



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

**MAESTRÍA EN GESTIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING
DIGITAL Y NEGOCIOS POR INTERNET**

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Desarrollo de marketplace crossborder
de moda sustentable argentina

AUTOR: AXEL LABAN ARZUBI

DIRECTOR: MARIANO ORIOZABALA

[ABRIL 2018]

Índice de Contenidos

1.	Introducción	4
1.1.	Justificación: Moda Argentina, Marca País Diseño	4
1.2.	Planteamiento del Problema	7
1.3.	Objetivos.....	8
1.4.	Hipótesis	9
1.5.	Metodología y Técnicas a Utilizar.....	9
2.	La Sustentabilidad y el Consumo Sustentable en el Mundo y América Latina.....	12
2.1.	Descripción del Concepto en el Mundo y la Comunidad.....	12
2.2.	Economías Emergentes y Argentina.....	18
2.3.	Proyección de Crecimiento por Categoría.....	19
2.4.	Zoom en la Industria Textil y Moda Sustentable	21
3.	Situación de los Negocios por Internet en el Mundo y América Latina.....	28
3.1.	Marco conceptual	28
3.2.	Principales Indicadores de la Sociedad de la Información y de la Economía Digital.....	28
3.3.	Los Negocios por Internet y el Comercio Electrónico en América Latina.....	45
3.4.	Brasil y el Comercio Digital en Latinoamérica	49
3.5.	Madurez del Comercio Electrónico en América Latina	52
3.6.	El Comercio Electrónico Crossborder	57
4.	El eCommerce en la Moda y el Marketplace como Tendencia en Auge.....	61
4.1.	Zoom en eCommerce de Moda en el Mundo y Éxito de Verticales.....	61
4.2.	Marketplace de Moda en el Mundo y Éxito de Verticales	66
4.3.	Beneficios del Marketplace para los Sellers.....	70
5.	Resultados	77
5.1.	Presentación de Resultados de la Investigación del Sector	77
5.2.	Análisis del Sector de Moda Sustentable en Argentina.....	81
5.3.	Los Consumidores Potenciales en el Mundo.....	83
6.	Marketplace Crossborder de Moda Sustentable Argentina.....	86
6.1.	Estructura.....	86
6.2.	Concepto.....	87
6.2.1.	Idea	87
6.2.2.	Experiencia del Consumidor	87
6.2.3.	¿Por qué es un Problema Importante?	88

6.2.4.	¿Cuáles son los Principales Problemas del Sector de Moda Sustentable en Argentina?	88
6.3.	Modelo de Negocios	88
6.3.1.	Ingresos	88
6.3.2.	Marketing y Proyección de Venta por Etapa.....	89
6.3.3.	P&L: Escenario Económico	95
6.3.4.	CashFlow: Escenario Financiero.....	97
6.4.	Producto.....	99
6.5.	Justificación del Proyecto	103
6.5.1.	El Canal	103
6.5.2.	La Oferta	104
6.5.3.	La Oportunidad	105
6.6.	Contexto.....	107
6.6.1.	Variables Endógenas	107
a)	Escenarios según la Sensibilidad de Variables	107
b)	Clientes.....	113
c)	Stakeholders	113
6.6.2.	Variables Exógenas	114
a)	Políticas Nacionales	114
b)	Tipo de Cambio	115
c)	Grandes Jugadores.....	115
6.7.	Objetivos e Indicadores del Proyecto	116
6.8.	Recursos.....	117
6.8.1.	Equipo: Organigrama In House y Tercerización.....	117
6.8.2.	Financiación, Ingresos y Etapas del proyecto	123
7.	Conclusiones y Discusión	129
8.	Bibliografía, Documentos y Sitios Web de Referencia	131
9.	Glosario de Términos.....	136
10.	Anexos.....	137
10.1.	Anexo I: Presentación PowerPoint de la Tesis	137
10.2.	Anexo II: Selección de la Tecnología	152
10.3.	Anexo III: Entrevistas	156

Índice de Tablas

Tabla 1 Tendencia de la Exportación del Consumo de Productos Orgánicos	21
Tabla 2 La Penetración de Internet por Región.....	33
Tabla 3 Proyección de la Venta Minorista por País en Latinoamérica	51
Tabla 4 Tiendas Online de Ropa más Importantes del Mundo	63
Tabla 5 Tiendas Online de Multiproductos Más Importantes del Mundo	68
Tabla 6 Capacidades requeridas en el nuevo modelo	71
Tabla 7 Participación en el Mercado de Marketplace por País	72
Tabla 8 Grupos de Segmentos de la Muestra	79
Tabla 9 Potenciales compradores de América Latina	84
Tabla 10 Proyección de Dazeinfo 2017	85
Tabla 11 Inversión en Marketing y Proyección de Pedidos por Etapa	93
Tabla 12 Resultado Económico Año a Año	96
Tabla 13 Saldo Anual y Acumulado	99
Tabla 14 Sensibilidad de Variables en el Primer Año	108
Tabla 15 Sensibilidad de Variables en el 2do Año	109
Tabla 16 Sensibilidad de Variables en el 5to Año	110
Tabla 17 Participación del Negocio ECO de Jugadores Brick & Mortar de Moda Globales	115
Tabla 18 Objetivos e Indicadores por Etapa del Proyecto	116
Tabla 19 Planificación del Capital Humano: In House y Outsourcing	118
Tabla 20 Ley de Emprendedores.....	124
Tabla 21 Financiación e Ingresos Ordinarios.....	125
Tabla 22 Financiación: Ronda de Inversión y Ley de Emprendimientos	125
Tabla 23 Ingresos por Comisión	125
Tabla 24 Valuación de la empresa y Dilución	128

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Tópicos por relevancia-compromiso en redes sociales	17
Gráfico 2 Ciclo de Sostenibilidad de una Prenda.....	24
Gráfico 3 La Proyección de la Penetración de Internet en el Mundo	33
Gráfico 4 El Crecimiento del eCommerce Mundial.....	34
Gráfico 5 El Crecimiento del eCommerce por País	35
Gráfico 6 El eCommerce en el Mundo.....	36
Gráfico 7 Los Países Líderes en Crecimiento del eCommerce	37
Gráfico 8 La Democratización del Comercio Minorista en Tasas de cambio en el Consumo.	39
Gráfico 9 Estado de Situación del eCommerce en el Mundo.....	40
Gráfico 10 Panorama global de los grandes jugadores Marketplace	41
Gráfico 11 Evolución de Cantidad de Países con Banda ancha	42
Gráfico 12 Los Aceleradores del Comercio Electrónico en América Latina.....	42
Gráfico 13 La Evolución de la Tecnología de Datos en Móviles	43
Gráfico 14 Estadísticas del Crecimiento del Uso de Móviles Vs Escritorio.....	44
Gráfico 15 La Evolución de Usuarios con Internet Móvil en América Latina	45
Gráfico 16 Velocidad de Conexión Promedio por País en América Latina.....	46
Gráfico 17 Nivel de e-Readliness o Aptitud Digital en Latinoamérica	47
Gráfico 18 Aspectos del e-Readliness por País de Latinoamérica.....	48
Gráfico 19 Facturación del Comercio Electrónico por País en Latinoamérica.....	49
Gráfico 20 Crecimiento y Desaceleración del Comercio Electrónico en Brasil	50
Gráfico 21 Escenario del Gasto de Comercio Electrónico.....	52
Gráfico 22 Participación de la Economía Online en el PBI.....	53
Gráfico 23 Tasa de Conversión en América Latina y el Mundo.....	55
Gráfico 24 Ecosistema del eCommerce en América Latina.....	57
Gráfico 25 Maduración del Comercio Electrónico Cruzando Fronteras por País.....	58
Gráfico 26 La Participación Global de los Grandes Jugadores Crossborder	59
Gráfico 27 Tamaño del Segmento Global de la Moda y Tasas de Crecimiento	62
Gráfico 28 La Industria del Comercio Electrónico en la Moda	62

Gráfico 29 Modelo de Compra Tradicional Vs Modelo Distribuido	71
Gráfico 30 El Crecimiento del Marketplace Supera al Sector Online General.....	72
Gráfico 31 El Círculo del Éxito del Modelo Marketplace	73
Gráfico 32 Estimación de Venta	93
Gráfico 33 Evolución de Pedidos Día	94
Gráfico 34 Estructura P&L	95
Gráfico 35 Break-even Point y Resultado Acumulado	96
Gráfico 36 Estructura Cashflow.....	97
Gráfico 37 Proyección del Flujo de Caja	98
Gráfico 38 Diagrama de Gartner 2017 de Plataformas de eCommerce	100
Gráfico 39 Escenarios de Financiamiento Inicial Según Sensibilidad de Variables.....	110
Gráfico 40 Pedidos Mes según Sensibilidad de Variables en los Primeros 24 Meses.....	111
Gráfico 41 Facturación Según Sensibilidad de Variables en los Primeros 24 Meses.....	111
Gráfico 42 Pedidos según Sensibilidad de Variables 5 Años	112
Gráfico 43 Escenarios Según Sensibilidad de Variables 5 Años	112
Gráfico 44 Justificación Aplicación Fondos de Financiamiento – Gastos Totales.....	126
Gráfico 45 Justificación Aplicación de Fondos de Financiamiento por Ronda de Inversión	126
Gráfico 46 Justificación Aplicación de Fondos de Financiamiento por Ley de Emprendimientos	127
Gráfico 47 Justificación Aplicación de Ingresos por Comisión.....	127

Consideraciones Iniciales

El comercio electrónico por un lado y el consumo sustentable por el otro constituyen dos fuertes tendencias que pueden potenciarse mutuamente en un futuro no muy distante. El desarrollo y la expansión se apoya no tanto en el conocimiento de los usuarios sino en un imaginario colectivo generado por las tecnologías de la información y comunicación (TICs), y más específicamente las redes sociales y redes de contenidos. Dado este escenario, resulta factible un entrecruzamiento que podría generar oportunidades con incremento en las cifras de participación y ventas. Interesa profundizar en una vertical, como es la indumentaria sustentable en argentina, producto algo más maduro que el resto en la región, y dar solución a los desafíos e impedimentos a la hora de complementar sus canales de venta tradicionales con los nuevos modelos de negocios que ha generado internet y las nuevas tecnologías.

La democratización del consumo de la mano al comercio electrónico transfronterizo es la gran oportunidad que enfrentan hoy los emprendedores y PyMEs, que gracias a la posición privilegiada de Argentina en el mundo en lo que respecta a moda y moda sustentable, el escenario internacional aún se hace más favorable.

En el marco temporal de finales del 2017 y principio del 2018, se puede decir que no existe en Argentina una propuesta online unificadora, profesionalizada y exclusiva transfronteriza de moda, y mucho menos de productos sustentables, lo cual luego de haber atravesado la fase exploratoria, se constató la dimensión de la oportunidad, al estar frente a una oferta que quiere dar a conocer sus productos al mundo y una gruesa demanda potencial global de personas dispuestas a comprar productos ecológicos y responsables con el medioambiente.

Con esa finalidad, en la primera parte del trabajo, se hace una síntesis y análisis del actual ecosistema del mundo de los negocios por internet, y de la misma manera del consumo sustentable y la vertical moda, para luego conociendo la oferta argentina, y delimitando sus puntos fuertes y débiles, se pueda conectar con la potencial demanda regional y global mediante una herramienta tecnológica acorde, poniendo foco en la viabilidad o no del proyecto.

La **hipótesis** de la tesis consiste en demostrar y comprobar que el Marketplace es el medio clave para el desarrollo del comercio electrónico transfronterizo en el sector de moda sustentable argentina, y con ello el incremento de ventas del sector en la región.

Por lo tanto, como objetivo conceptual y proyectual se presume:

Poner a un click de todo el mundo la moda sustentable argentina.

Documentación y Entregables

- Presentación PowerPoint 15' de la Tesis, Proyecto y Anexos
- CD con Entrevistas al Sector de Moda Sustentable en Argentina

Organización del Trabajo

La presentación de la tesis está organizada como se detalla a continuación con los siguientes entregables:

1. Introducción, Justificación del Tema Elegido y los Aspectos más Importantes, Problemática, Objetivos, Hipótesis y Metodología (Datos y Aspectos Metodológicos)
2. Estado del Arte del Sector de Moda Sustentable en Argentina y del Consumo Sustentable en el Mundo
3. Estado del Arte del Comercio Electrónico y Negocios por Internet en Argentina y la Región
4. Principales Modelos Exitosos en el Mundo de Moda y Marketplace e eCommerce Crossborder
5. Resultados: Análisis de la Oferta Online del Sector de Moda Sustentable en Argentina y de los Consumidores Potenciales en el Mundo
6. Desarrollo y Proyección del Negocio en Etapas de Marketplace Crossborder de Moda Sustentable en Argentina
7. Conclusión, aportes y reflexiones finales
8. Presentación en PowerPoint de la Tesis y del Proyecto
9. Glosario. Bibliografía y otras fuentes consultadas

1. Introducción

1.1. Justificación: Moda Argentina, Marca País Diseño

Hoy, más de 80 firmas argentinas de indumentaria tienen tiendas en el exterior. A pesar del alto costo de la moda argentina con respecto al exterior y del problema de competitividad que tiene la industria nacional, sólidos fondos extranjeros apuestan por el sector.

Es necesario hacer un paréntesis cuando se habla del alto costo argentino, un análisis confeccionado por el economista Federico Muñoz sobre el retail¹ Falabella en Latinoamérica (2017) hace una comparación regional donde muestra que los precios son más altos en Argentina que en los países vecinos. Pero mientras el margen bruto también es mucho mayor, la ganancia neta es mucho más baja.

El elevado margen bruto de la rama local sugiere que en Argentina se remarca bastante más que en los países vecinos, lo que ayudaría a explicar los fuertes sobrepuestos a los que estamos expuestos los consumidores. De todos modos, ese mayor mark-up se termina escurriendo entre los diversos entresijos del “costo argentino”. Los altos costos laborales (salariales y extra-salariales), financieros, logísticos y regulatorios, más una mucho mayor carga impositiva explicarían por qué la rentabilidad de la filial argentina termina siendo tan magra. (párr. 4)

El ejercicio Falabella no sólo permite cuantificar y comprender las razones de los sobrepuestos que padece el consumidor argentino. Los mismos factores que explican ese spread excesivo también engordan los costos que enfrentan los productores de transables y que los condenan a un fuerte déficit de competitividad (del cual el retraso cambiario es tan sólo uno de sus varios componentes).

Retomando, L Catterton, la mayor empresa global de capital privado dedicado al sector de consumo con más de u\$s 14.000 millones invertidos en todo el mundo, desembolsó en 2017 US\$ 40 millones de dólares para quedarse con la marca Rapsodia e impulsar su expansión internacional, dejando en claro que las marcas de indumentaria nacionales tienen un potencial de crecimiento más allá de las fronteras y de la situación económica argentina.

Lejos de ser Rapsodia una excepción, con más de 90 tiendas repartidas en seis países de la región, le sigue una lista de marcas como La Martina, Mimo, 47 Street, Prune, Como quieres que te quiera, Kevington o Etiqueta Negra que, más allá de las particularidades que tiene cada caso, hoy están presentes en los shoppings de Lima Bogotá, Santiago de Chile y el México DF.

¹ <https://es.wikipedia.org/wiki/Retail>

Mariano Kestelboim (2017), economista especializado en la industria textil y de indumentaria, citado por Alfredo Sainz en el artículo Paradoja argentina: ropa cara, pero con marcas exitosas en el exterior (2017), explica:

A fines de los 90 se produjo un cambio en el sector y las grandes marcas empezaron a abandonar el modelo de integración vertical, en el que se basaban grandes grupos como Gatic, Alpargatas o Grafa, y empezaron a avanzar con una propuesta de mayor especialización. (párr. 4)

Según esto, la industria de moda argentina vivió un proceso de reconversión muy fuerte a partir de entonces, clave para impulsar un proceso de internacionalización.

