y Emprendimientos Sustentables):
 - Relación Directa: La relación con los proveedores se basa en una comunicación directa y constante, principalmente con la COO y el encargado de logística/customer service. Esto garantiza un excelente servicio y una colaboración fluida en las operaciones diarias.
 - Cocreación de Contenido: Se promueve la cocreación de contenido con los proveedores, permitiéndoles participar en la generación de contenido para redes sociales, newsletters, y otros materiales educativos, reforzando así su presencia y compromiso con la sostenibilidad.
 - Colaboración en Marketing: Aunque la generación de comunidad B2B es más desafiante, EcoShop facilita colaboraciones en marketing que benefician a ambas partes, sin requerir un esfuerzo desproporcionado.

5. Revenue Streams (Flujos de Ingresos):

EcoShop genera ingresos a través de dos fuentes principales: las suscripciones mensuales de las ecoboxes y las comisiones por transacciones en el marketplace (EcoMarket). A continuación, se detalla cómo cada segmento de cliente contribuye a estos ingresos, incluyendo ejemplos de los ingresos anuales proyectados y su participación porcentual.

- El Consumidor Consciente y Experimentado y El Consumidor Curioso y en Proceso de Aprendizaje (EcoBoxes):
 - Participación en los Ingresos: Los consumidores B2C que compran las ecoboxes representan la mayor fuente de ingresos de EcoShop. Por ejemplo, en el primer año, los ingresos generados por las ecoboxes se estiman en \$264.960.000, lo que equivale aproximadamente al 98,84% del total de ingresos

anuales. Este número crece significativamente a lo largo de los cinco años, alcanzando \$1.324.800.000 en el año cinco. Aunque las ecoboxes tienen un mayor costo de mercadería vendida, generan un flujo constante de ingresos a través de las suscripciones, siendo esenciales para el modelo de negocio de EcoShop.

- El Propietario de una Tienda de Productos Ecológicos y Comercios y Emprendimientos Sustentables (EcoMarket):
 - Participación en los Ingresos: Los ingresos generados por los comercios B2B que venden sus productos en EcoMarket aportan una cantidad más modesta, pero estratégica. En el primer año, EcoMarket genera aproximadamente \$3.114.000, representando un 1,16% del total de ingresos anuales. Este ingreso también crece con el tiempo, llegando a \$15.570.000 en el año cinco. Aunque su contribución es menor, esta vertical es crucial para atraer a clientes que prefieren no suscribirse y para fortalecer la relación con los proveedores. Al ofrecer un canal adicional de venta para "clientes ecológicos", EcoShop mejora su posición en la negociación con comercios y emprendedores sustentables, beneficiándolos y fomentando un ecosistema de ventas más robusto.

6. Key Resources (Recursos Clave)

Para que EcoShop funcione de manera eficiente y cumpla con su propuesta de valor, requiere de varios recursos clave:

- Plataforma Digital: El desarrollo y mantenimiento de la plataforma online es crucial. Esto incluye tanto el eCommerce para EcoMarket como el sistema de suscripciones para las ecoboxes. La plataforma debe ser robusta, segura, y capaz de gestionar las transacciones y la interacción con los clientes de manera eficiente.
- Base de Contenido Generada por GEN AI: Esta herramienta es fundamental para la personalización y creación continua de contenido educativo, tanto en newsletters como en redes sociales. Este recurso

permite a EcoShop ofrecer información relevante y actualizada a sus clientes, lo que refuerza la propuesta de valor y la fidelización del cliente.

- **Equipo Humano:** El equipo es uno de los recursos más importantes, incluyendo la COO, encargados de logística/customer service, y el personal dedicado a marketing y contenido. Su trabajo asegura que la experiencia del cliente sea de alta calidad y que las operaciones se desarrollen sin problemas.
- **Logística:** La coordinación con servicios de delivery y tiendas físicas asociadas es crucial para asegurar la entrega eficiente y oportuna de los productos a los clientes.

7. Key Activities (Actividades Clave)

Las actividades clave de EcoShop se centran en asegurar que tanto las operaciones diarias como las propuestas de valor se entreguen de manera efectiva:

- **Curaduría de Productos Sostenibles:** Una de las actividades más importantes es la selección y validación de productos que se venden en la plataforma, asegurando que todos cumplan con los criterios de sostenibilidad. La selección de socios clave y productos se basa en criterios alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 12), que promueven la producción y el consumo responsables, lo cual es esencial para mantener la confianza y satisfacción del Consumidor Consciente y Experimentado.
- **Generación de Contenido Educativo:** Usando la base de contenido generada por GEN AI, EcoShop se enfoca en crear y personalizar contenido educativo para newsletters y redes sociales, apoyando la misión de sostenibilidad y educación continua de sus clientes.
- **Gestión de la Plataforma Digital:** EcoShop mantiene y opera su plataforma digital, que incluye el eCommerce para EcoMarket y el sistema de suscripciones para las ecoboxes. Esta actividad es crucial para asegurar una experiencia de usuario fluida y segura.

- **Logística y Entrega:** Las actividades logísticas incluyen la coordinación de la entrega de las ecoboxes y la gestión de puntos de retiro en tiendas asociadas. Para el envío a domicilio, la logística es tercerizada, mientras que la logística para los puntos de retiro en tiendas físicas es manejada internamente por EcoShop.
- **Atención al Cliente:** EcoShop se dedica a proporcionar un excelente servicio al cliente, asegurando que los suscriptores de las ecoboxes y los usuarios de EcoMarket reciban el soporte necesario en cada etapa de su interacción con la plataforma.

8. Key Partnerships (Socios Clave):

Las asociaciones clave son esenciales para el funcionamiento eficiente de EcoShop:

- **Proveedores Logísticos:** EcoShop terceriza la logística para el envío a domicilio, trasladando los costos al cliente o al comercio según la elección de este último al armar la publicación en el marketplace. Sin embargo, la logística para los puntos de retiro en tiendas físicas es gestionada directamente por EcoShop, lo que refuerza la relación con los comercios asociados.
- **Plataforma de Pagos:** La plataforma de pagos no será propia; EcoShop buscará la opción más eficiente y conveniente en términos de costos, implementación y usabilidad para el cliente final, probablemente optando por MercadoPago.
- **Comercios Sostenibles:** Aunque no son un recurso, los comercios sostenibles con los que EcoShop se asocia son fundamentales para ofrecer una gama de productos que cumplen con los valores de sostenibilidad que la empresa promueve.

9. Cost Structure (Estructura de Costos)

La estructura de costos de EcoShop incluye varios elementos clave que son necesarios para operar de manera eficiente y cumplir con la propuesta de valor. A continuación, se desglosan los principales costos y su impacto proyectado:

- Costo de Mercadería Vendida (CMV): Este es uno de los costos más relevantes para EcoShop. Según entrevistas con proveedores, los productos tienen un margen bruto de aproximadamente 50%, y se pueden obtener descuentos de hasta 30% en compras mayoristas. Para el primer año, el costo de ventas se estima en \$185.472.000, representando aproximadamente el 69% de los ingresos por ventas.
- Salarios: Los costos de personal son el principal costo fijo de EcoShop. En el primer año, estos salarios representan un 34% de los costos totales, y aunque el monto anual se mantiene constante en \$108.108.000, para el quinto año representarían solo un 10% de los costos totales. Este costo incluye los salarios y beneficios de la COO, el encargado de logística/customer service, y el equipo de marketing y contenido, fundamentales para asegurar la calidad en la operación y la experiencia del cliente.
- Mantenimiento de la Plataforma Digital y Costos de IT: El mantenimiento de la plataforma digital, incluyendo el uso de tokens para GEN AI y otros costos de IT, tiene un costo anual de \$3.477.600. Estos costos son esenciales para mantener la operación y asegurar que la plataforma funcione de manera fluida y segura.
- Publicidad y Marketing: Los costos de publicidad y marketing son el segundo costo variable más importante después del CMV. En el primer año, se estiman en \$6.700.241, representando aproximadamente el 2,5% de los ingresos por ventas. El costo de adquisición por cliente es de aproximadamente \$776, basado en el presupuesto de la agencia y las conversiones promedio estimadas para este modelo de negocio.
- Gastos Logísticos: Aunque el costo de los envíos a domicilio es cubierto por el cliente final, EcoShop incurre en gastos logísticos asociados con la distribución de las ecoboxes a las tiendas físicas. Estos gastos incluyen el transporte de la materia prima y los productos a las tiendas, así como un fee pagado a las tiendas por cada caja entregada. Para el primer año, estos gastos se estiman en \$3.709.440.