En el artículo de Sainz se menciona que dichas firmas comparten una serie de características que explican su éxito en el exterior, las mismas son:

a) **Competitividad local**

Todas las marcas argentinas que cruzan las fronteras, antes se supieron ganar un lugar en los shoppings porteños, en los que se vieron obligadas a convivir con competidores internacionales de pesos. "En ningún otro país de América latina se repite lo que sucede en la Argentina donde ingresás a un shopping y dos tercios de las marcas son nacionales. Esta presencia tan importante en los grandes centros comerciales funcionó como una plataforma para el desarrollo de las marcas locales y llegado el momento facilitó su internacionalización", sostiene Kestelboim.

b) **Buenos Aires, capital de la moda**

Al menos en el rubro indumentaria, el origen argentino de un producto lejos de ser una desventaja se convierte en uno de los principales argumentos de venta en los principales mercados de la región. "Buenos Aires es un referente en materia de moda y diseño para toda la región. Y la turista que viene de Chile, México o incluso Brasil, encuentra en los shoppings locales una propuesta de indumentaria muy potente y amplia", asegura Claudio Drescher, creador de marcas con recorrido internacional, como Caro Cuore y Vitamina, y actual dueño de Jazmín Chebar, que cuenta con presencia en seis países de la región.

c) **Apuesta premium**

Las marcas argentinas más exitosas en el exterior no compiten por precio y están posicionadas en un segmento muy alto, lo que explica el éxito de propuestas como Rapso-dia o Jazmín Chebar en los mejores shoppings de Santiago de Chile, Bogotá o la capital mexicana.

"Está apuesta al premium no deja de ser una buena señal porque no creo que sea positivo para el país salir a competir con los salarios del sudeste asiático. La Argentina tiene que ser como Italia, que jugó muy fuerte para lograr un desarrollo de las PyMEs que están detrás de las marcas de lujo y hoy esta industria está exportando por más de 15.000 millones de dólares anuales", señaló Drescher.

d) **Íconos de exportación**

El caso de una internacionalización más exitosa es el de La Martina, que hoy está presente con 95 tiendas, de Bangkok a Londres, de París a Nueva Delhi, pasando por Mónaco, Kuala Lumpur y Ciudad del Cabo, apalancado en un símbolo tan argentino

como el polo.

"El polo es el ADN de La Martina. Hace más de treinta años nació La Martina y estuvo inspirada en el polo desde sus inicios. Al día de hoy este deporte es la inspiración de la marca y a través del polo La Martina se ha expandido en el mundo", reconocen en la marca creada por Lando Simonetti.

e) **Socios correctos**

En el sector reconocen que en muchos casos la internacionalización de las marcas argentinas de ropa se dio de la mano de socios que aportan la pata local y facilitan un proceso de adaptación.

"Cada país tiene diferente tipo de clientes, culturas, gustos, leyes, monedas o idioma. Por este motivo, es fundamental encontrar los socios estratégicos adecuados en cada lugar, que ellos conozcan de su mercado y podamos crecer juntos", explican en La Martina.

Por otro lado, Marcelo Senra, diseñador y exportador de moda y Presidente de la Cámara Argentina de la Moda dice en BA a la Moda (2014):

Creo que américa del sur es un continente joven, virgen, con texturas increíbles todavía por descubrir (...) telas sustentables, o telas orgánicas y naturales, o materiales que pueda incluirlos con mis diseños y mezclarlos, creo que eso hace atractivo al extranjero al tener cosas que no tienen ellos. (La moda argentina en el mundo, edición 8)

Destaca los orígenes aborígenes como precursores del estilo con fibras naturales, tejidas y telares trabajadas de diferentes formas.

También Senra plantea que la industria argentina tiene que ser precisa, mostrar seguridad, eficiencia y calidad. Asegura que es un país que está mirado por el mundo, dado que, de América Latina, los argentinos son los más europeizados a nivel estilo, relacionando esto con los orígenes e inmigrantes españoles e italianos que poblaron argentina, quienes llevan una formación diferente, "ese gusto, esa transculturación que tiene el argentino ha hecho que tenga mejor cintura cuando muestra productos afuera" (La moda argentina en el mundo, 2014).

Por su parte, La marca Juana de Arco, una firma de diseño autóctono nacional, exporta más del 60% de sus producciones a diferentes países, principalmente a Japón. Según explica Mariana Cortez en la misma entrevista que Senra, una de las diseñadoras de la empresa, esto se debe a que Japón es un país que, al estar ya inmerso en un mercado que les provee tendencia global por demás, valora y se interesa mucho más en lo autóctono y original. También expone que el diseño de autor es mucho más exclusivo que las marcas masivas, esta última réplica una misma prenda al menos 25 mil veces.

Respecto a políticas de Estado, en lo que refiere a prácticas proyectuales de diseño responsable referentes a nivel internacional, el Centro Metropolitano de Diseño, dentro del Distrito de Diseño de la Ciudad de Buenos Aires, institución pública dedicada a la promoción de la importancia económica, social y cultural del diseño, creó el programa CMD Sustentable, que realiza diversas actividades vinculadas al comercio justo, la responsabilidad social empre-

sarial y la difusión de temáticas sustentables dirigidas a diseñadores, productores, emprendedores, para que lleven a cabo sus proyectos con buenas prácticas, a través de capacitaciones, talleres, asesoramiento y charlas. Además, en septiembre de 2017 se lanzó Exporta Simple² desde la Secretaría de Comercio, es un Régimen de Exportación Simplificada creado con el objetivo facilitar a los pequeños productores las operaciones de exportación, con fines comerciales, es decir reduciendo los costos de exportación a través de Prestadores de Servicio Postal.

A través de este régimen se busca potenciar el incremento de la actividad exportadora, así como a facilitar la integración con localidades de países del Mercosur.

Los motivos que determinaron la elección del tema a tratar de este trabajo, son principalmente la pasión por los elementos que lo conforman: comercio electrónico, tendencias sustentables, moda y emprendedurismo. Además de la motivación de poder llevarlo a la realidad y brindar una solución desde el desarrollo de economías de nicho.

Se pretende aportar a la disciplina desde el descubrimiento de este mercado emergente y sus posibilidades para con el comercio electrónico, y la mayor de las motivaciones, el poder llevar a la realidad el proyecto brindando una solución a los diseñadores y emprendedores (MiPyMEs³) y PyMEs desde el desarrollo de un mercado de nicho hacia el mundo y la región.

1.2. Planteamiento del Problema

Este estudio se propone demostrar y comprobar que el Marketplace es el medio clave para el desarrollo del comercio electrónico transfronterizo en el sector de moda sustentable, y con ello el incremento de ventas del sector en argentina.

Cuando se habla del sector en cuestión, el cual se delimitará adecuadamente en el apartado metodológico y que consta de MiPyMEs (emprendedores y diseñadores) y PyMEs de moda sustentable en Argentina, la mayoría no ofrece facilidades de pago y financiación, así como soluciones logísticas (envío a domicilio) a sus clientes. Muchos venden por redes sociales, particularmente Facebook, y no ofrecen una adecuada catalogación de sus bienes comerciales y todo lo que trae aparejado una propuesta poco profesionalizada; está de más decir, que estas redes sociales no cuentan con características amigables desde la narrativa y estética para la comercialización de productos. Es decir, muchos se encuentran en una etapa temprana en la curva de adopción de soluciones tecnológicas de comercio electrónico, otros nula y algunos pocos ya ávidos de aprovechar sus beneficios.

²<http://www.afip.gob.ar/exportaSimple/> :: Consultado septiembre 2017

³ https://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_y_mediana_empresa

El sector tiene más impedimentos que facilidades para vender con éxito sus productos por internet, y mucho más si se trata de enviar sus productos fuera del país, la razones son varias, y es necesario acudir primeramente a la más sencilla y probablemente la de mayor peso: su *core business*⁴ no implica saber vender por el canal online sino el offline; además el país y la región aún está en una etapa de maduración del comercio electrónico y con ello las buenas prácticas para profesionalizar la propuesta con pocos recursos, es decir bajo capital económico, poca experiencia-habilidad y bajo conocimiento de la materia, no son suficientes.

El modelo de comercio electrónico de tipo Marketplace puede resultar satisfactorio para nuclear la oferta de moda sustentable argentina aportando una solución de valor tanto para ellos como para la potencial demanda, destacando la moda argentina como marca país en la región y el mundo. Parafraseando el principal beneficio del Marketplace propuesto por el eInstituto (2016), el mismo es proporcionar una asignación más eficiente de los recursos de marketing y los gastos de operación, permitiendo una mayor rentabilidad para los principales minoristas y al mismo tiempo pudiendo reducir la tasa de mortalidad de las pequeñas empresas que deseen usar sus músculos para llegar al consumidor final⁵ o sus clientes empresas.

1.3. Objetivos

Lejos está de haber alcanzado un techo en cuanto al desarrollo del comercio electrónico, las cifras revelan que el cuello de botella no está en la demanda, sino en la oferta, es cuestión de analizar cómo se pueden aprovechar los “músculos” de los negocios online que han desarrollado empresas exitosas en internet, modelos similares que han triunfado en el país y en el mundo. Por ello, el objetivo general y específicos de la investigación son los siguientes:

- Objetivo general:
 - Analizar las posibilidades del Marketplace transfronterizo en el desarrollo del sector de moda sustentable argentina.
- Objetivos específicos:
 1. Relevar información sobre el sector de moda sustentable en Argentina el 2017.
 2. Caracterizar el sector en base a la adopción del comercio electrónico.

⁴ https://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_distintiva

⁵ https://es.wikipedia.org/wiki/Consumidor_final

3. Evaluar y analizar el posible impacto de la solución Marketplace crossborder.

1.4. Hipótesis

La hipótesis de la tesis consiste en demostrar y comprobar que el Marketplace es el medio clave para el desarrollo del comercio electrónico transfronterizo en el sector de moda sustentable argentina, y con ello el incremento de ventas del sector en la región.

1.5. Metodología y Técnicas a Utilizar

Se trata de un estudio exploratorio-descriptivo con enfoque cualitativo, de corte transversal. Como señala Sampieri (2010. p.406): “El análisis cualitativo implica organizar los datos recogidos, transcribirlos a texto cuando resulta necesario y codificarlos. La codificación tiene dos planos o niveles. Del primero, se generan unidades de significado y categorías. Del segundo, emergen temas y relaciones entre conceptos”. La fuente de datos será primaria porque fue recolectada para este trabajo.

En cuanto al diseño refiere, es una investigación exploratorio-descriptivo transversal ya que como menciona Malhotra (2008) este diseño permite trabajar con mayor flexibilidad integrando distintos métodos que permitan comprender mejor el fenómeno estudiado sin dejar atrapado al investigador en una estructura obsoleta. Según Sampieri (2010) la investigación de alcance exploratorio ayuda a familiarizarse con fenómenos desconocidos, obtener información para realizar una investigación más completa de un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados. En adición, el carácter descriptivo se debe a que “es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación” (Sampieri, 2010. p.85). Y transversal porque de esta forma se obtienen datos de una muestra de la población en una sola vez.

A continuación, se indica la metodología para alcanzar cada uno de los objetivos.

- a) Para alcanzar el primer objetivo específico (Relevar información sobre el sector de moda sustentable en Argentina el 2017), será necesario, en una primera etapa, realizar un análisis exploratorio del sector de moda sustentable en Argentina, recopilando información a través de internet para construir la constitución de la oferta durante julio y agosto de 2017, realizando entrevistas abiertas a informantes clave y determinando la población que, mediante la técnica de muestreo probabilístico sistemático, se podrán

relevar los indicadores detallados a continuación. Por lo tanto, la unidad de análisis está conformada por emprendedores, diseñadores, productores, MiPyME y PyMEs de indumentaria sustentable en Argentina. Se totalizan un total de 122 comercios relevados como universo de estudio, de los cuales 33 forman parte de la muestra (el 28%) y se identifican a su vez por cada caso los siguientes indicadores:

Indicadores:

- Identidad: nombre, web
- Categoría: categoría general, categoría específica
- Tecnología y canales de venta: plataforma de eCommerce propia, MercadoLibre, Facebook u otra
- Formas de pago: MercadoPago, Todopago u otro
- Logística: retiro en tienda, retiro en sucursal del operador logístico, envío a domicilio, envío a domicilio gratis
- Producto: cantidad de SKU, rango de precios, top, bottom, tipo de material de la prenda, producto de estación, condición de fabricante
- Negocio digital: pureplayer , brick & mortar, Marketplace

- b) Para cumplimentar el segundo objetivo (Caracterizar el sector en base a la adopción del comercio electrónico) se establecerán tipologías (A, B y C) sobre la muestra en base a indicadores que sirvan para determinar el nivel de adopción del comercio electrónico en su negocio, intentando homogeneizar las unidades organizativas para luego poder trabajar sobre la base de la técnica de entrevista semiestructurada y abierta aplicada en forma cara a cara, para validar información de cada grupo, conocerlos más y profundizar sobre aquello que pueda dar valor a la investigación. Las preguntas se organizan principalmente en 3 ejes:

Filosófico:

- ¿Qué lo hace sustentable y para qué lo hace?

Producción y producto:

- Limitaciones de las capacidades productivas
- % de SKU online comparado con el total de SKU
- Stock disponible o a pedido
- Cantidad de productos por compra

Venta online:

- Canales de venta online

- Cantidad de transacciones online y el % sobre del total de transacciones
- eCommerce Crossborder

c) El tercer objetivo específico (Evaluar y analizar el posible impacto de la solución Marketplace crossborder) es evaluar y analizar el Marketplace como medio para el desarrollo del comercio electrónico transfronterizo en el sector de moda sustentable, y con ello el incremento de ventas del sector en argentina. Se utilizarán los resultados del objetivo 1 y 2 adicionando proyecciones y crecimiento de los sectores involucrados para dar cuenta de la viabilidad del tipo de solución que se plantea, y trazar las etapas del modelo intentando considerar todos los aspectos en juego del negocio.

Objetivo específico	Instrumento de recolección	Población/muestra	Técnicas de procesamiento
Relevar información sobre el sector de moda sustentable en Argentina el 2017.	Bibliografía. Web. Entrevistas a informantes calificados.	Sector de indumentaria sustentable en Argentina.	Tablas estadísticas descriptivas. Construcción de la base de datos con información online de los comercios relevados.
Caracterizar el sector en base a la adopción del comercio electrónico.	Entrevista semi-estructurada cara a cara.	Sector de indumentaria sustentable en Argentina.	Tipologización y agrupamiento en base a los indicadores relevados de adopción del comercio electrónico. Tablas estadísticas descriptivas.
Evaluar y analizar el posible impacto de la solución Marketplace crossborder.		Sector de indumentaria sustentable en Argentina	Estudiar las posibilidades de desarrollo de una solución Marketplace crossborder en base a los resultados y a proyecciones y crecimiento de los sectores involucrados.

2. La Sustentabilidad y el Consumo Sustentable en el Mundo y América Latina

2.1. Descripción del Concepto en el Mundo y la Comunidad

En la última década se percibe un cambio de actitud en los consumidores, quienes en sus decisiones de compra consideran distintos factores a los meramente económicos como precio/calidad. Impactos sociales y medioambientales, vinculados al origen y condiciones de producción y comercialización de los bienes, se han convertido en razones para seleccionar un producto u otro y, en línea a investigaciones citadas en este trabajo, esta modalidad se irá acentuando, comandadas de la mano de las generaciones más jóvenes y que más cuestionan los usos y costumbres. Este cambio de actitud transforma los significados que se le otorgan al consumo, determinantes en el ejercicio de ciudadanía, que además de estar más consciente de sus derechos, comienza a considerar sus deberes en la sociedad y su entorno.

El desarrollo y la expansión de estos tópicos, y la sustentabilidad como concepto paraguas explicitado más adelante, se apoya no tanto en el conocimiento de los usuarios sino en un imaginario colectivo generado por las tecnologías de la información y comunicación (TIC), y más específicamente por las redes sociales y de contenidos.

La oferta de productos sustentables se ha dado primeramente en países del primer mundo, particularmente en la Comunidad Europea y Estados Unidos, como respuesta a la demanda generada. Según el Cooperative Bank, en el Reino Unido (UK) el consumo anual de estos productos por vivienda aumentó en un 81% entre el 2002 y el 2006.

Posteriormente, el Global Sustainability Report confeccionado por la consultora Nielsen (2015) nos brinda algunos datos para evidenciar esta tendencia:

- El 66% de los encuestados en todo el mundo dice que está dispuesto a pagar más por marcas sustentables contra un 42,6% en 2014. Más del 50% de ellos se encuentran influenciados por factores claves como: producto a base de ingredientes frescos, naturales y/o orgánicos (69%), una empresa respetuosa con el medio ambiente (58%), la empresa es conocida por su compromiso con la sociedad (56%). Para este grupo, los valores personales son más importantes que los beneficios personales como el costo o la conveniencia.

- El 73% de los *Millennials*⁶ del mundo está dispuesto a pagar un extra por bienes sustentables, contra un 48,6% en 2014, al igual que los encuestados menores de 20, conocida como la *Generación Z*⁷, de 55% en 2014 a 72% en 2015.
- Sólo en 2014 la venta de los bienes consumibles de marcas que han demostrado compromiso con la sustentabilidad han crecido más que un 4% globalmente, mientras que aquellos que no crecieron menos que el 1%.
- Los consumidores quieren productos en el mercado que sean asequibles, saludables, convenientes y respetuosos del medio ambiente. De hecho, existe una brecha notable entre el porcentaje de consumidores que quieren productos más ecológicos (26%) y los que dicen que ya han comprado alguno (10%).
- Productos con etiquetas, sellos o packaging sustentable crecieron considerablemente en ventas en comparación que el resto.

El estudio concluye que los hallazgos indican que hay una brecha en la disponibilidad de productos: la falta de inventario (percibido o real) es una oportunidad para el crecimiento.

Unilever por su parte realizó una investigación similar en Brasil, la India, Turquía, Estados Unidos y el Reino Unido en 2017 sobre cómo la sustentabilidad impacta en sus decisiones de compra, brindando una noción más precisa de qué compran y por qué lo hacen. Los resultados fueron los siguientes:

- El 33% de los consumidores eligen marcas en base a su impacto social y ambiental, además de indicar que hay una oportunidad de €966 mil millones para las marcas que apuesten por la sustentabilidad, de un mercado total de €2.5 billones de bienes sustentables.
- Los resultados confirman el interés de los consumidores por aquellas marcas que tienen un impacto social y medioambiental positivo: el 21% de los encuestados afirmaron que elegirían las marcas que presenten de forma más clara su compromiso sustentable en sus envases y en sus campañas

Se menciona que el surgimiento de este nuevo consumidor, denominado por algunos autores “consumidor ético” o “consumidor sustentable” se relaciona directamente con el incremento de la oferta de productos social y ambientalmente éticos/sustentables, que buscan reducir los impactos negativos en la sociedad y el ambiente.

El consumo sustentable (CS) es nombrado de muchas maneras, tal como lo indica Ariztía, et al. (2012): “consumo socialmente consciente”, “consumo solidario”, “consumo res-

⁶Millennials o Generación Y son los nacidos entre 1977 y 1995 https://es.wikipedia.org/wiki/Generaci%C3%B3n_Y

⁷Generación Z son los nacidos del 1995 al presente https://es.wikipedia.org/wiki/Generaci%C3%B3n_Z

ponsable” o “consumo ético”, son algunas de las formas más comunes utilizadas para denominar un consumo orientado por principios y por el respeto al entorno social y ambiental. Más allá de las diferencias de énfasis, nos interesa recalcar que todos estos conceptos convergen en un mismo principio: considerar los impactos que nuestras prácticas de producción y consumo pueden tener sobre el entorno social y natural.

Relacionando el CS con la definición de “desarrollo sustentable” presentada en el informe de la Comisión Brundtland en 1987, a pesar de que se tiende a vincular el concepto de consumo sustentable con una preocupación ligada a lo medioambiental, el concepto es más holístico. De hecho, el desarrollo sustentable abarca tres ámbitos: desarrollo económico, social y la protección del medio ambiente. De esta forma, de acuerdo con el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP, 2016, párr. 2), el consumo sustentable:

Es el uso de productos y servicios que responden a necesidades básicas y que conllevan a una mejor calidad de vida y que además minimizan el uso de recursos naturales, materias tóxicas, emisiones de desechos y contaminantes durante todo su ciclo de vida y que no comprometen las necesidades de las futuras generaciones.

Como complemento a estas definiciones originariamente planteadas en el simposio de Oslo en 1993, es necesario consignar que el El Proyecto XXI de la ONU, programa para promover el desarrollo sostenible, identificó que los patrones actuales de consumo y producción no eran sustentables en el largo plazo. Además, el UNEP entregó una definición sobre consumo sustentable que ayuda a comprender de mejor forma la visión holística que tiene este tema (IISD, 1994, párr. 2):

Consumo sustentable es un término paraguas que trae en conjunto un número de asuntos, tales como satisfacción de necesidades, mejoras en la calidad de vida, incremento de la eficiencia, minimización de los residuos, toma de perspectiva del ciclo de vida y completar la dimensión de equidad. Estos componentes se integran en la pregunta esencial de cómo proveer los mismos o mejores servicios para satisfacer las necesidades para vivir y la aspiración por mejorar, para la generación actual y las futuras, mientras reducimos el daño ambiental y el riesgo de daño a la salud humana.

Kofi Annan (2004), ex- Secretario General de Naciones Unidas, citado en el Manual de Educación para un Consumo Responsable de Youthxchange (2009), con el aval de Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y la UNEP, dice:

El consumo sustentable trata sobre el poder de los individuos. Nadie está desamparado. Todo el mundo puede ejercer la opción de comprar o no comprar productos ecológicos. Esto en última instancia llevará a patrones de producción más sustentables. (p. 12)

Así, por ejemplo, en la Unión Europea (UE), los gobiernos están haciendo grandes esfuerzos por responder a las demandas de los consumidores por mayor información sobre los aspectos ambientales y/o de salud de los productos y servicios. En ese sentido, el empleo de etiquetas identificatorias resulta esencial para cumplir las expectativas del consumidor responsable.

El uso de etiquetas es una de las herramientas más común que tienen los gobiernos para proporcionar a los consumidores información clara y confiable sobre las características ambientales y éticas de los productos. Pero solamente pocas etiquetas están reconocidas oficialmente y responden a criterios estrictos y a pruebas de auditoría. Entre las más conocidas están: Eco-label de la UE; Blue Angel de Alemania; Swan de Noruega, y AB (agricultura orgánica) de Francia. En EE.UU. se utiliza el sistema Energy Star (Estrella de Energía) para informar a los consumidores sobre la eficiencia energética de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC). Actualmente, este sistema está siendo adoptado por la Unión Europea. Las corporaciones y los gobiernos están experimentando una mayor inspección por parte del público en general. Mientras más personas soliciten a las empresas que cambien hacia patrones sustentables de producción y de comercialización, mayores serán las posibilidades de que suceda.

Diana Verde Nieto (2017), argentina experta en sustentabilidad radicada en Londres, de la empresa Positive Luxury que busca lograr influir en las marcas con el fin de dar un giro en su forma de producir, es citada por Silvina Vitale en el artículo *Cómo es el lujo sustentable* (2017) y explica que:

Hoy la sustentabilidad depende más del modelo de negocio de la empresa y de su cultura corporativa que de sus políticas y procesos. En la encuesta global de CEOs de este año de PWC (ex PricewaterhouseCoopers), el 46% manifestó estar de acuerdo con la necesidad de transformar su negocio hacia la sustentabilidad, en un 62% a 76%, en el sector de las materias primas, papel y envases. Esos líderes creen que producir con un impacto ambiental mínimo y el máximo impacto positivo en la sociedad es la manera más lógica de hacer rentable su negocio (párr. 5)

No es casualidad que la multinacional Coca-Cola tenga como norte y meta el abastecimiento sustentable en la categoría jugo de frutas para el 2020, estimando haber alcanzado el 54% de esa meta al día de hoy. Ampliando esto, las fuentes sustentables con las que trabajan son básicamente proveedores seleccionados de la industria juguera que cumplen ciertos estándares que se establecen para ellos, entre otras cosas, en relación con los derechos humanos y laborales, protección del medio ambiente y la gestión de la agricultura responsable, también conocidos como los Principios Sustentables de Agricultura (Coca-Cola Journey, 2017).

En línea con estos conceptos, el economista y futurólogo Jeremy Rifkin (2013) investiga el impacto desde los cambios científicos y tecnológicos en la economía, la fuerza de trabajo, la sociedad y el medio ambiente:

El aumento de la eficiencia energética y los aumentos de productividad que acompañan al cambio en una Tercera Revolución Industrial preparan el camino para una economía circular sostenible. Utilizar menos recursos de la tierra de manera más eficiente y productiva y hacer la transición de los combustibles basados en carbono a las energías renovables es una característica definitoria de la Era Colaborativa. (párr. 7)

Según el autor, la humanidad, ante la perspectiva de un segundo colapso en la economía global, está desesperada por tener un plan de juego económico sostenible de cara al futuro. En consecuencia, se necesitará fuerza laboral capacitada en las demandas de las nuevas tecnologías como energías renovables, construcciones verdes, química sustentable y transporte híbrido con electricidad e hidrógeno.

Cabe aclarar que el concepto sostenibilidad proviene del inglés Sustainable Development o Sustainability, y quiere decir “que se puede sostener en el tiempo por sí sólo”. La traducción al español, por ende, es Desarrollo Sostenible o Sostenibilidad. Sin embargo, el anglicismo vendría a ser Sustentabilidad, dado que usa la “u” al igual que en la palabra en inglés. Para la Real Academia Española (RAE, 2001), sustentable significa “Que se puede sustentar o defender con razones”. La palabra sustentabilidad no está incorporada por la RAE, pero sí lo está “sostenibilidad”. Aún así, dados sus usos y costumbres ya institucionalizados hace décadas en el mundo hispanoparlantes, se optó por usar la segunda palabra en desmedro de la primera.

Otro dato de valor, sustentado por un estudio de la herramienta Klout (2014), es que lo que genera más *engagement*⁸ en redes sociales, además del entretenimiento, son los contenidos relacionados al *lifestyle*⁹, y con ello lo aspiracional, desde el deseo y anhelo. Se puede ver en el siguiente gráfico cada porción de cada tópico por red social:

⁸ *Engagement* es un anglicismo de moda que puede asimilarse a compromiso o implicación utilizado en el ámbito de las relaciones laborales y la cultura organizacional que se identifica con el esfuerzo voluntario por parte de los trabajadores de una empresa o miembros de una organización. <https://es.wikipedia.org/wiki/Engagement>

⁹ *Lifestyle* o estilos de vida, un concepto que tiene una fuerte vinculación con la moda. La moda hoy ya no se asocia sólo a la indumentaria, sino que es un “fenómeno social total” (Monsterrat Herrero): abarca la ropa, lugares, gustos, preferencias, actividades... aunque siguen teniendo importancia los íconos/referentes de estilo. (Pérez Castillo, 2009, párr. 1). <https://en.wikipedia.org/wiki/Lifestyle>

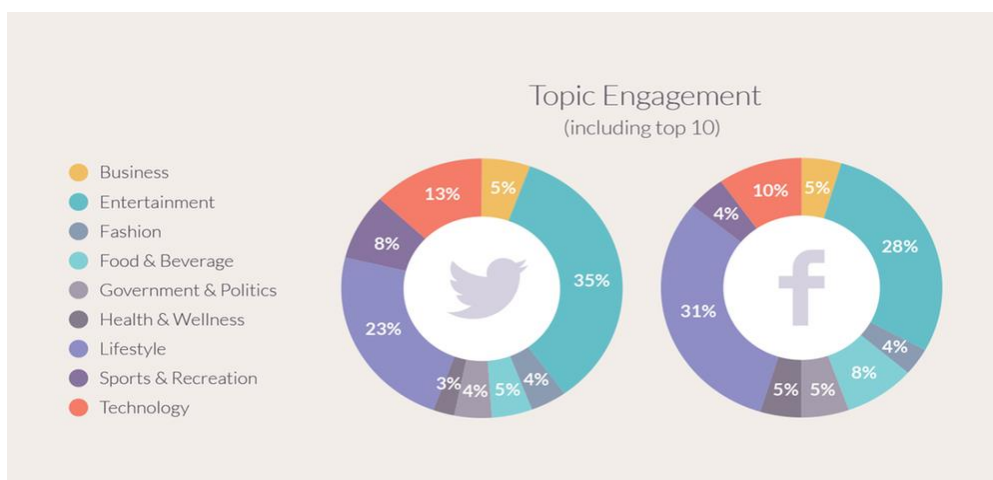


Gráfico 1 Tópicos por relevancia-compromiso en redes sociales

El paraguas semántico de la palabra sustentabilidad está de moda y en boga en canales digitales y, si bien no se puede arriesgar a decir que los contenidos no son completamente del estilo *lifestyle*, sí corresponden mayormente a este género, aunque no existan datos contundentes sobre estos temas dada la complejidad en los datos y medición.

De más está decir que el mundo corporativo, y más que nada multinacionales, que invierten importantes sumas de dinero en investigación de mercado para conocer qué moviliza a las personas, dieron cuenta de estas tendencias hace ya varios años, en un comienzo con la famosa RSE desde la comunicación corporativa, y supieron alinear sus estrategias empresariales y de producto con políticas sustentables o sostenibles.

Un paso más allá, se encuentra **la economía azul**, en respuesta de aquellos que entienden que la llamada economía verde es insostenible, en el sentido que es cara y que el hacer menos mal es seguir haciendo mal, traduciéndose en una doble moral y un comportamiento poco ético. El que roba menos es ladrón, el que contamina menos hoy no va a la cárcel, sino es premiado y condecorado.

Se trata de un concepto holístico e innovador en el planteamiento empresarial: sólo tenemos que emular los ecosistemas naturales para ser eficientes en la producción de bienes y servicios que los ciudadanos necesitan para ser felices, con responsabilidad compartida y respeto para las generaciones futuras. (Ecointeligencia, 2012, párr. 2)

Se centra en maximizar al máximo el rendimiento de los recursos e infraestructuras actuales, y fundamentalmente de aprovechar los residuos, residuos que no se consideran tales, si no fuente de riqueza.

La economía verde, azul, circular, sustentable, sostenible, según dice Gunter Pauli, emprendedor belga y creador del concepto de economía azul, interesa el cambio, no importa el rótulo al cual se adjudique, es decir la transformación del tejido social, económico y ecológico, y lo más importante, la transformación del pensamiento. En otros términos, la transformación del actual dogma que dice que “somos competitivos cuando producimos más de lo mismo más barato”, una lógica no económica, no social, no ecológica que destruye el planeta.