Modelo de ingresos y pricing propuesto

El modelo de ingresos se basa en dos componentes principales: suscripciones mensuales para las ecoboxes y comisiones por transacciones en el marketplace. La estructura de precios para las suscripciones se determinará en función del costo de adquisición de los productos, los costos operativos y un margen de ganancia razonable. Se espera que los proveedores ofrezcan descuentos por volumen, permitiendo a EcoShop ofrecer precios competitivos a los clientes.

Números básicos del modelo de negocios

- Operativos: Incluyen costos de desarrollo y mantenimiento de la plataforma, logística y gestión de inventarios.
- Comerciales: Gastos de marketing y adquisición de clientes.
- Económicos y financieros: Ingresos por suscripciones y comisiones, costos de bienes vendidos, y márgenes de ganancia proyectados.

Experimentos realizados para validar hipótesis de pricing y modelo de ingresos

Se realizaron 7 entrevistas con comercios y proveedores sustentables clave, en las cuales se exploró su disposición a ofrecer precios reducidos por volumen. Los resultados indicaron que están dispuestos a otorgar un descuento promedio de entre 20-30% en compras al por mayor, considerando que suelen manejar márgenes de alrededor del 50% en este tipo de productos.

Además, se llevó a cabo una encuesta con más de 450 personas (clientes B2C), donde el 63% de los encuestados manifestó que le interesaría incorporar productos sustentables a su compra mensual y contribuir al cuidado del medio ambiente, independientemente del precio. Este dato sugiere una disposición significativa por parte de los consumidores a elegir productos sostenibles, lo que valida la estrategia de pricing de EcoShop.

Estos experimentos proporcionan una base sólida para las decisiones de pricing y modelo de ingresos, confirmando tanto la viabilidad de obtener descuentos competitivos por parte de los proveedores como la predisposición de los clientes a pagar por productos sostenibles.

Indicadores sociales y ambientales

Para medir el éxito de EcoShop en términos de impacto social y ambiental, se utilizarán varios indicadores clave, recogidos a través de la plataforma, encuestas a clientes y reportes de proveedores. Uno de los indicadores más importantes será la cantidad de plástico reducido gracias al uso de productos sostenibles. Por ejemplo, se calculará la cantidad de plástico evitado por cada unidad de shampoo sólido vendido en lugar de un shampoo tradicional en botella plástica. Estos cálculos se basarán en estudios de mercado y datos proporcionados por los proveedores.

Además, se medirá el número de clientes que adoptan hábitos de consumo responsables, como la reutilización, el reciclaje y la preferencia por productos sostenibles. Este indicador se recogerá mediante encuestas periódicas a los clientes y a través de la interacción con el contenido educativo personalizado que EcoShop ofrece a través de Gen AI.

Otro indicador clave será el impacto educativo, donde se evaluará el alcance y efectividad de las iniciativas educativas, como newsletters y contenido en redes sociales, para determinar cuántos clientes han sido influenciados para cambiar sus hábitos de consumo hacia opciones más sostenibles.

Estos indicadores ofrecerán una visión integral del impacto social y ambiental de EcoShop, permitiendo ajustar las estrategias según sea necesario para maximizar los beneficios para el medio ambiente y la sociedad.

Impacto Social y Ambiental

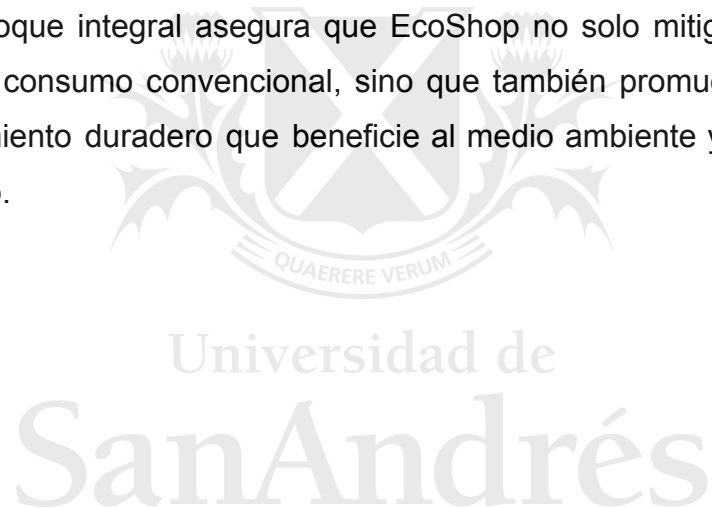
El modelo de negocio de EcoShop está diseñado para abordar problemas ambientales y sociales a través de sus productos y servicios, generando un impacto positivo en varios frentes:

EcoShop previene la contaminación por plásticos mediante la oferta de productos sostenibles, como los shampoos sólidos, que eliminan la necesidad de envases plásticos tradicionales. Esto reduce significativamente la cantidad de plástico que podría terminar en vertederos o en el océano.

El negocio también mejora los hábitos de consumo de sus clientes al educarlos sobre la importancia de elegir productos sostenibles. A través de contenido personalizado y educativo, EcoShop compensa la falta de información que a menudo limita a los consumidores en su capacidad para tomar decisiones conscientes. Esta educación no solo informa, sino que motiva a los consumidores a adoptar prácticas más responsables, como el reciclaje y la reutilización.

Además, EcoShop resuelve el problema del acceso limitado a productos verdaderamente sostenibles al facilitar su disponibilidad a través del marketplace y las ecoboxes. Al hacer estos productos más accesibles, EcoShop no solo genera un impacto ambiental positivo, sino que también crea un cambio social al normalizar el consumo responsable y sostenible.

Este enfoque integral asegura que EcoShop no solo mitigue los efectos negativos del consumo convencional, sino que también promueva un cambio de comportamiento duradero que beneficie al medio ambiente y a la sociedad en su conjunto.



VI. Go to Market Plan

Estrategia de Entrada al Mercado

El plan de entrada al mercado para EcoShop se centra en captar la atención de consumidores que ya están familiarizados con productos sustentables y aquellos que desean adoptar un estilo de vida más ecológico. La estrategia de entrada se basa en una combinación de marketing de contenidos, colaboraciones estratégicas y campañas publicitarias pagadas.

EcoShop implementará una sólida estrategia de marketing de contenidos, enfocándose en educar y concienciar a los consumidores sobre los beneficios de los productos sustentables. Este contenido incluirá infografías, videos y estudios de caso, distribuidos a través de plataformas como Instagram, TikTok y YouTube. Además, se establecerán colaboraciones estratégicas con micro influencers especializados en sostenibilidad y con ONGs reconocidas por su compromiso con el medio ambiente. Estas asociaciones no sólo ampliarán nuestro alcance, sino que también fortalecerán la credibilidad de la marca. Asimismo, se ejecutarán campañas publicitarias pagadas en plataformas como Meta y Google Ads, aprovechando la segmentación para atraer audiencias interesadas en la sostenibilidad. Una innovación notable en nuestra estrategia de marketing será la utilización de tecnología de realidad aumentada (AR) para ofrecer a los consumidores una experiencia interactiva con los productos antes de la compra, permitiendo visualizar el impacto positivo de los mismos.

Estrategia de Pricing

La estrategia de pricing de EcoShop está diseñada para ser competitiva y atractiva tanto para consumidores como para vendedores. En el ámbito del EcoMarket, se ha decidido implementar una comisión del 11% sobre el precio de venta de cada producto, lo que nos generará aproximadamente 622 pesos por venta, asumiendo un precio promedio por artículo de 5660 pesos según lo relevado en entrevistas con comercios en agosto de 2024. Este fee está ligeramente por debajo de competidores como MercadoLibre, que cobra comisiones de entre 12% y 16%, lo que posiciona a EcoMarket como una opción más accesible para los comercios.

En cuanto a las EcoBoxes, se han desarrollado tres niveles de cajas, cada una con un conjunto de productos seleccionados que varían en complejidad y precio. La Caja 1, que incluye shampoo y acondicionador sólidos, tiene un precio de 16,000 pesos y se estima que el 50% de los clientes optará por esta opción. La Caja 2, que además de los productos de la Caja 1 incluye desodorante sólido y un cepillo de bambú, tiene un precio de 25,600 pesos, con una proyección de compra del 30% de los clientes. Finalmente, la Caja 3, que añade a los productos anteriores una crema o bálsamo labial y un producto extra mensual, tiene un precio de 32,000 pesos, esperándose que el 20% de los clientes la adquiera.

El costo de mercadería vendida (CMV) representa el 70% del precio de las EcoBoxes, basado en entrevistas que indicaron que los márgenes en estos productos suelen ser del 50%, con descuentos del 30% aplicados en compras mayoristas, lo que nos permite adquirir productos a precios más bajos por volumen. Además, se ha considerado un 2% de gastos logísticos sobre el CMV, que incluye la distribución a tiendas físicas para la recogida por parte de los clientes. El envío directo al consumidor final, tanto para EcoMarket como para EcoBoxes, estará a cargo del cliente, quien pagará el costo de envío a través de un servicio de logística o podrá optar por recoger los productos en las tiendas aliadas.

Gestión del Funnel de Marketing (Get-Keep-Grow)

Get (Adquirir Clientes)

La etapa de adquisición se centrará en captar la atención de consumidores interesados en productos sustentables. Utilizaremos marketing de contenidos para educar y atraer a los clientes potenciales, creando infografías y videos educativos que resalten los beneficios de un estilo de vida ecológico. Estos se distribuirán a través de plataformas de redes sociales como Instagram, TikTok y YouTube, con un enfoque especial en la segmentación demográfica y de intereses.

Además, ejecutaremos campañas de publicidad digital pagada en plataformas como Meta y Google Ads, optimizando la segmentación para atraer audiencias interesadas en la sostenibilidad. Las colaboraciones con micro

influencers y ONGs especializadas en temas medioambientales ampliarán nuestro alcance y fortalecerán la credibilidad de la marca.

Keep (Retener Clientes)

En la fase de retención, EcoShop implementará un sistema de feedback continuo utilizando encuestas de satisfacción del cliente (NPS) en puntos clave del recorrido del cliente, como después de la compra y durante la suscripción a EcoBoxes. Estas encuestas nos permitirán identificar áreas de mejora y ajustar la oferta de productos y servicios en base al feedback de los clientes.

Las EcoBoxes ofrecerán un modelo de suscripción personalizado, que incluirá un perfil donde los clientes podrán ver el impacto positivo acumulado de sus compras, como la reducción de plásticos y el ahorro de agua. Este modelo no solo reforzará el compromiso de los clientes con la sostenibilidad, sino que también promoverá la lealtad a largo plazo.

Adicionalmente, desarrollaremos un programa de fidelización que ofrezca recompensas a clientes recurrentes, proporcionando beneficios exclusivos como acceso anticipado a nuevos productos y eventos especiales.

Grow (Crecer con los Clientes)

Para fomentar el crecimiento, se introducirán nuevas categorías de EcoBoxes, como higiene, limpieza y alimentos, incentivando a los clientes actuales a realizar compras repetidas. También implementaremos un programa de referidos que ofrecerá descuentos o créditos en tienda a los clientes que recomienden EcoShop a sus amigos y familiares.

Para fortalecer la conexión con los clientes actuales, EcoShop organizará talleres en línea sobre sostenibilidad, educando a los clientes sobre el impacto positivo de sus elecciones y posicionando a EcoShop como un líder en educación sostenible.

Proceso de Venta Escalable

El proceso de venta escalable de EcoShop se centrará en la eficiencia operativa y la expansión geográfica. Inicialmente, nos enfocaremos en comercios de productos de higiene en la zona norte, expandiéndonos progresivamente a otras categorías de productos y regiones. Se implementará un sistema de CRM para gestionar las relaciones con los clientes y automatizar

el proceso de generación y nutrición de leads. También se contratará un proveedor de marketing digital para gestionar campañas y mejorar la eficiencia en la captación de clientes. Además, se desarrollará un sistema de seguimiento postventa utilizando el feedback del cliente para mejorar continuamente nuestra oferta de productos y servicios.

Canales de Distribución

Para el EcoMarket, utilizaremos servicios de delivery de terceros como MercadoEnvíos para enviar productos a nuestros clientes. MercadoEnvíos ofrece tarifas que varían según el peso y el destino del paquete, proporcionando una solución logística eficiente y escalable. Las tarifas de MercadoEnvíos oscilan entre \$400 y \$800 pesos, dependiendo del tamaño y peso del paquete, y ofrecen opciones de envío rápido y estándar para satisfacer las necesidades de los clientes. También exploraremos opciones adicionales como Andreani y OCA, que ofrecen servicios logísticos similares y pueden ser evaluados para optimizar costos y tiempos de entrega.

En el caso de las EcoBoxes, se establecerán convenios con tiendas físicas como dietéticas y tiendas de productos sustentables, permitiendo a los clientes recoger sus cajas en puntos estratégicos, minimizando el impacto ambiental del transporte. Este enfoque no solo reduce la huella de carbono asociada con el transporte, sino que también fortalece las relaciones con los minoristas locales y ofrece a los clientes una experiencia de recogida conveniente y amigable con el medio ambiente.

VII. Recursos, procesos y plan operativo del negocio

Para garantizar un funcionamiento eficiente y sostenible, hemos diseñado un modelo operativo que abarca desde la obtención de materiales reciclados hasta la entrega de productos sustentables. Este modelo se aplica tanto a la vertical de Ecoboxes como a la plataforma Ecomarket, cada una con procesos y cadenas de suministro específicas que permiten ofrecer productos de calidad a nuestros clientes.

Supply Chain del Emprendimiento

Ecoboxes

El flujo del negocio para Ecoboxes se centra en la obtención de materiales reciclados, el ensamblaje de las cajas en tiendas físicas, y la distribución final a los consumidores.

Proveedores de Materiales: La cadena de suministro comienza con la obtención de materiales reciclados a través de alianzas estratégicas con ONG y empresas recicladoras locales, como Reciclar San Isidro y Proyecto Cartón. Estos proveedores suministran el papel y cartón reciclado necesario para la fabricación de las Ecoboxes. La relación con estos proveedores se gestiona a través del COO, quien garantiza que los materiales cumplan con los estándares de sostenibilidad del negocio.

Producción y Ensamblaje: Una vez obtenidos los materiales, estos son enviados a tiendas físicas seleccionadas, principalmente dietéticas y tiendas ecológicas. En estas tiendas se lleva a cabo el proceso de ensamblaje de las Ecoboxes, donde se incluyen productos sustentables previamente curados y seleccionados por el equipo. La calidad y sostenibilidad de los productos y materiales son verificados antes de ser ensamblados en las cajas.

Distribución y Logística: Las Ecoboxes ensambladas pueden ser recogidas por los clientes en las mismas tiendas físicas, integrando esta acción en sus rutinas diarias y reduciendo la huella de carbono asociada con el transporte. Alternativamente, las cajas pueden ser enviadas directamente a los hogares de los clientes mediante servicios logísticos de terceros, como

Mercado Envíos, Andreani, y Entregar Web, que se seleccionan en función de la eficiencia y el costo.

EcoMarket

En el caso de Ecomarket, la plataforma actúa como un canal de venta que facilita la transacción entre comercios sustentables y consumidores finales.

Publicación de Productos: Los comercios sustentables suben sus productos a la plataforma Ecomarket. Estos productos son previamente validados a través de un proceso de curaduría que asegura su alineación con los principios de sostenibilidad del negocio. El COO, apoyado por su equipo, lidera este proceso de curaduría, utilizando su conocimiento y relaciones con ONG dedicadas a la sostenibilidad.

Transacciones y Logística: Una vez publicados los productos en la plataforma, los consumidores pueden realizar sus compras utilizando sistemas de pago integrados, como MercadoPago. Ecomarket no desarrolla su propia solución de pago, sino que integra soluciones ya existentes y confiables. Para la entrega de los productos, Ecomarket se asocia con servicios logísticos de terceros, garantizando que los productos lleguen al consumidor final de manera eficiente y segura.

Curaduría y Distribución: Además de la validación inicial, Ecomarket se destaca por proporcionar información detallada sobre la sostenibilidad de los productos y cómo contribuyen a la reducción del impacto ambiental. Los consumidores reciben esta información a través de la plataforma, facilitando decisiones de compra más informadas y conscientes.

Proceso Productivo o de Prestación de Servicio

Ecoboxes

Capacidades Críticas: El ensamblaje de las Ecoboxes y la curaduría de los productos incluidos son capacidades clave para el éxito de esta vertical. El COO es responsable de seleccionar productos que no solo sean sustentables, sino que también ofrezcan un valor agregado al cliente. Además, la creación de contenido educativo que acompaña a las Ecoboxes es una parte integral del servicio. Este contenido se genera automáticamente utilizando inteligencia

artificial (AI), lo que permite personalizar los newsletters que se envían con cada caja, educando a los clientes sobre el impacto ambiental de sus compras.

Tiempos de Ciclo y Cuellos de Botella: El ciclo de ensamblaje de las Ecoboxes se realiza semanalmente, con un reabastecimiento diario de materiales en las tiendas físicas para asegurar que las cajas estén siempre disponibles para los clientes. Un posible cuello de botella podría surgir en la capacidad de producción de las tiendas físicas, dado que el ensamblaje se realiza en estos establecimientos. Para mitigar este riesgo, se implementarán capacitaciones y procesos estandarizados que aseguren una producción eficiente y consistente.