Luego continúa diciendo que hoy en el mundo se gradúan 1 millón de Masters in Business Administration (MBA) al año y todos piensan que la competitividad depende de controlar los costos, cuando en realidad la sociedad depende en su crecimiento en todos los ámbitos de la generación de valor agregado, valor añadido. El problema es pensar que generar valor pasando por un sistema donde todo lo que es malo para la salud y malo para el medio ambiente es barato, y todo lo que es bueno para la salud y bueno para el medioambiente es costoso.

Gunter Pauli propone 100 modelos de negocios innovadores basados en la economía azul, aprovechando todos los desperdicios y sobrantes transformándolos en múltiples flujos de ingreso en desmedro de los modelos tradicionales que se centran en un negocio principal, y según dice, crearán 100 millones empleos en todo el mundo en los próximos 10 años.

2.2. Economías Emergentes y Argentina

De acuerdo al estudio presentado por Unilever (2017), la tendencia de las compras responsables es especialmente mayor entre los consumidores en las economías emergentes que en los mercados desarrollados. El 53% de los compradores en el Reino Unido y el 78% en los Estados Unidos dicen que se sienten mejor cuando compran productos que son producidos de forma sustentable. Esta cifra asciende a un 88% en la India y un 85% en Brasil y Turquía. Este dato se condice con el Global Sustainability Report (Nielsen, 2015) donde los descubrimientos muestran que generalmente es dificultoso influenciar consumidores en mercados desarrollados a comprar o pagar más: consumidores en Latinoamérica, Asia, Medio Oriente y África están 23% a 29% más dispuestos a pagar más por bienes sustentables.

En adición, el reporte global Globescan (2012) al hablar sobre nuevas demandas y oportunidades en mercados emergentes, dice que los consumidores de los mercados en desarrollo (Brasil, China, India) tienen más de dos veces más probabilidades que sus contrapartes de los mercados desarrollados (Alemania, Reino Unido y Estados Unidos) de informar que compran productos debido a beneficios ambientales y sociales (51% a 22%), que están dispuestos a pagar más por productos sostenibles (60% a 26%) y animar a otros a comprar a empresas que son social y ambientalmente responsables (70% a 34%).

En el caso de Argentina, este mercado –demanda y oferta– de productos sustentables, también ha tenido un incipiente y constante avance. El consumidor responsable se empezó a manifestar con compras positivas (favorecer ciertos productos/industrias) o negativas (rechazo). De acuerdo a una reciente investigación “los consumidores responsables en la Argentina representan un 24%” (Bianchi, Ferreyra y Kosiak de Gesualdo, 2014, p. 64).

Sumado a esto y conforme al índice Greendex (2014), realizado por National Geographic y GlobeScan, que estudia la decisión del consumidor y el medioambiente:

- Los argentinos se sienten particularmente culpables por su impacto ambiental, lo que probablemente asegure una mayor tracción de los esfuerzos por cambiar los comportamientos ambientales.
- También se sienten empoderados como individuos para marcar la diferencia, lo que sugiere que los esfuerzos de los gobiernos, la industria o las ONG pueden tener más fuerza en estos países.
- Se registró un aumento en el reciclaje de los argentinos a partir del año 2012.
- Dentro del ranking de Greendex de comportamiento amigable con la naturaleza, Argentina sube dos posiciones del 2012 al 2014 pasando a estar quinto en el mundo.

De acuerdo al análisis que brinda la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) en base los resultados del Cyber Monday 2016, se menciona en la nota de Telam (2016):

Luciana Baigún, gerente Senior de Marketing y Ventas de Argentina de Mercado Libre, destacó el crecimiento de 270% en las ventas de bicicletas dentro de la sección #EcoCyber, que reunió "productos sustentables elegidos por su eficiencia energética, su producción local, por estar fabricados con materiales reciclados y/o por su impacto social". (párr. 16)

La oferta local de CS en Argentina está recién comenzando y en pleno desarrollo, productores y emprendedores se enmarcan un amplio abanico de comercialización que comprende categorías tales como: productos y alimentos orgánicos; indumentaria con materiales reciclados o reutilizados y sin esclavitud ni trabajo infantil en su producción; formas alternativas de abastecimiento de energía, como la energía solar mediante paneles; formas de transporte sustentable, tales como soluciones logísticas con menor huella de carbono mediante bicicletas o motos; muebles de diseño sustentable, reciclados o restaurados; entre muchas otras.

Se procura adoptar el consumo de productos que no dañen la naturaleza, que promuevan la reducción del uso de químicos peligrosos y la sustentabilidad y distribución equitativa de los recursos naturales.

2.3. Proyección de Crecimiento por Categoría

La World Business Council For Sustainable Development (WBCSD, 2015) proporciona un informe de la India, EE.UU, Brasil y China que resume las discusiones de investigación y talleres sobre dónde están ocurriendo los mayores impactos de consumo en áreas de estilo de vida clave, de manera que se puedan comenzar a descubrir las formas en que las empresas pueden reducir fundamentalmente esos impactos e inspirar estilos de vida sostenibles,

proporcionando un foco en los problemas y las oportunidades. Las áreas, descritas brevemente, y respectivas proyecciones al 2030 son las siguientes:

Servicios de vivienda, energía de consumo, desechos

La fuente de electricidad que se usa para el hogar, renovable o no renovable. Cuanto más grande la casa, más electricidad necesaria para calefacción, refrigeración y electrodomésticos, etc.

India +65%, Brasil +8% y China +9%.

Alimentación y nutrición

El tipo de alimentación que se ingiere. Por ejemplo, la carne tiene una huella ecológica mucho más alta que otras fuentes de proteínas como el pescado o los frijoles y las verduras y los granos.

India +36%, Brasil +13% y China +49%.

Movilidad (vehículo personal, transporte público)

Nuestra elección de transporte, ya sea personal motorizado o no motorizado. Transporte o transporte público, así como la distancia recorrida.

India +126%, Brasil +36% y China +150%.

Artículos de uso doméstico (Joyas, Moda y Electrodomésticos)

El tipo de productos que compramos, qué recursos entran en ellos, sus envases y el volumen de productos que compramos. Desde el cuidado personal hasta el cuidado del hogar, la mayor intensidad de materiales a menudo proviene de productos que contienen materiales que se extraen (metales / joyas) y donde se utilizan combustibles fósiles en su producción.

India +61%, Brasil +34% y China +30%.

No hay información y estudios concretos sobre proyecciones del consumo sustentable como tal, salvo en alguna área o categoría en particular como lo es la construcción sustentable; esto se debe a que el foco está puesto en el mejor consumo, el menor consumo o directamente el no consumo dependiendo de la categoría. Más allá de eso, y limitando el espectro a Argentina que interesa, la producción de productos orgánicos certificados de origen vegetal para exportación (SENASA 2008-2016) crece considerablemente año a año, las proyecciones son muy positivas y marcan una notable tendencia de cara a los próximos años. El siguiente cuadro lo refleja:

Productos Orgánicos de Origen Vegetal/Animal Certificados con destino a la exportación/consumo interno. Fuente: SENASA 2008 al 2016. Elaborado en base a información de las entidades certificadoras
--

	Vegetal		Animal	
año	Exportación	consumo interno	Exportación	consumo interno
2016	172.680.462	2.054.586	924.740	189.007
2015	159.284.326	198.427	1.751.665	36.779
2014	167.137.687	736.663	1.974.841	128.627
2013	145.910.751	723.370	1.963.779	98.268
2012	137.731.714	1.083.438	1.874.733	117.263
2011	153.711.792	2.166.406	2.533.154	1.305.616
2010	119.707.762	560.274	3.124.328	11.760
2009	123.729.051	635.345	1.698.901	s/d
2008	135.634.014	458.330	2.699.661	48.413

Tabla 1 Tendencia de la Exportación del Consumo de Productos Orgánicos

No se trata de una agricultura exclusivamente productivista, sino de una que promueve el cuidado de los recursos naturales y el respeto por la vida humana. La agricultura sustentable es el aporte del movimiento orgánico a un desarrollo sustentable.

2.4. Zoom en la Industria Textil y Moda Sustentable

El término "Moda", del francés "*Mode*", es el "uso, modo o costumbre que está en boga durante algún tiempo, o en determinado país, con especialidad en los trajes, telas y adornos, principalmente los recién introducidos" (Diccionario de la lengua española 22a Ed, 2001).

La industria de la moda, la más contaminante después del petróleo, resumida en algunos datos tomados del documental *The True Cost* (2015):

- 3 billones de dólares es lo que factura el sector textil al año. Hay 250.000 fábricas y 40 millones de empleados; la mayoría, en Asia.

- En el mundo hay unos 40 millones de obreros del textil, de los cuales el 85% son mujeres.
- 20% de los tóxicos que se vierten en el agua proceden de la industria textil. Solo para los tintes hacen falta unos 2000 millones de toneladas de productos químicos.
- 1400 camisetas por minuto tiran los residentes de una capital de siete millones de habitantes, como Hong Kong. Tres de cada cuatro prendas acabarán en el vertedero o serán incineradas.
- 7000 litros de agua es lo que se necesita para confeccionar unos vaqueros. Es lo que bebe una persona durante diez años. Para una camiseta de algodón, hacen falta 3000 litros.
- 22 prendas es la media de piezas que tiene una mujer inglesa en el armario y que nunca se pone.

Datos que reflejan una impactante realidad la cual las comunidades se han ocupado de actuar en consecuencia generando consciencia, que ésta vertical dentro del paraguas de la sustentabilidad, cobra sentido y parece buscar un lugar cada vez más fuerte.

La moda sustentable, también llamada "moda ética" o "*slow fashion*"¹⁰, es una parte de la creciente filosofía del diseño y tendencia de la sustentabilidad, cuyo objetivo es crear un sistema que pueda ser apoyado indefinidamente en términos de ambientalismo y responsabilidad social. Es decir, se crea un producto elaborado considerando el impacto ambiental y social que puede tener en todo su ciclo de vida, incluyendo su huella ecológica. Cabe cuestionar y aclarar a su vez, que una industria como la moda, que por definición se basa en el consumo rápido (*fast fashion*¹¹), no parece ser filosóficamente aplicable el hecho que sea sustentable o sostenible y llamarla "moda sustentable", por ende, un término correcto puede ser "una moda más sustentable o sostenible".

Hay varios factores al considerar la sostenibilidad o sustentabilidad de un material. La renovabilidad y la fuente de una fibra, el proceso de cómo una fibra cruda se convierte en un textil, las condiciones de trabajo de las personas que producen los materiales, y la total huella de carbono de ese material.

La mayoría de los actores del mundo convienen que la sociedad moderna debe desarrollarse en maneras más sustentables. Eso incluye cómo se produce y consume la ropa, calzado, accesorios y otros textiles. Básicamente, Se puede trabajar desde tres formas en pos de este resultado: produciendo, reutilizando y reciclando. En las principales empresas de ropa, los Gerentes de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y los Jefes de Sustentabilidad hoy

¹⁰ https://en.wikipedia.org/wiki/Slow_fashion

¹¹ https://en.wikipedia.org/wiki/Fast_fashion

abiertamente discuten cómo trabajar para realinear sus modelos de negocio, procesos de producción y conceptos de tienda hacia formas más sustentables. También, de la mano de los diseñadores de moda, ahora se están reintroduciendo métodos con conciencia ecológica a través de la utilización de materiales ambientalmente amigables y métodos socialmente responsables en la producción.

La empresa sueca Green Strategy (2014) brinda una definición completa sobre moda más sustentable o sostenible:

Una moda más sostenible puede definirse como ropa, calzado y accesorios que se fabrican, comercializan y utilizan de la manera más sostenible posible, teniendo en cuenta tanto los aspectos medioambientales como socioeconómicos. En la práctica, esto implica un trabajo continuo para mejorar todas las etapas del ciclo de vida del producto, desde el diseño, la producción de materias primas, la manufactura y fabricación, el transporte, el almacenamiento, la comercialización y la venta final, hasta el uso, reutilización, reparación y el reciclado del producto y sus componentes. (parr. 3)

Y continúa proporcionando la perspectiva medioambiental y socioeconómica:

Desde el punto de vista medioambiental, el objetivo debe ser minimizar cualquier efecto medioambiental indeseable del ciclo de vida del producto: (a) garantizando un uso eficiente y cuidadoso de los recursos naturales (agua, energía, tierra, suelo, animales, plantas, biodiversidad, etc.); (b) seleccionando fuentes de energía renovables (eólica, solar, etc.) en cada etapa, y (c) maximizando reparar, rehacer, reutilizar y reciclar del producto y sus componentes. Desde una perspectiva socioeconómica, todas las partes interesadas deben trabajar para mejorar las condiciones de trabajo actuales de los trabajadores en el campo, en las fábricas, en la cadena de transporte y en las tiendas, alineándose con la ética, las mejores prácticas y los códigos de conducta internacionales. Además, las empresas de moda deben contribuir a fomentar modelos de consumo más sostenibles, prácticas de cuidado y lavado, y actitudes generales hacia la moda. (parr. 3)

Si bien la principal responsabilidad de las compañías de moda es cambiar sus prácticas y estrategias de producción, distribución y comercialización hacia una mayor sustentabilidad, las mismas también tienen la posibilidad de contribuir al menos con patrones de consumo más sustentables.

Algunas empresas del rubro ofrecen moda de segunda mano o han iniciado sistemas para alquilar ropa y accesorios. Otras empresas se centran principalmente en la creación de moda que es de alta calidad y diseño atemporal, es decir, de estilo duradero. Otras compañías (por ejemplo, H&M) han establecido sistemas de recolección y reciclado que soportan un mayor reciclaje de textiles. Algunas compañías optan por asociarse con I:CO, compañía líder global de reuso y reciclaje de ropa y zapatos, es el caso de H&M, Adidas, Jack & Jones, Puma y North Face. Fabricar prendas de vestir con textiles certificados (según etiquetas medioambientales y comercio justo) es otra estrategia para promover patrones de consumo más conscientes.

Con respecto a las compañías que optan por producir prendas más sustentables o en base a materiales reciclados o desechos, debido a los esfuerzos para minimizar el daño al medioambiente, la fabricación y el envío de los productos de manera sustentable, los productos

son normalmente más caros que la ropa producida por métodos convencionales. Sumado a que generalmente la fabricación dista de ser industrializada, o al menos, mucho menos industrializada, y en la mayoría de los casos manufacturada con los tiempos y recursos que implica.