EcoMarket

Capacidades Críticas: En EcoMarket, la curaduría y validación de productos es una capacidad crítica. Este proceso garantiza que los productos publicados en la plataforma cumplan con altos estándares de sostenibilidad y calidad. Además, se utiliza AI para generar contenido educativo personalizado, que informa a los clientes sobre hábitos de consumo sostenible y les muestra el impacto ambiental acumulado de sus compras. Este enfoque no solo educa, sino que también fortalece el compromiso de los consumidores con la sostenibilidad.

Proceso de Compra y Entrega: El proceso de compra en Ecomarket es sencillo y directo, facilitado por la integración con plataformas de pago como MercadoPago. Tras la compra, los productos son enviados al cliente final a través de servicios de logística de terceros, asegurando una entrega eficiente y segura. El COO y su equipo gestionan tanto la relación con los proveedores como la coordinación con los servicios logísticos para optimizar la experiencia del cliente.

Recursos y Actividades Clave

Recursos Humanos: El equipo está compuesto por un CEO/CPO, quien lidera las áreas de marketing y tecnología. Este rol incluye la supervisión del desarrollo de la plataforma digital y la creación de contenido utilizando Gen AI. El CEO/CPO cuenta con el apoyo de un especialista en marketing, que trabaja en estrecha colaboración para gestionar las campañas digitales y coordinar con

la agencia de marketing externa. Por otro lado, el COO se encarga de la gestión de proveedores, la curaduría de productos y la relación con ONG dedicadas a la sostenibilidad. Bajo la supervisión del COO, un analista de logística y customer service gestiona la logística y las posibles posventas, asegurando una operación fluida y eficiente.

Tecnología: La tecnología juega un papel central en el negocio, especialmente en la operación de Ecomarket y Ecoboxes. La plataforma digital es la base sobre la cual se construyen ambas verticales, integrando herramientas de comercio electrónico, gestión de contenido, y sistemas de pago. Además, la inteligencia artificial se utiliza para la generación automática de contenido educativo y el seguimiento del impacto ambiental de las compras de los clientes. Esta automatización no solo mejora la eficiencia, sino que también permite ofrecer una experiencia personalizada a cada cliente.

Inversión Financiera: La inversión inicial se destinará principalmente al desarrollo de la plataforma digital, que es el pilar sobre el cual se construyen las verticales de Ecoboxes y Ecomarket. Una vez que se hayan establecido las primeras alianzas con comercios para las Ecoboxes, la inversión se enfocará en marketing digital para la adquisición de clientes, utilizando campañas específicas diseñadas en conjunto con una agencia de marketing.

A lo largo de los años, los principales gastos operativos se centrarán en la adquisición continua de nuevos clientes a través de marketing digital, gestionado por la agencia de marketing. Además, se considerarán el costo de la mercadería vendida en las Ecoboxes, los costos de logística asociados a la entrega de los productos, y los salarios del equipo. También se prevé un gasto recurrente en el mantenimiento y actualización de la plataforma digital para asegurar su eficiencia y adaptabilidad a las necesidades del mercado.

El plan operativo del negocio está diseñado para integrar eficiencia, sostenibilidad e innovación. La cadena de suministro y el proceso productivo se estructuran de manera que cada componente del negocio, desde la obtención de materiales hasta la entrega final, contribuye al objetivo general de promover el consumo responsable y reducir el impacto ambiental. A través de la correcta gestión de recursos humanos, tecnológicos y financieros, el emprendimiento

está preparado para enfrentar los desafíos del mercado y consolidarse como un líder en el sector de productos sostenibles.



Universidad de
San Andrés

VIII. Implementación del negocio

Estrategia de Implementación

La implementación del negocio se enfocará en una estrategia inicial de crecimiento a escala nacional, comenzando por la región del Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA). Esta decisión se basa en varios factores clave que hacen de esta región un punto de partida estratégico para el negocio. AMBA no solo es la región con mayor concentración de población y actividad económica en Argentina, sino que también ofrece una proximidad geográfica que permitirá supervisar de cerca las operaciones, establecer relaciones directas con los socios comerciales, y responder rápidamente a cualquier desafío operativo que surja.

En los primeros tres años, el enfoque estará en la consolidación en la zona norte de AMBA, aprovechando la reputación y las referencias obtenidas a través de alianzas con emprendimientos locales conocidos. A medida que se consolide esta presencia, se procederá con la expansión hacia CABA y el resto de AMBA, siempre con un enfoque en la creación de alianzas estratégicas que faciliten la penetración en nuevos mercados.

Planes de Crecimiento Geográfico

Durante los primeros tres años, la expansión se concentrará en cubrir toda la región de AMBA, estableciendo una red robusta de alianzas con comercios locales que funcionen como puntos de retiro para las Ecoboxes y que se integren al marketplace de productos sustentables. Luego de este período, se buscará replicar el modelo exitoso en otras grandes ciudades de Argentina, como Rosario, Córdoba, y Mendoza. Esta expansión estará fundamentada en el fortalecimiento continuo de las alianzas comerciales y en la adaptación de la estrategia de marketing a las características de cada nuevo mercado.

Metas a 2 y 5 Años

En términos de objetivos, se establecen las siguientes metas cualitativas:

1. Market Share y Facturación: Basándose en las proyecciones de SOM discutidas anteriormente, se buscará alcanzar un market share significativo y una facturación acorde al final del tercer año, consolidando la posición de la empresa en el mercado de productos sustentables en AMBA.
2. Expansión de Alianzas Estratégicas: Se aspira a establecer alianzas con al menos el 70% de los comercios locales relevantes en la zona norte de AMBA en los primeros 2 años, y expandir esta red para cubrir toda la región de AMBA en los primeros 3 años. Posteriormente, se replicará este éxito en otras grandes ciudades de Argentina.
3. Percepción de Marca como Líder en Sustentabilidad: Para posicionarse como líder en el mercado de productos sustentables, se implementarán encuestas de satisfacción y NPS, que se enviarán junto a los newsletters y correos transaccionales. Estas encuestas permitirán medir y mejorar la reputación de la marca en el mercado.

Localización

Dado que el negocio se basa en una plataforma digital y no requiere de una infraestructura física extensa, no se prevé la necesidad de establecer una oficina física permanente en las etapas iniciales. En lugar de ello, se utilizarán espacios de coworking en la zona norte de AMBA, lo que permitirá ahorrar costos y mantener la flexibilidad operativa. Esta decisión se justifica en términos de eficiencia y adaptabilidad, permitiendo que los recursos se destinen prioritariamente al desarrollo tecnológico y al fortalecimiento de las alianzas comerciales.

Estructura Operativa

La estructura operativa del negocio estará compuesta por tres áreas clave:

1. Área de Marketing/Producto/IT: Este equipo será responsable del desarrollo y mantenimiento de la plataforma digital, la generación de contenido educativo utilizando inteligencia artificial generativa (Gen AI), y la ejecución de la estrategia de marketing. Además, se encargará de la

evolución continua de la plataforma, asegurando que esta se mantenga alineada con las necesidades del mercado y las expectativas de los clientes.

2. Área de Operaciones: Enfocada en la gestión de la logística de envío y distribución, esta área también incluirá la atención al cliente, asegurando que el servicio sea eficiente y que los productos lleguen a los clientes a través de servicios logísticos de terceros. Además, este equipo será responsable de la coordinación con los comercios para el armado de las Ecoboxes y su retiro en puntos estratégicos.
3. Área Comercial: Esta área se encargará de la creación y gestión de alianzas con comercios sustentables y de la curaduría de productos que se ofrecerán en el marketplace. Su objetivo principal será asegurar que la oferta de productos esté alineada con los valores de sostenibilidad y que cumpla con los estándares de calidad y responsabilidad social del negocio.

Finalmente, se reconoce la importancia de mantener la flexibilidad en la estructura operativa, adaptándose a los desafíos que surjan durante la implementación y expansión geográfica del negocio. Esta flexibilidad permitirá ajustar la estructura según las necesidades cambiantes del mercado y las oportunidades que se presenten en el futuro.

Compra de Productos para las EcoBoxes: La compra de productos para las EcoBoxes se gestionará a través de un proceso de selección y validación de proveedores que aseguren la calidad y sostenibilidad de los productos ofrecidos. Se establecerán relaciones a largo plazo con proveedores clave para garantizar un suministro constante y favorable. Además, el equipo de curaduría se encargará de seleccionar cuidadosamente los productos que se incluirán en las Ecoboxes, alineados con los valores y la propuesta de valor del negocio. La logística para la recepción de estos productos será gestionada de manera eficiente, con envíos regulares a las tiendas físicas donde se armarán las Ecoboxes.