Según el director del Centro de Estudios para el Lujo Sustentable y Centro Textil Sustentable de Argentina, Miguel Ángel Gardetti, entrevistado por Actis Alesina (2013):

Por eso, en el futuro, los productos o servicios de más alta calidad serán aquellos que generen los mayores beneficios a quienes estén involucrados en toda su cadena de valor (...) Así, el consumidor de lujo será identificado como aquél que tiene tanto los medios como la motivación para asegurar un cuidado del medioambiente y que otros mejoren su calidad de vida. (párr. 21)

Como se mencionó anteriormente, existen actores e individuos que hacen hincapié en la importancia de la confección de ropa de una manera más amigable con el medio ambiente, mientras que algunos abogan por segunda mano/vintage o subrayan las ventajas del intercambio, alquilar o prestar ropa en lugar de comprar nueva. Diferentes caminos, todos respetando al medio ambiente y siendo social y éticamente responsables para promover la producción y el consumo consciente. Green Strategy identificó siete formas principales de producción y consumo de moda más sostenible, como se ve en la figura siguiente:

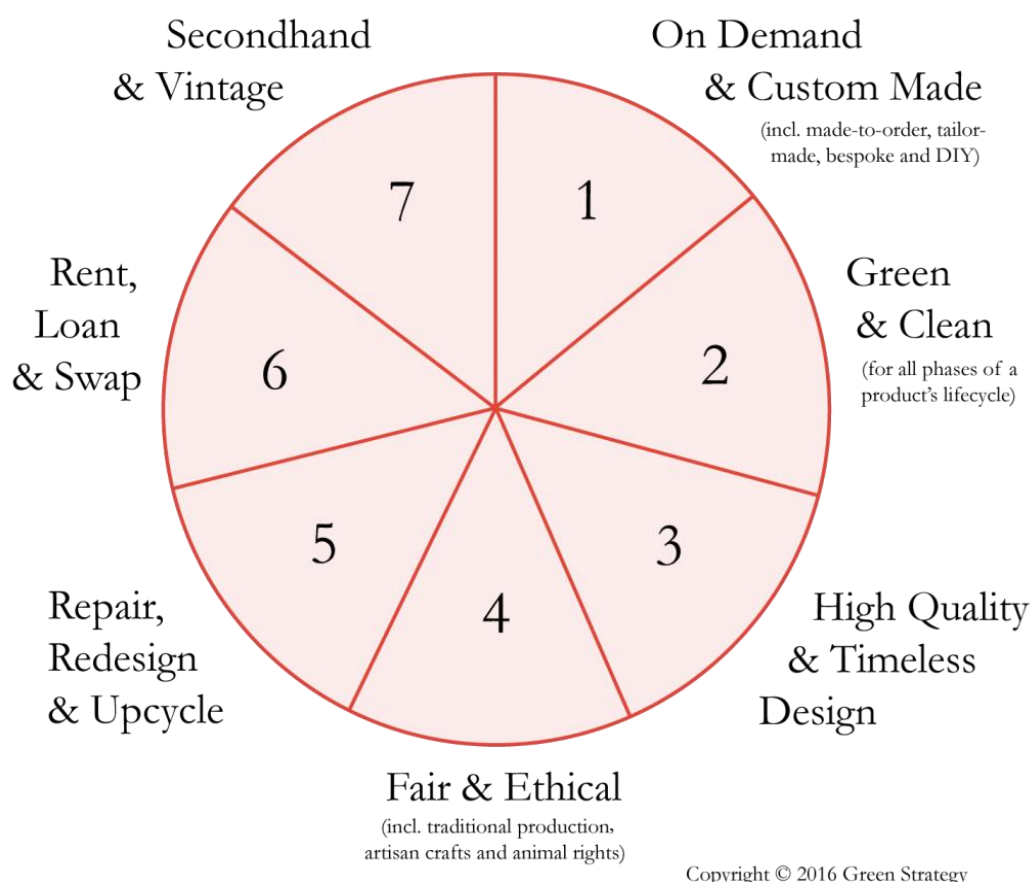


Gráfico 2 Ciclo de Sostenibilidad de una Prenda

Idealmente, cada uno de los aspectos de la figura anterior se deben combinar para cada nueva prenda de vestir producida, consolidando las bases de la economía circular de la industria textil:

De ahí que cada prenda primero debe ser fabricada bajo demanda o hecha a medida (Nº 1), en alta calidad y diseño atemporal (Nº 2), de una manera respetuosa con el medio ambiente (Nº 3) y considerando diversos aspectos éticos (Nº 4). A partir de entonces, la prenda se debe utilizar un largo tiempo y bien cuidada a través de una buena atención, reparación y quizás rediseño (Nº 5). Cuando ya no se desea el producto, que debe ser entregado a una tienda de segunda mano, donado a la caridad o entregado a amigos, familiares o tal vez un lugar de intercambio, para prolongar su vida útil (Nº 6 y 7). Cuando la prenda está completamente desgastada, debe ser devuelto a un punto de recogida para el reciclaje del material textil, que, por tanto, se puede reutilizar en la fabricación de ropa nueva u otros productos textiles. Lo ideal sería que, en lugar de la compra de ropa de una nueva producción, se debe considerar el alquiler, préstamo o intercambio de ropa (Nº 6), o comprar de segunda mano o vintage (Nº 7). (párr. 3)

Por tanto, la figura muestra siete formas sustentables a partir de la perspectiva del consumidor y productor. Aunque lo ideal sea que la ropa y otros productos de moda deben ser producidos y consumidos en la forma descrita anteriormente, en la realidad esto no sucede. Lo que más bien se busca es que cada individuo trate de encontrar su forma más sustentable. Es decir considerar que todas las personas no pueden adaptarse por igual dado que cada uno tiene diferentes necesidades y preferencias. Algunos individuos más jóvenes por lo general prefieren experimentar y renovar sus armarios a menudo, el uso de “segunda mano y vintage”, “rediseño, reparación y reuso” y “alquilar, prestar e intercambiar”, posiblemente, sería de mayor interés. Para las personas que prefieren la ropa de nueva fabricación sin historia y que tenga un estilo particular, “hecho a medida” y “alta calidad y diseño atemporal” probablemente sean las propuestas más atractivas.

También así, si alguna persona prefiere renovar el armario más a menudo o de forma más esporádica, “verde y limpio” y “justo y ético” son opciones importantes a la hora de comprar nueva ropa. Para facilitar esto, hay etiquetas que avalan ciertos estándares y certificaciones mundiales de sustentabilidad, aún así, el consumidor debe informarse cada vez más sobre la historia de la prenda y la fiabilidad de la marca o diseñador y no caer en el *greenwashing*¹² al igual que pasa en otros tantas verticales sustentables. La Sustainable Apparel Coalition (2012) lanzó el Índice Higg, un estándar de autoevaluación diseñado para medir y promover cadenas productivas sostenibles en la industria de prendas de vestir y calzado.

Gigantes marcas como H&M, Mango y Zara lanzando sus colecciones sustentables, y Asos y Yoox, de las tiendas online más grandes del mundo, ofreciendo secciones ecológicas

¹²*Greenwashing es un término usado para describir la práctica de ciertas compañías, al darle un giro a la presentación de sus productos y/o servicios para hacerlos ver como respetuosos del medio ambiente. Pero, este giro es meramente de forma y no de fondo por lo que se convierte en un uso engañoso de la comercialización verde.* <https://es.wikipedia.org/wiki/Greenwashing>

puede verse como un paso hacia la dirección correcta, o bien, un cínico *greenwashing*, es decir un impulso insignificante junto al enorme peso que tienen las prendas de vestir no sostenibles que las empresas producen cada año.

The Future of Sustainable Fashion (2017), una investigación global confeccionada por la consultora Accenture dice:

Los consumidores, en particular los Millennials y la Generación Z, están cada vez más en sintonía con los desafíos de la sostenibilidad, lo que lleva a cambiar los hábitos de compra y las expectativas de productos mejores y más sostenibles y nuevas formas de consumir la moda. Esto es poner énfasis en reexaminar fundamentalmente toda la cadena de valor de la moda, abriéndose a los modelos de negocios circulares que cambian el juego (p. 7)

Yael Aflalo (2017), de las diseñadoras de moda sustentable más renombradas del mundo, citada por Emine Saner en The Guardian (2017) dice:

Yo pienso que los modernos, y generalmente jóvenes compradores, están más conscientes y quieren saber más acerca de dónde sus productos están viniendo (...) Las personas están activamente buscando hacer un cambio. Ellos quieren saber más acerca del “cómo” y del “quién” detrás de la ropa que usan, para entender la historia que hay detrás de sus prendas. (párr. 18)

La misma autora cita una investigación de la agencia de investigación de mercado Mintel que dice que el 44% de los jóvenes millennials, rango de 17 a 26 años, dicen que les gustaría ver más indumentaria responsable con el medioambiente, en comparación con un 34% de la Generación X y 30% de los Baby Boomers (*). Y continúa:

Pero no deberíamos ser demasiado optimistas aún, las buenas intenciones no siempre se trasladan a decisiones éticas, incluso para las mujeres jóvenes, la sustentabilidad sigue siendo una baja prioridad. Mintel encontró que el 80% se fija principalmente en precios bajos. (párr. 9)

Un dato de interés al margen, según The State of Fashion 2017, de los estudios globales más abarcativos de la moda, dice que más del 65% de los consumidores en mercados emergentes busca activamente moda sustentable versus un 32% o menos en mercados maduros.

A manera de resumen, Agostina Trovato, socióloga, docente y fundadora de Get Wild!, pyme de moda sustentable argentina que trabaja con bambú como fibra, explica:

Sin duda, el marketing es una poderosa arma de construcción de sentido. En este contexto, muchas marcas utilizan este eco-concepto para una colección cápsula y luego siguen con su línea tradicional de negocio, porque los consumidores nos hemos, por ahora, apropiado de esta noción. Dejará de ser por ahora, si y solo si, deja de ser una "moda" y se instala para quedarse, como lo socialmente aceptado y como sentido de referencia y pertenencia, como eco sentido y como tal, un motor de elección y apropiación para nosotros, los que elegimos qué consumir. La industria textil es un sector que genera daños irreparables al medio ambiente. Por lo que, si hoy, al menos hoy, estamos frente a una revalorización de lo ecológico y nos reconocemos

como consumidores que elegimos lo ecológico por sobre lo que no lo es, bienvenido sea para el medio ambiente, nosotros y la relación que tenemos con él. (Bioguía, 2017, párr. 14)

Datos que dan cuenta que el futuro parece dirigirse hacia una moda sustentable. Es una tendencia que no se proyecta como pasajera ya que tiene una base sólida y, a través de la defensa de fuertes valores, responde a necesidades de la sociedad que merecerían ser resueltas.

3. Situación de los Negocios por Internet en el Mundo y América Latina

3.1. Marco conceptual

Se tomará como eje para investigar sobre la situación del comercio electrónico y los negocios por internet la aproximación abordada por Marcos Pueyrredón de la temática en el trabajo de investigación (2014) Incorporación del Canal Online en una Empresa Brick & Mortar fabricante de productos de consumo masivo. Lo cual, permitirá:

- Identificar orígenes y factores del crecimiento de los negocios por internet y el comercio electrónico en América Latina y el Mundo.
- Entender cuáles son los indicadores mueven la Economía Digital en la región.
- Reconocer cuáles son los aceleradores del comercio electrónico.
- Comprender en qué situación está cada país respecto a sus vecinos en América Latina, España y EEUU y cuáles son las variables que tienen que mejorar para que siga creciendo el negocio por internet.

El impacto de Internet y las nuevas tecnologías es muy profundo y provoca grandes cambios en la sociedad y la economía global, regional y local por lo que es válido decir que la revolución que desencadenó el crecimiento exponencial e ilimitado de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), generó un paradigma totalmente nuevo y no lineal en la evolución de la humanidad. Este nuevo paradigma, trae aparejado la libre circulación de información, ideas y conocimiento, penetrando en casi todas las esferas de la vida contemporánea, centrando especialmente la atención en el universo de la “Red de Redes”.

3.2. Principales Indicadores de la Sociedad de la Información y de la Economía Digital

La empresa Royal Pingdom realizó un resumen de todo lo acontecido en Internet durante 2012, dando respuesta a preguntas que dan a comprender la magnitud de lo que se tiene enfrente:

Correo Electrónico

- 2200 millones son las cuentas de correo que hay en el mundo
- 144000 millones - Número de correos electrónicos enviados y recibidos por día en todo el mundo.
- 4300 millones - número de correos electrónicos de clientes en todo el mundo.
- 68,8% - Porcentaje de tráfico de correo electrónico en todo el mundo que era spam.
- 425 millones - El número total de usuarios de Gmail (el mayor servicio de correo electrónico en el mundo).
- 41 - Años desde el primer email fue enviado, en 1971.
- 0,22% - Porcentaje de correo electrónico que era malicioso.

Sitios web

- 634 millones - Número de sitios web
- 51 millones - Se ha añadido sitios web en el último año Servidores Web
- -6,7% - La disminución en el número de sitios web Apache.
- 32,4% - El crecimiento en el número de sitios web de IIS
- 36,4% - El crecimiento en el número de sitios web Nginx
- 15,9% - El crecimiento en el número de sitios web de Google

Nombres de dominio

- 246 millones - Número de nombres de dominios registrados.
- 14,1 millones - Número de dominios .net al final del 2012.
- 9,7 millones - Número de dominios .org nombres a finales de 2012
- 2,2 millones - Número de dominios .biz a finales de 2012.
- 220 millones - Número de nombres de dominio registrados a finales de 2012.
- 100 millones - Número de dominios .com a finales de 2012.
- 329 - Número de dominios de nivel superior.
- 104,9 millones - Número de código de país dominios de nivel superior a finales de 2012.
- \$ 2,45 millones - El precio de Investing.com, el nombre de dominio más caro vendido en 2012.
- 32,44% - Market share de GoDaddy.com, la mayor empresa registradora de dominios.

Los usuarios de Internet

- 2400 millones en todo el mundo - Internet los usuarios.
- 1100 millones - Usuarios de Internet en Asia.
- 519 millones - Usuarios de Internet en Europa.
- 274 millones - Usuarios de Internet en América del Norte.
- 255 millones - Usuarios de Internet en América Latina / Caribe.
- 167 millones - Usuarios de Internet en África.
- 90 millones - Usuarios de Internet en el Oriente Medio.
- 24,3 millones - Usuarios de Internet en Oceanía / Australia.
- 45% - Porcentaje de usuarios de Internet menores de 25 años.
- 565 millones - El número de usuarios de Internet en China, más que ningún otro país del mundo.
- 42,1% - La penetración de Internet en China

Medios de comunicación social

- 85.962 – Número de posts mensuales en Facebook Brasil (el país más activo en Facebook)
- 1000 millones – Número de usuarios activos en Facebook (a Octubre 2012).
- 47% – porcentaje de usuarios de Facebook que son mujeres.
- 40.5 años – edad promedio del usuario de Facebook.
- 2700 millones – Número de “likes” diarios en Facebook.
- 200 millones – usuarios activos en Twitter (2012).
- 327.452 – Número de tweets por minuto cuando Obama fue reelegido (el mayor número nunca antes visto).
- 9.66 millones – Número de tweets durante la ceremonia de apertura de los Juegos Olímpicos 2012.
- 175 millones – Número promedio de tweets diarios enviados durante 2012.
- 37.3 años – Edad promedio del usuario de Twitter.
- 307 – Número de tweets promedio del usuario de Twitter.
- 51 – número promedio del seguidor de un usuario de Twitter.
- 163000 – número de tweets desde que Twitter comenzó (calculado a Julio 2012).
- 123 – número de “cabezas de estado” que poseen cuenta en Twitter.

- 187 millones – Número de miembros en LinkedIn (calculado a septiembre 2012).
- 44.2 años – Edad promedio del usuario de LinkedIn.
- 135 millones – Número mensual de usuarios activos de Google+.
- 5000 millones – número de veces diarias que se usa el botón +1 en Google+.
- 1200000 millones – Número de búsquedas en Google en 2012.
- 67% – porcentaje de Google en su participación en el mercado respecto de búsquedas en USA (2012).

Móvil

- 1100 millones - El número de suscripciones activas de banda ancha móvil en todo el mundo en 2012.
- 6700 millones - El número estimado de suscripciones móviles en todo el mundo en 2012.
- 5000 millones – usuarios de teléfonos móviles en 2012.
- 1300 millones – usuarios de Smartphones en 2012.
- 465 million – Android smartphones vendidos en 2012 (66% market share).
- 13% - teléfonos móviles en el tráfico global de Internet.

Videos

- 14 millones – Número de usuarios de Vimeo.
- 150.648.303 – Número de visitantes a sitios de Google para ver videos solamente (a septiembre 2012).
- 2500 millones – Número de horas de nuevos videos relacionados que fueron subidos a YouTube.
- 4000 millones – Número de horas de video vistas en YouTube por mes.
- 60 millones – Número de audiencia mensual <http://www.ustream.tv/blog/2012/12/20/ustreams-top-12-moments-of-2012/> en Ustream.
- 16.8 millones – Número de audiencia en un período de 24 horas para ver un video en Ustream (el mayor número nunca antes visto)

Imágenes

- 58 - número medio de fotos subidas por segundo a Instagram.
- 300 millones - Número de fotos agregadas cada día en Facebook (2012).
- 5000 millones - Número de fotos subidas a Instagram desde su inicio hasta septiembre 2012.

- Apple iPhone 4S es la cámara más popular en Flickr.

Fuente: elaboración propia a partir de información tomada de Internet in 2012 – Royal Pingdom <http://royal.pingdom.com/2013/01/16/internet-2012-in-numbers/> ::

Consultado septiembre 2017

Actualizando la anterior información al 2017, casi la mitad de la población mundial utiliza Internet, es decir, que cada día, unos 3.700 millones de personas se conectan a la red para comunicarse, informarse o entretenerse. Cada año, los infógrafos Lori Lewis y Chadd Callahan, de la empresa Cumulus Media, realizan un estudio en el que analizan lo que ocurre en internet durante un minuto, y estas son sus conclusiones sobre el uso de la red en 2017:

- 900.000 personas se conectan a Facebook.
- 3,5 millones de usuarios realizan búsquedas en Google.
- Se envían 452.000 tuits.
- Se suben 46.200 fotos a Instagram.
- En Netflix, se visualizan 70.017 horas de contenido.
- En Snapchat se crean 1,8 millones de snaps.
- Un total de 15.000 GIFs se envían por Messenger.
- En LinkedIn, se generan 120 perfiles profesionales.
- En Spotify se reproducen 40.000 horas de audio.
- Los usuarios envían 156 millones de correos y 16 millones de SMS.
- Se pasan 990.000 de swipes (vistazos de perfiles) en Tinder.
- App Store y Google Play registra 342.000 aplicaciones descargadas.
- En YouTube se reproducen 4,1 millones de horas de vídeo. Según la agencia We Are Social, 2.789 millones de personas utilizan las redes sociales. Casi la totalidad de ellos, 2.549 millones, lo hacen en el móvil.

El comercio electrónico mundial seguirá creciendo significativamente y existe un enorme potencial de crecimiento para aquellas personas o empresas que quieran vender online a clientes situados en mercados como EEUU, China, India, Europa, Asia o América Latina.

Este rápido crecimiento en el comercio electrónico es impulsado en parte por un aumento similar en la población mundial conectada a internet. 7.519.028.970 es la población

mundial según Naciones Unidas (2017), cuyo 49.7% es la penetración de internet promediando todas las regiones del mundo según la International Telecommunications Union, es decir 3.739.698.500 son los usuarios conectados a internet en el mundo al 2017.

WORLD INTERNET USAGE AND POPULATION STATISTICS JUNE 30, 2017 - Update						
World Regions	Population (2017 Est.)	Population % of World	Internet Users 30 June 2017	Penetration Rate (% Pop.)	Growth 2000-2017	Internet Users %
Africa	1,246,504,865	16.6 %	388,376,491	31.2 %	8,503.1%	10.0 %
Asia	4,148,177,672	55.2 %	1,938,075,631	46.7 %	1,595.5%	49.7 %
Europe	822,710,362	10.9 %	659,634,487	80.2 %	527.6%	17.0 %
Latin America / Caribbean	647,604,645	8.6 %	404,269,163	62.4 %	2,137.4%	10.4 %
Middle East	250,327,574	3.3 %	146,972,123	58.7 %	4,374.3%	3.8 %
North America	363,224,006	4.8 %	320,059,368	88.1 %	196.1%	8.2 %
Oceania / Australia	40,479,846	0.5 %	28,180,356	69.6 %	269.8%	0.7 %
WORLD TOTAL	7,519,028,970	100.0 %	3,885,567,619	51.7 %	976.4%	100.0 %
NOTES: (1) Internet Usage and World Population Statistics updated as of June 30, 2017. (2) CLICK on each world region name for detailed regional usage information. (3) Demographic (Population) numbers are based on data from the United Nations Population Division . (4) Internet usage information comes from data published by Nielsen Online , by ITU, the International Telecommunications Union , by GfK, by local ICT Regulators and other reliable sources. (5) For definitions, navigation help and disclaimers, please refer to the Website Surfing Guide . (6) Information from this site may be cited, giving the due credit and placing a link back to www.internetworldstats.com . Copyright © 2017, Miniwatts Marketing Group. All rights reserved worldwide.						

Tabla 2 La Penetración de Internet por Región

Sobre la base de un estudio de Dazeinfo (2014) el total de la población online mundial aumentará de 3,7 mil millones de usuarios de internet en 2017 hasta 4,17 mil millones en 2020.

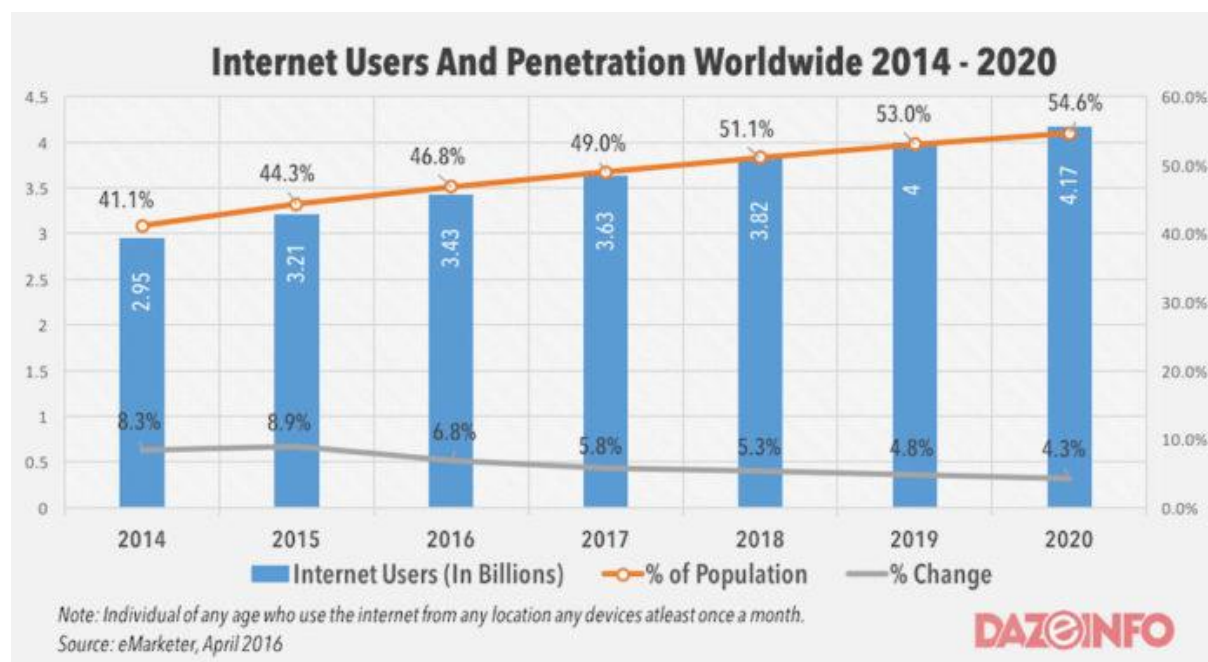


Gráfico 3 La Proyección de la Penetración de Internet en el Mundo

El comercio electrónico B2C¹³ en todo el mundo superará los \$4.058.000.000.000 en 2020 (sin incluir modelos C2C¹⁴), según las nuevas cifras de eMarketer (2015), significando un aumento de casi el 46% respecto 2017, y representando un 14.6% sobre el total de ventas del retail tradicional contra un 10% en 2017.

Según eMarketer en Asia-Pacífico, se espera en el 2019 que un 20,4% de las compras minoristas se realicen online, frente a un 9,7% de Norteamérica. El crecimiento del comercio electrónico minorista en Latinoamérica aumenta todos los años, frente a una ralentización del crecimiento en el resto de las regiones. En cuanto al volumen de compra refiere, China es el claro líder, con un importe más de 3 veces superior a el segundo en el ranking, EEUU. Las ventas online en China representarán hasta un tercio de las ventas totales al por menor en el año 2019. Por otra parte, España está bien posicionada en el ranking de volumen de negocio de comercio electrónico minorista, por delante de los países nórdicos, Italia, e India, y solo por debajo de países más poblados y con una economía más fuerte.

Con el boom del desarrollo digital en la región de Asia y el Pacífico, no es de extrañar que el más rápido crecimiento de los mercados al por menor online sea Indonesia e India, seguido de México y China. Particularmente India, de acuerdo a la tasa de crecimiento y la población, tiene un largo recorrido en el uso de comercio electrónico. Se señala que el desarrollo minorista digital en estos países viene intrínsecamente ligado a la constante mejora del acceso online, especialmente en las comunidades *mobile first* que han luchado frente a las tradicionales conexiones de banda ancha debido a las restricciones financieras o de infraestructura. Esta conexión, ligada con el coste asequible de los terminales móviles de Asia, contribuyeron a que sea una tendencia.



Gráfico 4 El Crecimiento del eCommerce Mundial

¹³ <https://es.wikipedia.org/wiki/B2C>

¹⁴ <https://es.wikipedia.org/wiki/C2C>

Retail Ecommerce Sales Growth Worldwide, by Region, 2014-2019 % change						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Asia-Pacific	39.5%	35.7%	31.3%	29.2%	27.1%	23.5%
Middle East & Africa	28.4%	28.5%	27.1%	24.9%	22.6%	21.3%
Central & Eastern Europe	23.6%	23.0%	19.4%	18.4%	15.6%	15.3%
Latin America	26.1%	22.9%	21.6%	20.0%	15.3%	15.7%
North America	14.6%	14.4%	13.1%	12.3%	11.7%	11.2%
Western Europe	14.8%	13.3%	10.5%	9.8%	8.4%	7.3%
Worldwide	26.3%	25.1%	22.7%	21.9%	20.7%	18.7%

Note: includes products or services ordered using the internet via any device, regardless of the method of payment or fulfillment; excludes travel and event tickets
Source: eMarketer, Dec 2015

201845 www.emarketer.com

Retail Ecommerce Sales as a Percent of Total Retail Sales Worldwide, by Region, 2014-2019						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Asia-Pacific	8.2%	10.2%	12.4%	14.9%	17.6%	20.4%
Western Europe	6.7%	7.5%	8.2%	8.9%	9.6%	10.2%
North America	6.3%	7.0%	7.7%	8.3%	9.0%	9.7%
Central & Eastern Europe	2.6%	3.0%	3.4%	3.9%	4.2%	4.6%
Latin America	1.9%	2.2%	2.6%	3.0%	3.2%	3.5%
Middle East & Africa	1.6%	1.7%	1.8%	1.9%	2.0%	2.1%
Worldwide	6.3%	7.4%	8.6%	9.9%	11.4%	12.8%

Note: includes products or services ordered using the internet via any device, regardless of the method of payment or fulfillment; excludes travel and event tickets
Source: eMarketer, Dec 2015

201846 www.emarketer.com

Retail Ecommerce Sales Worldwide, by Country, 2014-2019 billions						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
China*	\$472.91	\$672.01	\$911.25	\$1,208.31	\$1,568.39	\$1,973.04
US**	\$298.26	\$340.61	\$384.89	\$431.84	\$481.94	\$534.95
UK***	\$86.81	\$99.39	\$110.32	\$121.36	\$132.28	\$143.19
Japan	\$78.55	\$89.55	\$100.30	\$111.33	\$122.46	\$134.10
Germany	\$55.21	\$61.84	\$68.95	\$76.47	\$82.58	\$87.54
France	\$38.34	\$42.60	\$46.10	\$49.68	\$53.23	\$56.69
South Korea	\$35.01	\$38.86	\$42.75	\$46.59	\$50.55	\$54.14
Canada	\$22.98	\$26.83	\$30.82	\$35.08	\$39.80	\$44.98
Brazil	\$16.87	\$19.49	\$22.12	\$24.66	\$27.13	\$29.65
Australia	\$17.40	\$19.02	\$20.66	\$22.31	\$23.94	\$25.61
Russia	\$15.37	\$18.86	\$22.51	\$26.42	\$30.39	\$34.86
Spain	\$13.95	\$15.89	\$17.93	\$19.96	\$21.73	\$23.33
India	\$6.10	\$14.00	\$24.61	\$39.45	\$55.26	\$68.47
Italy	\$11.27	\$13.41	\$14.74	\$15.98	\$17.15	\$18.24
Norway	\$8.52	\$9.61	\$10.58	\$11.54	\$12.44	\$13.27
Netherlands	\$8.08	\$9.41	\$10.33	\$11.22	\$12.13	\$13.04
Sweden	\$8.25	\$9.39	\$10.36	\$11.38	\$12.32	\$13.23
Denmark	\$7.82	\$8.48	\$9.15	\$9.83	\$10.46	\$11.03
Finland	\$6.45	\$6.86	\$7.24	\$7.56	\$7.84	\$8.09
Mexico	\$4.38	\$5.70	\$7.24	\$9.04	\$11.03	\$13.27
Argentina	\$3.55	\$4.96	\$6.85	\$8.84	\$10.60	\$12.38
Indonesia	\$1.94	\$3.22	\$5.29	\$8.21	\$10.92	\$13.16

Note: includes products or services ordered using the internet via any device, regardless of the method of payment or fulfillment; excludes travel and event tickets; *excludes Hong Kong; **forecast from Aug 2015; ***forecast from Sep 2015

Source: eMarketer, Dec 2015

201914 www.emarketer.com

Gráfico 5 El Crecimiento del eCommerce por País

Para comprender el grado de maduración que tiene cada región al 2017, es necesario comparar la penetración del comercio minorista online en el retail tradicional, es decir comercio electrónico contra comercio tradicional. En América Latina, Brasil encabeza el podio con el 3% y le siguen Argentina 1.5% y Chile con 1.3%. En cuanto a Europa, el más desarrollado es UK con 16%, le sigue Alemania con 14%, España ya con un número más bajo 7% y el otro lado del mundo EEUU encabezando Norteamérica con un 8.6%.

En lo que respecta al volumen de transacciones online, Brasil es el país de América Latina que lidera la lista de los primeros 10 países en el mundo. Le sigue México, Argentina, Colombia, Chile y Perú, en ese orden.

A partir de esto, cabe hacer la pregunta ¿cuántos retailers tienen más pedidos-día (transacciones) por país?, la respuesta es el otro indicador de madurez para cuantificar el volumen además del indicador de penetración canal online sobre canal tradicional. Establecer 1000 pedidos-día como medida del indicador puede ser una aproximación provechosa. Los resultados, en manera de aproximaciones, de acuerdo a información del eInstitute (2017):

- Brasil entre 150 y 200 retails
- Desde México hacia abajo de la región excluyendo Brasil menos de 30 en total
- España y Argentina alrededor de 10

- Colombia y Chile 5

Números que corresponden al B2C retail, con circuitos y lógicas totalmente diferentes al sector turismo y al sector contenidos que manejan cada uno otro tipo de transacciones y números.