Compra por Parte de los Clientes Finales: Los clientes finales podrán adquirir productos a través de la plataforma online, tanto en compras únicas como a través de suscripciones mensuales o trimestrales a las Ecoboxes.

Estas suscripciones ofrecerán flexibilidad y beneficios adicionales, como descuentos y acceso a productos exclusivos. La plataforma tecnológica soportará la gestión de pagos recurrentes y la personalización de las Ecoboxes, asegurando una experiencia de usuario fluida y satisfactoria.



Universidad de
San Andrés

IX. Equipo emprendedor, estructura directiva

Equipo Emprendedor

El equipo emprendedor está compuesto por perfiles clave que aportan una combinación de experiencia en negocios digitales, operaciones, sustentabilidad, y marketing. Cada miembro del equipo no solo posee las habilidades técnicas necesarias, sino que también comparte un profundo compromiso con la misión de reducir el impacto ambiental y fomentar hábitos de consumo más sustentables.

Tomás Calello - CEO/CPO: Tomás lidera el proyecto aportando su experiencia integral en estrategia comercial, desarrollo de productos y customer service. Con una formación en Contaduría y Administración de Empresas, y un EMBA en curso, ha ocupado roles clave en Banco Galicia y actualmente es Product Manager de posventas en Despegar, donde trabaja con tecnologías emergentes como Gen AI. Su liderazgo en el desarrollo de la plataforma digital y el módulo de contenido educativo refleja su capacidad para integrar innovación tecnológica con una visión de impacto social. Además, el conocimiento adquirido a través del emprendimiento de su esposa en productos de higiene sustentable le proporciona una comprensión profunda del mercado objetivo.

Florencia Valverde - COO: Florencia, con una vasta experiencia en operaciones, es Gerente de Comercio Internacional, Innovación y Desarrollo en Tipoti. Es licenciada en Administración de Empresas y cuenta con un EMBA. Su rol en este proyecto se centra en la eficiencia operativa y la gestión de alianzas estratégicas. Como cofundadora y ex presidenta de Fundación Reciduca, Florencia aporta un enfoque social y ambiental que es fundamental para establecer vínculos con ONGs, comercios sustentables, y otros actores clave en la cadena de valor. Su pasión por generar un cambio positivo en el medio ambiente es una motivación central en su participación en este proyecto.

Especialista en Marketing (por definir): Este rol será ocupado por un profesional con un perfil híbrido en marketing y negocios digitales. Su responsabilidad principal será gestionar las relaciones con agencias de

marketing, supervisar las campañas digitales y colaborar en el desarrollo continuo de la plataforma y el módulo Gen AI.

Analista de Logística y Customer Service (por definir): Este rol será cubierto por un ingeniero industrial que complementará la gestión operativa de Florencia, asegurando la eficiencia en la logística y la excelencia en el servicio al cliente. Será esencial en la implementación de procesos que garanticen que la cadena de suministro y la experiencia del cliente se mantengan alineadas con los objetivos de sustentabilidad del proyecto.

Estructura Directiva

El diseño de la estructura directiva se basa en un modelo operativo ágil y enfocado en la misión del proyecto. Dado que el equipo es aún pequeño y está en fase de crecimiento, se ha optado por no implementar una estructura formal de incentivos financieros. En su lugar, se prioriza la alineación de los perfiles con el compromiso de reducir el impacto ambiental y promover hábitos de consumo sustentable. Este enfoque se integra en todas las decisiones estratégicas y operativas del equipo, asegurando que cada miembro esté motivado por el propósito del proyecto.

Vinculaciones para Asesoramiento y Aprendizaje

El equipo se vinculará con organizaciones clave en el ámbito de la sustentabilidad y el impacto social. Sistema B será una fuente de aprendizaje crucial para entender los estándares de evaluación de productos sustentables y para formar parte del movimiento de empresas B Corp. Además, Impact Latam, una iniciativa que Tomás conoció en el curso de Business for Social Impact en la universidad FDC de Belo Horizonte, será un aliado estratégico. Impact Latam evalúa y reconoce el impacto generado por startups en toda América Latina, ofreciendo una red de contactos valiosa para impulsar el impacto socioambiental del proyecto.

X. Resultados económicos / financieros y requerimientos de inversión

Contexto Macroeconómico

En el contexto macroeconómico argentino, se ha observado una tendencia hacia la estabilización de la inflación y del tipo de cambio. Según el último informe del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), la inflación mensual en julio de 2024 fue del 4%⁶, con una proyección interanual para el año 2024 del 127,4% según el Relevamiento de expectativas de mercado del BCRA⁷. Este descenso en la inflación refleja una moderación en los aumentos de precios, en línea con las expectativas del mercado que prevén una continuación de esta tendencia en los próximos meses. Además, el REM del BCRA proyecta que el tipo de cambio nominal promedio será de \$942,5 por dólar en agosto de 2024, con un aumento esperado a \$1.088,2 para diciembre del mismo año. Esta estabilidad relativa en el tipo de cambio es un factor clave para las proyecciones financieras y la planificación de inversiones a corto y mediano plazo.

En términos de crecimiento económico, el REM prevé una contracción del Producto Interno Bruto (PIB) del 3,7% para 2024, comparado con el promedio de 2023, con una leve recuperación esperada para el tercer trimestre del año. Este panorama macroeconómico desafiante influye directamente en el comportamiento del consumo y la inversión, afectando la dinámica de los sectores productivos.

Contexto Microeconómico

El Estimador Mensual de Actividad Económica (EMAE) publicado por el INDEC muestra una caída del 3,9% en la actividad económica en junio de 2024 en comparación con el mismo mes del año anterior⁸. Este retroceso refleja un

⁶ https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_24A32B39CB9C.pdf

⁷

<https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/relevamiento-expectativas-mercado-jul-2024.pdf>

⁸ https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/emaec_08_24F717D2DEC3.pdf

entorno económico complejo, con sectores como la construcción (-23,6%), la industria manufacturera (-20,4%) y el comercio mayorista y minorista (-18,6%) experimentando significativas contracciones. Sin embargo, ciertos sectores, como la agricultura (+82,4%) y la explotación de minas y canteras (+4,6%), han mostrado un crecimiento notable, lo que sugiere que existen oportunidades dentro de nichos específicos del mercado, especialmente en áreas vinculadas a la producción primaria y a la explotación de recursos naturales.

Si la tendencia de estabilización en la inflación y el tipo de cambio continúa, existe un potencial significativo para una recuperación de la demanda interna en Argentina, lo que podría revertir las expectativas actuales de contracción en la actividad económica. Esta mejora en el entorno macroeconómico podría generar un terreno fértil para que EcoShop crezca, al aprovechar la creciente conciencia sobre la sustentabilidad y la demanda de productos responsables que se espera aumente a medida que el poder adquisitivo de los consumidores se recupere. En este contexto, EcoShop está bien posicionada para beneficiarse de las oportunidades emergentes en sectores como la agricultura y la producción sustentable, alineándose con las tendencias macroeconómicas y microeconómicas que favorecen un modelo de negocio enfocado en la sostenibilidad.

Modelo de Generación de Beneficios

El modelo de generación de beneficios de EcoShop se estructura en torno a dos unidades de negocio clave: EcoBoxes y EcoMarket. Cada una de estas unidades contribuye a los ingresos generales del negocio, aunque la vertical más relevante es la de EcoBoxes, mientras que EcoMarket juega un papel complementario para atraer más comercios y diferentes perfiles de clientes.

EcoBoxes ofrece una suscripción mensual a cajas con productos sustentables cuidadosamente seleccionados. Los ingresos se generan principalmente a través de estas suscripciones, que han sido proyectadas para crecer de 12.000 suscriptores en el primer año a 60.000 suscriptores en el quinto año. Los costos asociados con esta unidad de negocio incluyen el costo de mercadería vendida (CMV), la logística de envío, y la curaduría del contenido educativo que se incluye con cada caja. La capacidad de obtener

descuentos al por mayor de los comercios es crucial para mantener un buen margen en las ventas. A medida que EcoShop crece y establece más alianzas con comercios, se espera que este problema se mitigue. Además, la publicidad y el marketing juegan un rol fundamental en la captación de nuevos clientes, basándose en conversiones promedio establecidas a través de estudios con agencias especializadas.

EcoMarket, por otro lado, es un marketplace digital que conecta a los consumidores con productos sustentables ofrecidos por distintos comercios. Esta unidad de negocio genera ingresos a través de comisiones sobre las ventas realizadas en la plataforma, proyectando un crecimiento de 5.000 transacciones en el primer año a 25.000 en el quinto año. Si bien EcoMarket es menos significativa en términos de ingresos comparada con EcoBoxes, su papel en atraer a nuevos comercios y diversificar la oferta es esencial para la estrategia global de EcoShop.

A continuación, se presenta una tabla con el Estado de Resultados proyectado a 5 años, donde se observan los ingresos sumarizados de EcoShop y sus principales costos:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	268.073.846	536.147.692	804.221.538	1.072.295.385	1.340.369.231
Costo de ventas	-185.472.000	-370.944.000	-556.416.000	-741.888.000	-927.360.000
MARGEN BRUTO	82.601.846	165.203.692	247.805.538	330.407.385	413.009.231
Salarios	-108.108.000	-108.108.000	-108.108.000	-108.108.000	-108.108.000
Mantenimiento plataforma	-3.477.600	-3.477.600	-3.477.600	-3.477.600	-3.477.600
Publicidad y Marketing	-6.700.241	-11.868.776	-17.840.409	-23.542.791	-29.245.949
Gastos logísticos	-3.709.440	-7.418.880	-11.128.320	-14.837.760	-18.547.200
EBITDA	-39.393.434	34.330.436	107.251.209	180.441.234	253.630.482
Amortización	-3.477.600	-3.477.600	-3.477.600	-3.477.600	-3.477.600
EBIT	-42.871.034	30.852.836	103.773.609	176.963.634	250.152.882
Ingresos Brutos	-8.042.215	-16.084.431	-24.126.646	-32.168.862	-40.211.077
Impuesto a las Ganancias	15.004.862	-10.798.493	-36.320.763	-61.937.272	-87.553.509
RESULTADO NETO	-35.908.388	3.969.913	43.326.200	82.857.500	122.388.296

El margen bruto del negocio se ha calculado considerando los ingresos de ambas unidades y los costos asociados. Los salarios y el mantenimiento de la plataforma se consideran costos fijos, mientras que el CMV, la publicidad y marketing, y los gastos logísticos son variables. El principal costo significativo es el CMV, que puede afectar el margen en función de los descuentos obtenidos de los comercios.

Se puede observar que se alcanza un resultado tanto operativo como neto positivo al final del segundo año. Sin embargo, para poder analizar la viabilidad financiera del negocio necesitamos analizar el flujo de fondos libre proyectado para ecoshop:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
RESULTADO NETO		-35.908.388	3.969.913	43.326.200	82.857.500	122.388.296
(+) Depreciaciones		3.477.600	3.477.600	3.477.600	3.477.600	3.477.600
(-) Inversiones	-17.388.000					
(-) Inversión en NOF		-7.066.841	-7.066.841	-7.066.841	-7.066.841	-7.066.841
FLUJO DE FONDOS LIBRE	-17.388.000	-39.497.629	380.672	39.736.959	79.268.259	118.799.055

El flujo de fondos libre proyectado para EcoShop es un indicador clave de la viabilidad financiera del negocio. Desde el segundo año, se observa que el flujo de fondos comienza a ser positivo, lo que permite cubrir los costos operativos y generar liquidez para reinversión o distribución de dividendos. La inversión inicial se recuperará en el cuarto año de la operación (específicamente al tercer mes del cuarto año), cuando el flujo de fondos libre acumulado pase a ser positivo. Este análisis se basa en las proyecciones de ingresos y costos, teniendo en cuenta la tasa de crecimiento de las suscripciones y las ventas en EcoMarket, así como la eficiencia en la gestión de costos operativos.

Requerimientos de Inversión y Financiamiento

El proyecto EcoShop requiere una inversión inicial total de \$17.388.000 pesos, destinada exclusivamente al desarrollo de la plataforma digital. Esta inversión cubrirá el diseño, implementación y mantenimiento inicial de la plataforma, que es fundamental para la operación de las dos unidades de negocio: EcoBoxes y EcoMarket.

La fuente de financiamiento propuesta para cubrir esta inversión inicial combina ahorros personales y financiamiento externo a través de inversores ángeles, ya que la suma total requerida es manejable y puede obtenerse con una mezcla de recursos propios y capital privado.

Necesidad Operativa de Fondos (NOF)

Además de la inversión inicial, es crucial gestionar adecuadamente la Necesidad Operativa de Fondos (NOF) para asegurar la liquidez del negocio durante los primeros meses de operación. La NOF cubre los recursos necesarios para financiar la diferencia entre los activos corrientes y los pasivos corrientes en el ciclo operativo. Este cálculo es esencial para evitar problemas de flujo de caja y garantizar que la empresa pueda cumplir con sus obligaciones a corto plazo mientras genera ingresos.

A continuación, se presenta la tabla con el cálculo de la NOF, que refleja las proyecciones necesarias para mantener la operatividad del negocio de manera eficiente durante los primeros años.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuentas a Cobrar (+)		14.688.978	29.377.956	44.066.934	58.755.911	73.444.889
Cuentas a Pagar (-)		-15.244.274	-30.488.548	-45.732.822	-60.977.096	-76.221.370
Inventarios (+)		7.622.137	15.244.274	22.866.411	30.488.548	38.110.685
NOF		7.066.841	14.133.682	21.200.523	28.267.364	35.334.204
Variación de NOF		7.066.841	7.066.841	7.066.841	7.066.841	7.066.841

Evaluación del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR)

El análisis financiero del proyecto incluye la evaluación del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). El VAN calculado es de \$214.985.528 pesos, lo que indica un valor significativo que se espera generar sobre la inversión inicial. La TIR, que es del 52%, aunque alta, es razonable dentro del contexto económico argentino, donde el riesgo país y las condiciones volátiles del mercado justifican una tasa de retorno elevada para atraer inversores.

Es importante destacar que todas las proyecciones se realizaron en pesos constantes de agosto 2024, asumiendo que tanto los precios como los costos se ajustarán con la inflación, por lo que no se realizaron ajustes adicionales por inflación en los cálculos.

XI. IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL

Resultados Sociales y Ambientales

El impacto ambiental es el principal enfoque de EcoShop, con un énfasis particular en la reducción del uso de plásticos y la promoción de hábitos de consumo más sostenibles en las comunidades. A través de la comercialización de productos alternativos como el champú sólido y cepillos de dientes de bambú, se estima una significativa disminución del plástico utilizado en comparación con los productos tradicionales. Por ejemplo, cada 16 combos de champú y acondicionador sólido vendidos reemplazan aproximadamente un kilogramo de plástico, contribuyendo directamente a la reducción de residuos plásticos. En promedio, cada cliente de EcoBoxes reduce alrededor de 1.275 kilogramos de plástico al año. Proyectando esta reducción a nivel anual, se estima que en el primer año, con 12,000 clientes, se logrará reducir aproximadamente 15,300 kilogramos de plástico. Para el quinto año, con 60,000 clientes, la reducción proyectada sería de 76,500 kilogramos de plástico.

Además, se espera que la educación sobre productos sustentables fomente en los consumidores la adopción de alternativas más ecológicas y un mayor nivel de conciencia ambiental. Como resultado, se proyecta que para el tercer año, al menos el 90% de los clientes reporten un aumento en su nivel de conciencia sobre la sostenibilidad, medido a través de encuestas de satisfacción. Asimismo, se espera que el engagement con las redes sociales de EcoShop y la apertura de los newsletters educativos superen el 50% en los primeros tres años, reflejando un alto interés y participación en las iniciativas de educación ambiental de la empresa.

Principales Indicadores Ambientales del Negocio

La medición de la reducción del uso de plástico se realizará a través de un seguimiento preciso de las ventas de cada producto incluido en las EcoBoxes y en EcoMarket. Cada producto alternativo vendido se registrará en un sistema que calculará automáticamente la cantidad de plástico evitado, basado en estándares de la industria sobre el peso de los empaques plásticos reemplazados. Estos datos se consolidarán mensualmente y se reportarán en

los informes de sostenibilidad de la empresa, permitiendo un análisis continuo de la efectividad de las iniciativas.

EcoShop medirá la huella de carbono asociada a la logística y envíos, calculando la distancia entre la tienda de retiro y la dirección de facturación del cliente, asumiendo que este es el recorrido que se evitó con un envío directo al cliente. Se parte de la premisa de que el cliente pasa por la tienda de camino a otro destino, por lo que no se duplica la emisión de ese trayecto. Los cálculos de emisiones se basarán en los promedios de emisión generados por transportes comunes como una moto o un auto. Estos datos se utilizarán para ajustar y optimizar la logística, buscando siempre la reducción del impacto ambiental.