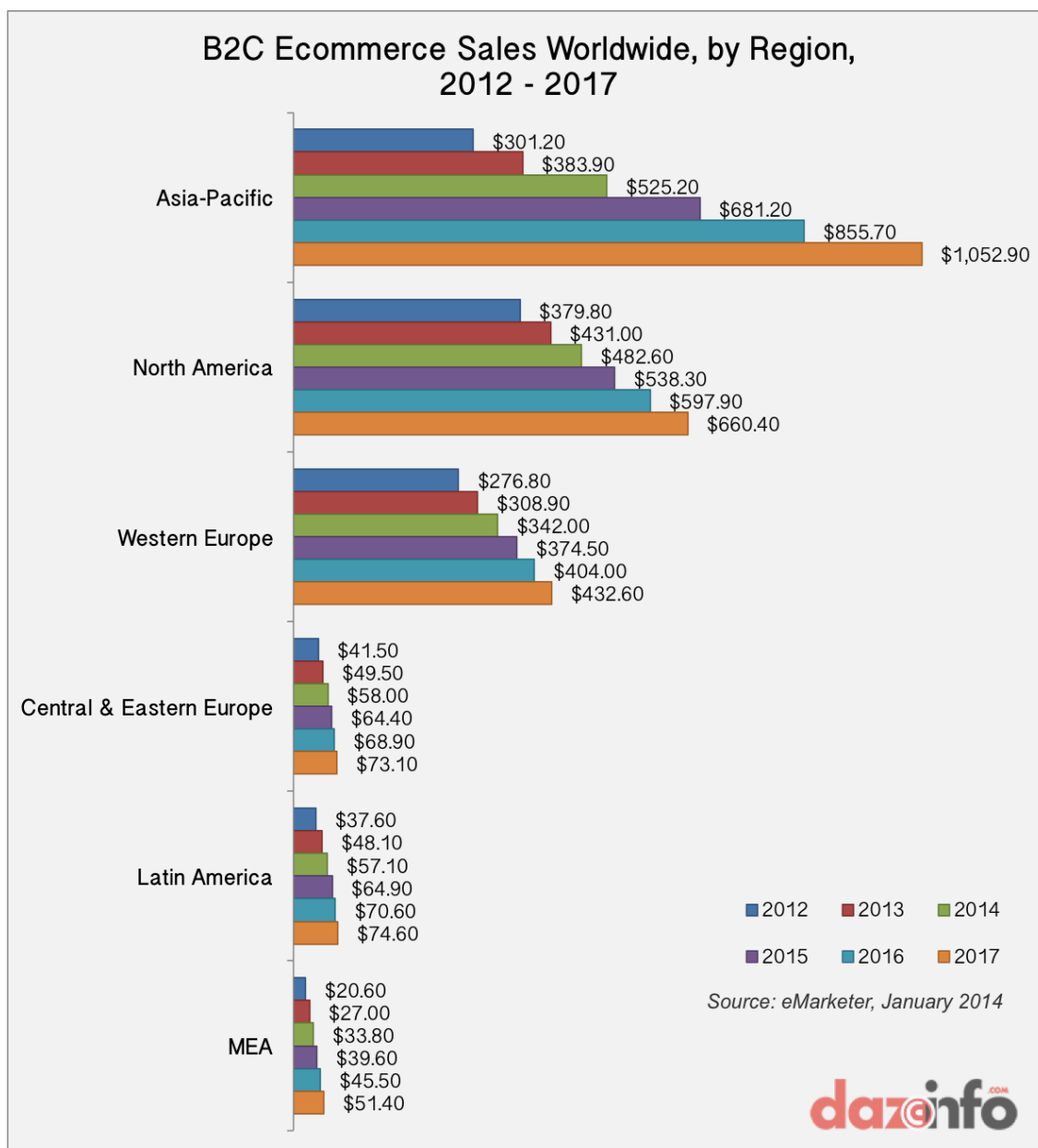


Gráfico 6 El eCommerce en el Mundo

Latinoamérica lidera junto a Asia-Pacífico en las tasas de crecimiento de internet como canal de negocios, representará más de US\$ 79.74 mil millones de dólares en 2019, cifras que se sustentan, en parte, por el notable aumento de la conectividad y el acceso a dispositivos inteligentes. El comercio electrónico se transformó en una herramienta estratégica para el crecimiento económico y el aumento de la competitividad de las empresas, principalmente

PyMEs y emprendedores.

Para algunas grandes empresas y PyMEs, el canal de ventas online ya es una parte significativa de facturación y sigue creciendo. Muchas otras preparan activamente su ingreso proyectando un salto significativo para los próximos años.

China manteniendo el liderazgo en el crecimiento en ventas de cara al 2019, seguido por India, Indonesia y México, en ese orden. Independientemente de la situación particular de cada país y región, y de acuerdo a los gráficos apreciados, los números del comercio electrónico crecen año tras año, logrando que los negocios tradicionales deban contemplar dentro de sus estrategias el canal online, o al menos radarizarlo y tomar decisiones o no.



Gráfico 7 Los Países Líderes en Crecimiento del eCommerce

Según Retail Consumer Research de 2016 de Accenture se confirma que los minoristas han empezado a adaptarse evolución de las necesidades de sus clientes, participan actualmente en una carrera que probablemente se acelerará en el futuro, así como los consumidores buscan continuamente más valor, mayor comodidad y mejor experiencia. Como los elementos digitales de la estrategia del canal se vuelven cada vez más importantes, las empresas necesitan ritmo para poder adaptar estos canales a las demandas de los clientes.

Algunas cifras en las que lo argumentan:

- 80% de los consumidores va al online para comprar (sea la compra online o no)
- En lo que respecta a vestimenta la cifra asciende a 88%
- El 48% de los compradores dijeron que les es más fácil hacer comprar usando sus dispositivos móviles comparado con un 42% del 2015

Más allá de eso, es un error interpretar estos números como una tendencia hacia la extinción del canal físico, la misma investigación encontró que quienes encabezan las tendencias

online, los Millennials, a su vez tienen dos veces más probabilidades de visitar tiendas minoristas que los Boomers. Por ende, debería comprenderse como un complemento y potenciador. Recientes estudios estiman la relación que hay entre la compra en el canal físico con el canal online.

Las marcas se encuentran frente a un nuevo tipo de consumidor. Un usuario siempre conectado, que se mueve naturalmente de un dispositivo a otro y para el cual las fronteras entre pantallas se ha desdibujado. Las posibilidades de internet y la revolución de acceso que representan los dispositivos móviles han impactado profundamente en el comportamiento del consumidor, sus hábitos y, por cierto, su camino hacia la compra. Un recorrido que dejó de ser lineal para dar paso a un proceso influenciado por múltiples factores y que no necesariamente empieza y termina en el mismo lugar.

Para las marcas, entender dónde están los puntos de conexión con sus usuarios puede hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso. De ahí que los esfuerzos por comprender el camino que recorren sus consumidores hacia la compra resulten claves para crear una estrategia efectiva. Esto, en un proceso de decisión que se va configurando sobre la marcha, a través de millones de breves momentos de intención, en los cuales el usuario busca respuestas inmediatas a sus necesidades y que transita entre el mundo online y offline.

Google realizó una investigación junto a Frávega en 2016 para determinar el impacto de la publicidad digital en las ventas en la tienda física:

- Las compras en tienda física impulsadas por la campaña digital resultaron ser 2.4 veces más que las ventas online derivadas de la misma publicidad.
- Las compras en tienda física impulsadas por la campaña en móviles resultaron ser 4.2 veces más que las ventas online derivadas de la misma publicidad.
- Considerando el total de compras motivadas por la campaña tanto online como offline, el retorno de inversión se elevó 3.4X a nivel general y más de 5.2X en el caso de la estrategia móvil.

De acuerdo a la investigación, se argumenta que gracias a las opciones que ofrece la web, el consumidor de hoy tiene la posibilidad de acceder a enormes volúmenes de información en cualquier momento y lugar. De ahí que en la actualidad sea frecuente que los usuarios comparen alternativas o busquen opciones en Internet para luego decidir si compran directamente en línea o adquirirlo en el centro comercial.

De ahí que comprender este tipo de interacciones resulta esencial para ofrecer una experiencia de compra fluida y *omnicanal*¹⁵ de cara al consumidor. Para las marcas, evaluar cada eslabón en la cadena permitirá también valorar en su justa dimensión el impacto de las diversas acciones de marketing que realizan y pensar en estrategias más eficientes considerando todos los puntos de contactos en el recorrido del consumidor.

¹⁵ <https://en.wikipedia.org/wiki/Omnichannel>

ROPO¹⁶ es el acrónimo de Research Online, Purchase Offline (búsqueda online, compra offline), también llamado *webrooming*, se da cuando una venta offline ha sido influenciada por las búsquedas online. Contrario al *showrooming*¹⁷ que es cuando un comprador visita una tienda para revisar un producto, pero después lo compra online desde casa.

Buscar en internet información sobre el producto, chequear comentarios de otros usuarios o analizar las opciones de la competencia es una práctica cada vez más usual, sin embargo y validado en el estudio de Frávega, el efecto ROPO demuestra que todo ese tráfico no se convierte en compras online. Aunque el *showrooming* es la tendencia que más parece sonar, el informe de Accenture indica que el *webrooming* tiene mayor fuerza, 72% contra un 78% respectivamente.

Esta situación hace que la comunicación online cobre otro sentido y su efectividad no se relacione exclusivamente con las métricas del comercio electrónico. Por ello adquiere gran importancia calcular el efecto ROPO, para conocer la contribución del marketing online sobre las ventas offline y entender su contribución a los ingresos y beneficios de una compañía.

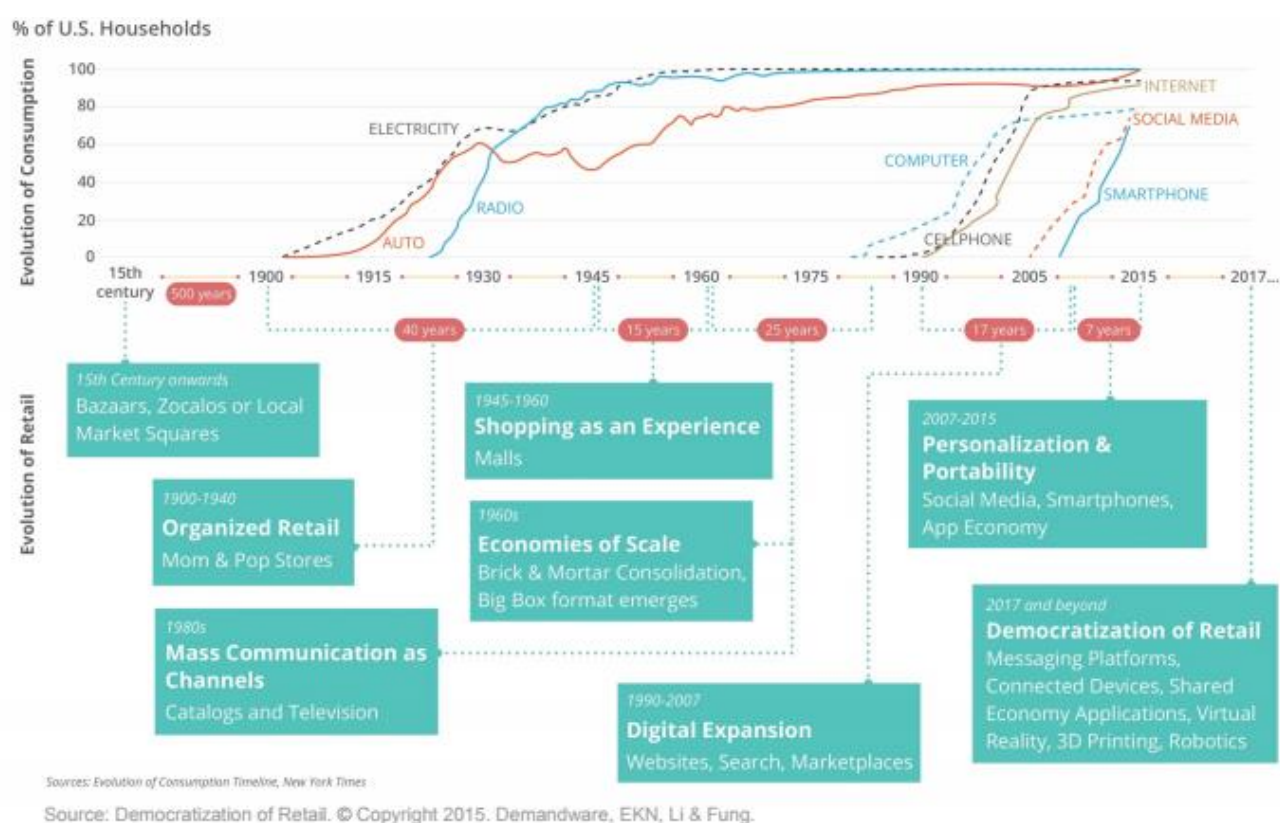


Gráfico 8 La Democratización del Comercio Minorista en Tasas de cambio en el Consumo

¹⁶ <https://en.wikipedia.org/wiki/ROPO>

¹⁷ <https://en.wikipedia.org/wiki/Showrooming>

La escalabilidad¹⁸ y la tasa de cambio en el comercio minorista es masiva. Esta disrupción sin precedentes da a los consumidores más acceso y control que nunca. Los minoristas deben nutrirse de esta realidad y construir ventajas sostenibles en el tiempo.

En la siguiente infografía Baynote muestra el estado de situación del comercio electrónico en el mundo (2014), con los jugadores más grandes y su respectiva ciudad.