Los empaques utilizados por EcoShop serán fabricados con cartón reciclado, alineándose con el objetivo de generar una economía circular. Este enfoque no solo reduce el uso de recursos no renovables, sino que también fomenta la reutilización y el reciclaje, minimizando el impacto ambiental. El seguimiento del uso de materiales reciclados se realizará mediante auditorías de proveedores y la verificación del origen de los materiales. Además, se promoverá la reutilización de empaques por parte de los clientes, incentivando su retorno y reciclaje en puntos de recolección específicos.

San Andrés

XII. Condiciones para la viabilidad de negocio

Viabilidad Financiera del Negocio

La viabilidad financiera de EcoShop ha sido evaluada a través del análisis de tres indicadores clave: el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), y el tiempo de repago de la inversión. Estos indicadores han sido calculados utilizando un modelo de flujo de fondos descontados, y reflejan la rentabilidad potencial del negocio bajo diferentes escenarios.

1. Valor Actual Neto (VAN): El VAN estimado es de \$214.985.528, lo que sugiere que el proyecto generará un valor considerable sobre la inversión inicial, confirmando la viabilidad del negocio.
2. Tasa Interna de Retorno (TIR): Con una TIR de 52%, EcoShop demuestra un retorno atractivo para los inversores, superior a los costos de oportunidad del capital.
3. Tiempo de Repago de la Inversión: El período de recuperación de la inversión se estima en 3,2 años (38 meses y medio), lo que está dentro de un horizonte temporal razonable para los inversores.

Cálculo del Costo del Capital (K_u)

El costo del capital fue calculado mediante el modelo de CAPM, ajustado por el riesgo país debido a la operación en un mercado emergente. La fórmula utilizada es:

$$K_u = R_f + (PRM \times \beta_u) + PRP$$

Donde:

- $R_f = 3,86\%$ ⁹
- $\beta_u = 1,56$
- $PRM = 5\%$
- $PRP = 15,16\%$

⁹ <https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield> el día 27/08/2024

Explicación de las Variables Utilizadas:

- **Rf (Tasa libre de riesgo):** Obtenida del U.S. 10-year Bond Yield al 27/08/24.
- **β_u (Beta desapalancada):** Calculada a partir de la beta apalancada de The Honest Company (1,86), una empresa comparable en modelo de negocio a EcoShop¹⁰. Para desapalancar la beta, se utilizó un ratio de deuda/capital (D/E) de 0,242 y una tasa impositiva de 21%.
- **PRM (Prima de Riesgo del Mercado):** Se utilizó una prima estándar del mercado de 5%.
- **PRP (Prima de Riesgo País):** Basada en el Emerging Markets Bond Index de JP Morgan al 27/08/24.

Esto resulta en un Ku de 26,82%, lo cual refleja el retorno esperado por los inversores, considerando los riesgos asociados a la operación en Argentina.

Análisis de Sensibilidad y Escenarios

El análisis de sensibilidad es fundamental para entender cómo las variaciones en las principales variables económicas y financieras pueden impactar la viabilidad del negocio. Se han considerado dos escenarios pesimistas para estresar el modelo:

1. Escenario 1 (Pesimista en Costos): En este escenario, se asume que no se logra obtener un 30% de descuento en la compra de productos para las EcoBoxes, sino un 20%. Esto conlleva a un incremento en el precio de los productos en un 5%, manteniendo la misma cantidad de clientes. Bajo este supuesto:
 - VAN: \$85.334.703
 - TIR: 23%
 - Tiempo de Repago: 4,4 años (53 meses)
 - Comentario: Aunque la rentabilidad sigue siendo positiva, el incremento en los precios podría impactar la elasticidad de la

¹⁰ <https://finance.yahoo.com/quote/HNST/balance-sheet/>

demanda, lo que sugiere la necesidad de ajustes en estrategias de pricing y marketing.

2. Escenario 2 (Pesimista en Ingresos): Se asume que se obtiene un 25% menos de clientes que los inicialmente proyectados, a pesar de mantener la inversión en publicidad y marketing. Bajo este escenario:
 - VAN: \$70.645.118
 - TIR: 20%
 - Tiempo de Repago: 4,6 años (55 meses)
 - Comentario: A pesar de la reducción en ingresos, el negocio sigue siendo rentable. Sin embargo, es crucial considerar ajustes en la estructura de costos y explorar nuevas categorías de productos sustentables para diversificar la oferta y mantener la competitividad.

Aspectos Legales y Regulatorios

EcoShop se constituirá como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) en Argentina, elegida por su simplicidad y flexibilidad, especialmente dado que los socios (Tomás Calello y Florencia Valverde) no requieren presentar balances. Los impuestos aplicables incluirán el Impuesto a las Ganancias, IVA, y las contribuciones patronales.

En cuanto a la propiedad intelectual, se considera registrar la marca EcoShop, lo cual es suficiente para proteger la identidad del negocio en esta etapa. Además, se cumplirán con todas las habilitaciones necesarias para operar como comercio electrónico en Argentina, así como certificaciones ambientales para garantizar el cumplimiento de las normativas vigentes.

XIII. Fuentes y Bibliografía

- Michael Porter, Competitive Strategy, Harvard, 1979.
- Francis Aguilar, PESTEL Analysis, Harvard, 1967.
- Alexander Osterwalder, Business Model Generation, 2009.
- Harvard Business Review, Michael Porter, "Qué es la estrategia".
- Note on Marketing Strategy – Robert Dolan.
- Building Strong Brands – David Aaker.
- Basic Marketing - A Managerial Approach – Jerome McCarthy.
- Valuación de Negocios – Daniel González Isolio.
- Dirección de Marketing – Philip Kotler.
- Evaluación de Proyectos – Gustavo Genoni.
- Michael Porter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, 1985.
- Michael E. Porter y Mark R. Kramer, Creating Shared Value, Harvard Business Review, 2011.
- Alexander Osterwalder, Value Proposition Design, 2014.
- Jeff Sutherland, Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time, 2014.
- "How to write a killer Marketing Plan", Iñigo Gallo, IESE Business School.
- Alex Osterwalder et al., Business Model Generation, (New Jersey, John Wiley & Sons, Inc, 2010) <https://strategyzer.com/>.
- <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/consumers-are-in-fact-buying-sustainable-goods-highlights-from-new-research>
- <https://www.ipsos.com/es-ar/dia-de-la-tierra-2024>
- <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/argentina-cosmetics-products-market-industry>
- <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/the-next-frontier-of-customer-engagement-ai-enabled-customer-service>

- <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/topics/plastics/overview>
- https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_24A32B39CB9C.pdf
- <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/relevamiento-expectativas-mercado-jul-2024.pdf>
- https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema_e_08_24F717D2DEC3.pdf
- <https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield>
- <https://finance.yahoo.com/quote/HNST/balance-sheet/>
- Banco Mundial, <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>



Universidad de
San Andrés

XIV. Anexos

Anexo I - MAPAS DE EMPATÍA

Mapa de Empatía: Micaela

- **Piensa y Siente:** Micaela está profundamente preocupada por el impacto ambiental de sus acciones y siente una fuerte responsabilidad de contribuir a la sostenibilidad. Valora la autenticidad y la certificación de los productos ecológicos.
- **Ve:** Micaela observa que hay una oferta limitada de productos verdaderamente sustentables y que muchas empresas no son transparentes en sus prácticas.
- **Dice y Hace:** Habla frecuentemente sobre la importancia de prácticas sostenibles y participa activamente en actividades de reciclaje y compostaje. Compra productos orgánicos y busca siempre reducir su huella de carbono.
- **Oye:** Micaela escucha constantemente sobre la necesidad de adoptar prácticas más sostenibles de amigos, redes sociales y medios de comunicación, lo que refuerza su compromiso con el medio ambiente.
- **Esfuerzos:** A pesar de sus esfuerzos, encuentra difícil acceder a una amplia gama de productos sustentables en un solo lugar y a veces duda de la autenticidad de las certificaciones.
- **Resultados:** Aun con estos desafíos, se siente satisfecha cuando encuentra productos que cumplen con sus estándares de sostenibilidad y autenticidad.

Mapa de Empatía: Gustavo

- **Piensa y Siente:** Gustavo está interesado en adoptar hábitos más sostenibles, pero no sabe por dónde empezar. Se siente abrumado por la cantidad de información y opciones disponibles.
- **Ve:** Gustavo ve que muchas personas a su alrededor están empezando a usar productos ecológicos y siente que debería hacer lo mismo, pero le falta conocimiento.

- **Dice y Hace:** Habla sobre su deseo de ser más ecológico con sus amigos y familiares, y sigue las recomendaciones que recibe de ellos. Comienza con pequeños cambios, como separar residuos y usar menos energía.
- **Oye:** Gustavo escucha sobre productos ecológicos a través de sus amigos, redes sociales y algunos programas de televisión que destacan la importancia de la sostenibilidad.
- **Esfuerzos:** Hace esfuerzos por aprender sobre productos ecológicos y cómo pueden integrarse en su vida diaria, pero encuentra difícil obtener información confiable y accesible.
- **Resultados:** Aunque inicialmente se siente perdido, se siente satisfecho y motivado cuando encuentra productos recomendados que funcionan bien y son fáciles de usar.

Mapa de Empatía: Laura

- **Piensa y Siente:** Laura está profundamente comprometida con la sostenibilidad y siente una fuerte responsabilidad de contribuir a un cambio positivo a través de su negocio.
- **Ve:** Laura observa que el mercado está saturado por grandes marcas que no siempre son transparentes en sus prácticas ecológicas, lo que la motiva a diferenciarse.
- **Dice y Hace:** Laura habla con frecuencia sobre la importancia de la autenticidad y la sostenibilidad en su negocio. Dedicar tiempo a educar a sus clientes sobre el impacto positivo de sus productos.
- **Oye:** Laura escucha sobre las dificultades que enfrentan otros pequeños emprendedores en el mercado ecológico y sobre la creciente demanda de productos verdaderamente sostenibles.
- **Esfuerzos:** A pesar de su pasión, Laura enfrenta desafíos logísticos y financieros para mantener su negocio competitivo frente a empresas más grandes.

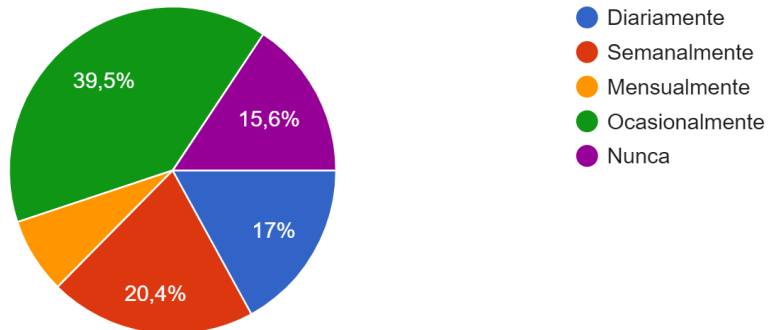
- Resultados: Laura se siente realizada cuando logra expandir su base de clientes y mantener la autenticidad de su marca, aunque le gustaría encontrar formas más eficientes de gestionar su logística.

Mapa de Empatía: Andrés

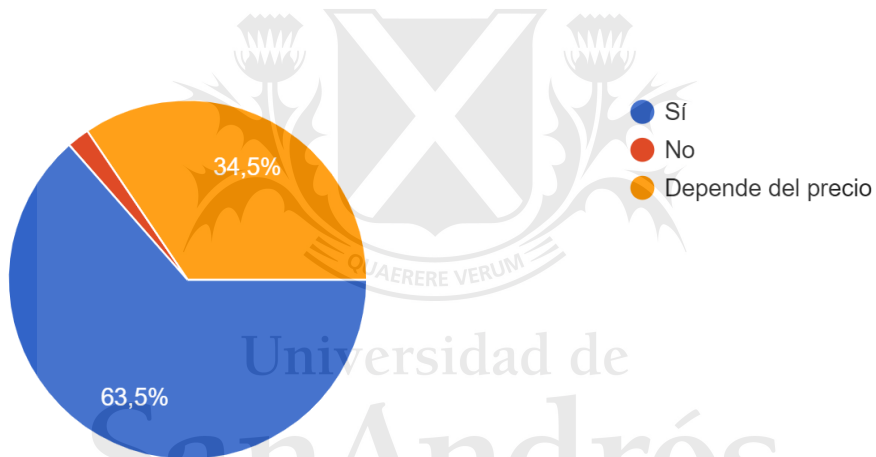
- Piensa y Siente: Andrés se enfrenta a la presión de competir con grandes cadenas mientras mantiene la autenticidad y la calidad de su oferta de productos ecológicos.
- Ve: Andrés ve que los consumidores están cada vez más interesados en productos ecológicos, pero muchos optan por las opciones más baratas ofrecidas por grandes cadenas.
- Dice y Hace: Habla sobre la importancia de ofrecer productos exclusivos y de alta calidad en su tienda para atraer a un público nicho. Invierte tiempo en buscar proveedores confiables.
- Oye: Andrés escucha sobre nuevas tendencias en productos ecológicos y sobre la necesidad de ofrecer un valor añadido para diferenciarse de la competencia.
- Esfuerzos: A pesar de sus esfuerzos por mantener una oferta diferenciada, Andrés lucha por competir en precios con grandes cadenas y por encontrar proveedores que ofrezcan productos con certificaciones auténticas.
- Resultados: Andrés se siente satisfecho cuando puede ofrecer productos únicos que resuenan con sus clientes, aunque le preocupa la sostenibilidad a largo plazo de su modelo de negocio en un mercado competitivo.

Anexo II - Principales resultados Encuestas

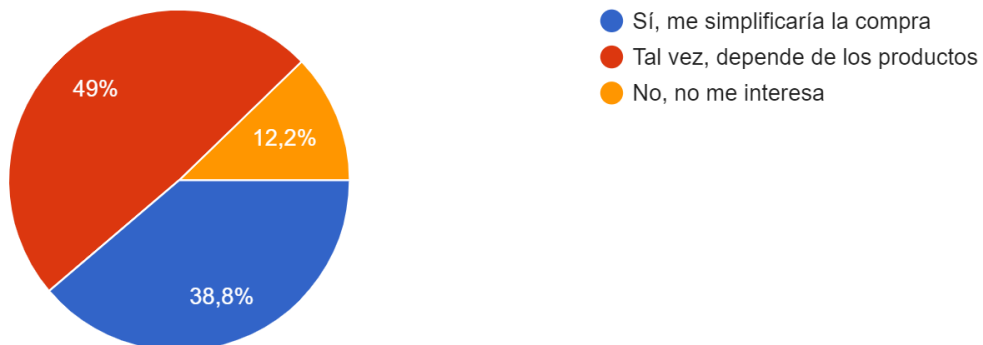
¿Con qué frecuencia consumís productos sustentables?



¿Te interesaría incorporar productos sustentables a tu compra mensual y aportar más al medio ambiente?



¿Te interesaría recibir mensualmente cajas armadas de productos sustentables para consumir e ir generando nuevos hábitos (ej: Shampoo y acondicionador sólidos + cepillo de dientes de bambú)?



Anexo III - Logo EcoShop



Diseño realizado con AI.

Anexo IV - MVP Plataforma EcoShop

EcoShop
Home Contact Signup



Vida ecológica, una caja a la vez



¡Productos sustentables mensuales o trimestrales entregados en tu puerta!

Experimente la alegría de una vida sustentable con nuestras suscripciones ecológicas cuidadosamente seleccionadas. Decile chau a los plásticos de un solo uso y abraza la belleza del consumo limpio y ecológico.

¡Productos cuidadosamente seleccionados para la belleza, la limpieza y la higiene!

Nuestro equipo de expertos explora el mercado ecológico para brindarle lo mejor en belleza, limpieza y cuidado personal, todo en una caja fabulosa. Adopte el lujo ético, todos los meses.



Mensual

\$29.99/mo

- ✓ Belleza Fresca
- ✓ Vida Limpia

EcoShop
EcoSquad EcoBox MarketPlace Signup



Unite a la revolución verde

Explora nuestro catálogo de productos sustentables y ayudanos a cuidar el medio ambiente. Acá encontrarás todo lo necesario para reducir tu huella ecológica.

100
Productos eco

200
Marcas éticas

1000
Clientes felices



Shampoo sólido

Pásate al shampoo en barra para reducir el consumo de plástico y cuidar tu cabello.



Limpieza ecológica

Usa productos de limpieza biodegradables y libres de químicos nocivos para un hogar sano y responsable.



Sin plástico

Reduce tu impacto ambiental eligiendo productos sin envases de plástico desechables.



Ecoboxes

Descubre nuestras cajas mensuales temáticas con productos sustentables para cuidar de ti y del planeta.



EcoSquad: compra en grupo, ahorra y protege el medio ambiente

Adquiere tus productos favoritos en grupo para obtener descuentos y reducir la huella de carbono en las entregas.

Marketplace: la mejor selección de productos verdes

Compra productos eco-amigables de diversas marcas y categorías, todos en un solo lugar. ¡Apoya la causa y sé parte del cambio!



Suscríbete a nuestro boletín

Entérate de las últimas novedades, ofertas y consejos para un estilo de vida más verde. ¡Sé el primero en recibir todas nuestras promociones y descubre cómo marcar la diferencia!

Anexo V - Business Model Canvas Resumido