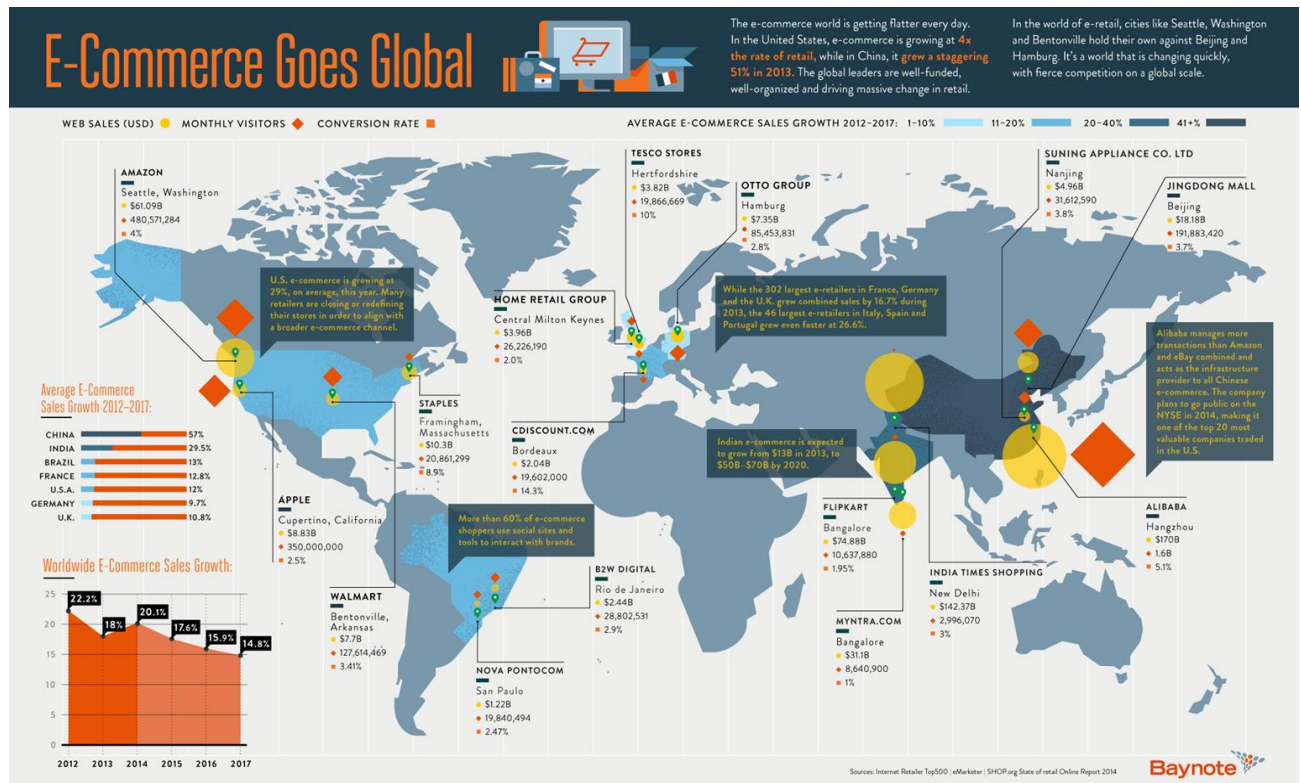


Gráfico 9 Estado de Situación del eCommerce en el Mundo

Todos los grandes jugadores son Marketplace, es decir, un tipo de tienda eCommerce donde los productos o servicios son provistos por múltiples terceros y las transacciones son procesadas por el operador del Marketplace, si bien el concepto que se profundizará más adelante, mientras tanto, el panorama según país y región se divide básicamente así:

¹⁸ <https://es.wikipedia.org/wiki/Escalabilidad>



Gráfico 10 Panorama global de los grandes jugadores Marketplace

Europa: Amazon¹⁹, Ebay²⁰, Cdiscount, Prince Minister

USA: Amazon, Wish, Newegg, Rakuten

China & APAC: Amazon, Lazada, VIP.com & Tmall Global²¹ (Alibaba²²)

Sur y Latino América: Linio y MercadoLibre²³ - **La región del mundo con más rápido crecimiento luego de Asia-Pacífico**

India: Flipkart, Snapdeal, Amazon - **El País con más rápido crecimiento en eCommerce** (180 personas por minuto experimentan la web por primera vez)

Japón: Rakute, Amazon

África: Jumia - Presente en 11 países Africanos

¹⁹ <https://es.wikipedia.org/wiki/Amazon.com>

²⁰ <https://es.wikipedia.org/wiki/EBay>

²¹ <https://en.wikipedia.org/wiki/Tmall>

²² https://es.wikipedia.org/wiki/Alibaba_Group

²³ <https://es.wikipedia.org/wiki/MercadoLibre>

Una de los aceleradores del comercio electrónico a nivel mundial y en especial América Latina es el intenso y sostenido crecimiento de los usuarios de internet banda ancha representado en el siguiente gráfico:

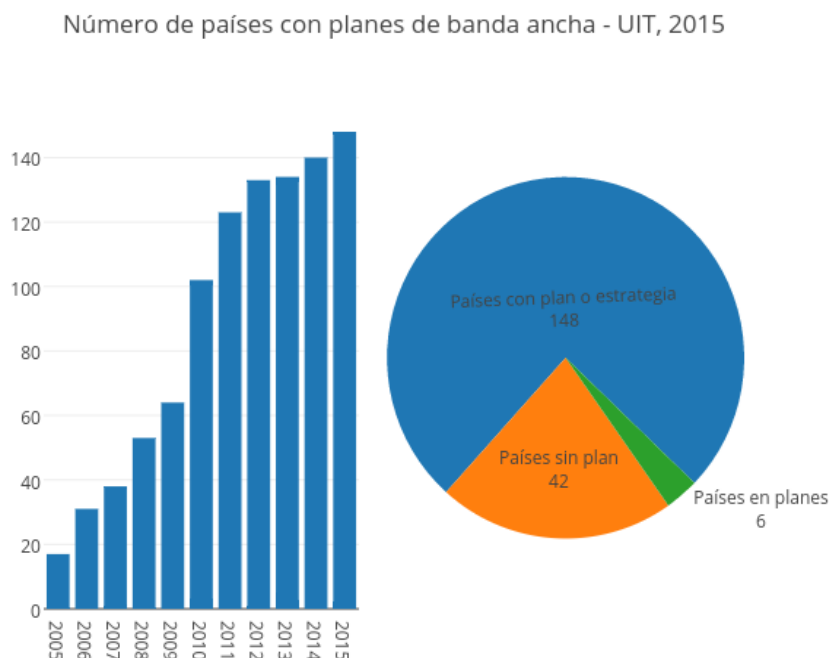


Gráfico 11 Evolución de Cantidad de Países con Banda ancha

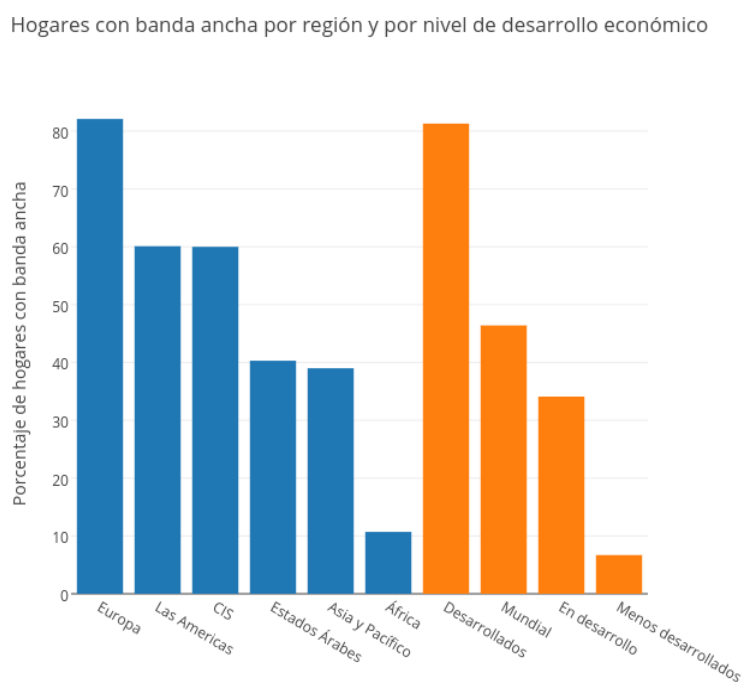


Gráfico 12 Los Aceleradores del Comercio Electrónico en América Latina

El gran protagonista y acelerador de los negocios por internet y el comercio electrónico son los dispositivos móviles, y con ello la penetración e impacto actual y futuro en las compras por internet y la experiencia del consumidor, a su vez apalancado por la evolución en tecnología de procesamiento de datos, del 2G al 3G y luego de este al 4G o LTE.

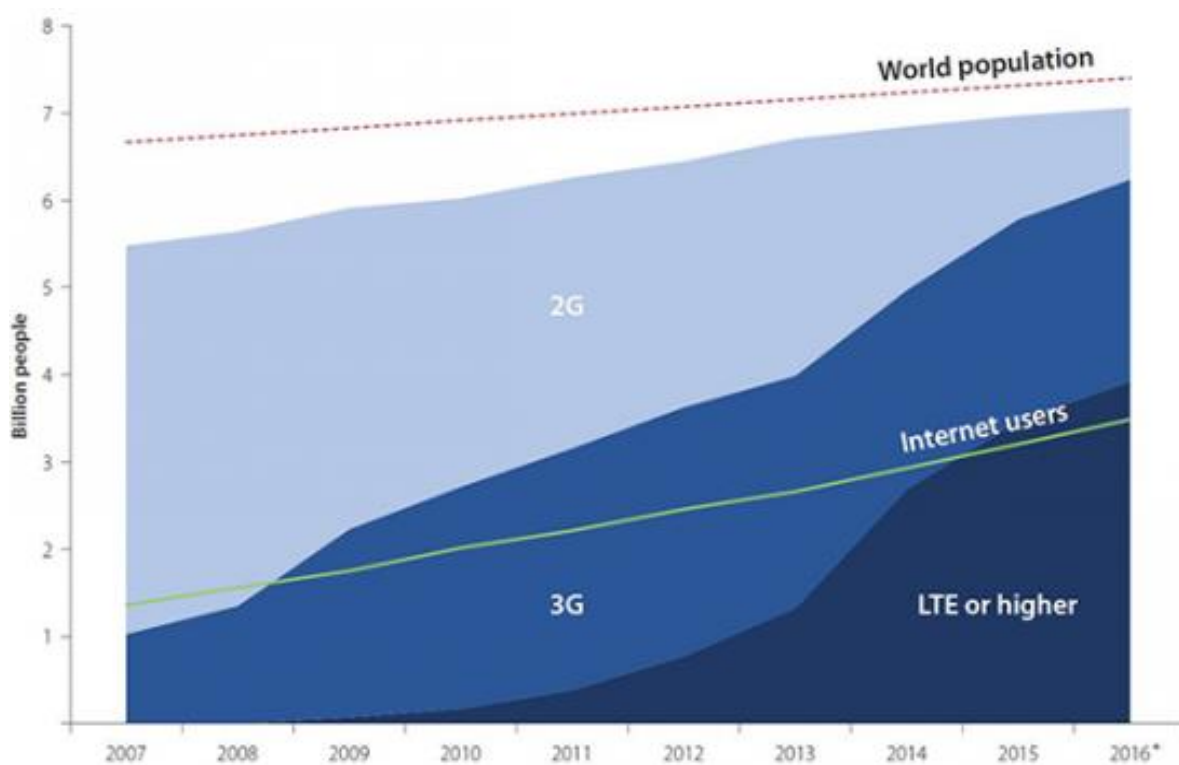
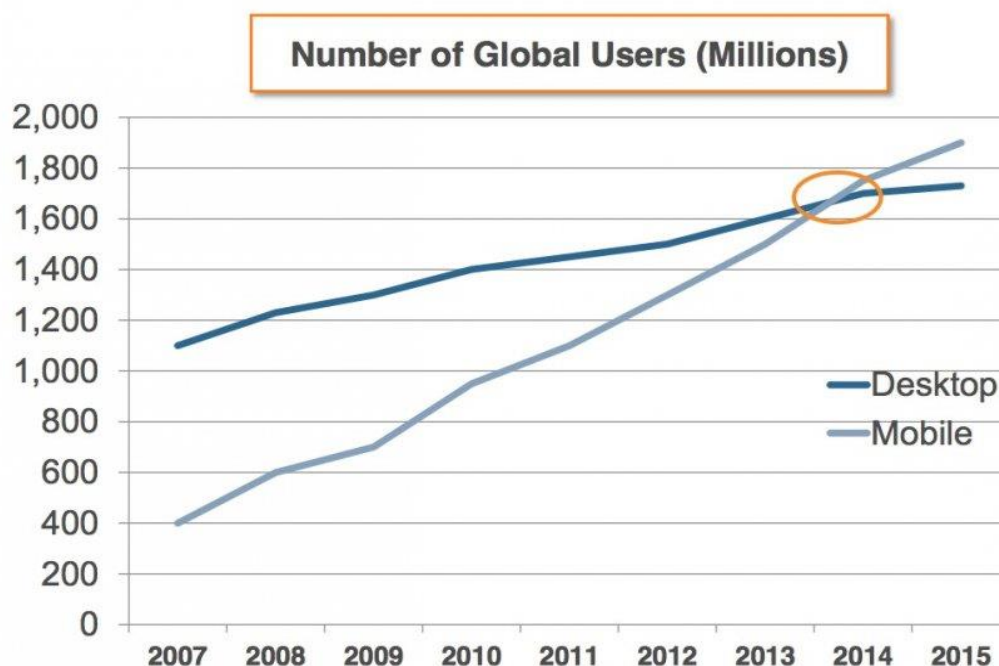


Gráfico 13 La Evolución de la Tecnología de Datos en Móviles

Para comprender la maduración de la tecnología relacionada a dispositivos móviles, se puede utilizar como indicador la Tasa de Conversión (TC), es decir, de 100 visitas a una web si 1 termina comprando equivaldría a un 1% de tasa de conversión. En la región la oferta no está preparada para móviles, el consumidor vitrina y lo utiliza para comparar (webrooming-showrooming). Referentes de América Latina como lo son Argentina, Brasil y Chile en 2017 desde dispositivos móviles las conversiones fueron de aproximadamente un 30%, frente a un 60% de visitas móviles versus 40% computadoras de escritorio. Números eclipsados por Oriente, con referentes como Japón, Corea y China donde la tasa de conversión de móviles está por arriba del 75%.



© comScore, Inc. Proprietary and Confidential.

24

Source: Morgan Stanley Research

Gráfico 14 Estadísticas del Crecimiento del Uso de Móviles Vs Escritorio

En cada región es necesario un tiempo de maduración tanto de la oferta como del acostumbramiento de pautas de consumo hacia dispositivos móviles, en algunos países llegó muy pronto, y en otros subdesarrollados tarda más tiempo. Es importante que este cambio se dé de la mano de soluciones tecnológicas que faciliten y simplifiquen la experiencia de compra en móviles.

El uso de internet desde los teléfonos inteligentes o *Smartphones*²⁴ y las tabletas ya exceden a nivel mundial a las computadoras tradicionales y la penetración por país en América Latina crece considerablemente liderando las cifras Brasil y México, la migración comenzó hace algunos años y el ecosistema tecnológico debe adaptarse rápidamente.

²⁴ en sus siglas en inglés

Mobile Phone Internet Users and Penetration in Latin America, by Country, 2013-2018						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Mobile phone internet users (millions)						
Brazil	53.1	70.4	84.9	98.3	107.9	114.0
Mexico	36.9	45.1	53.0	59.7	66.1	72.0
Argentina	11.6	14.2	16.4	18.4	20.3	22.1
Other	53.6	64.5	76.6	87.6	98.9	108.1
Latin America	155.1	194.1	231.0	264.0	293.2	316.2
Mobile phone internet user penetration (% of mobile phone users)						
Mexico	49.6%	57.7%	65.1%	71.5%	77.2%	82.5%
Brazil	40.8%	51.3%	60.1%	67.9%	72.9%	75.5%
Argentina	39.5%	47.2%	53.6%	58.7%	63.8%	68.3%
Other	36.8%	43.0%	49.9%	55.9%	61.6%	66.0%
Latin America	40.9%	49.1%	56.8%	63.4%	68.8%	72.8%
<i>Note: mobile phone users of any age who access the internet from a mobile browser or an installed app at least once per month; use of SMS/MMS is not considered mobile internet access; numbers may not add up to total due to rounding</i>						
<i>Source: eMarketer, Dec 2014</i>						
182898 www.eMarketer.com						

Gráfico 15 La Evolución de Usuarios con Internet Móvil en América Latina

Más del 60% de la población de América Latina cuenta con acceso a Internet al 2017. El número de usuarios de telefonía móvil con internet en América Latina será del 72.8% en 2018, es decir 316 millones de usuarios, en comparación con los 155 millones 2013, significando un aumento del 50%.

3.3. Los Negocios por Internet y el Comercio Electrónico en América Latina

El escenario de la región de Latinoamérica y el Caribe presenta un balance relativamente positivo, casi llega a ser el 10% de los usuarios de internet del mundo de cuya población, el 62.4% accede a internet, más de 10 puntos por arriba de la media mundial.

Se destacan, también según Internet World Stats (IWS, 2017), entre los países que la integran, que el 50% de la población de Sudamérica pertenece a Brasil, mientras que el 11% a la Argentina. Siendo Argentina de los países con mayor penetración de acceso a internet, con casi el 80%, peleando la primer posición con Chile y Ecuador.

En términos de asequibilidad, mientras en 2010 el costo de contratar un servicio de banda ancha fija de 1 Mbps bordeaba el 18% de los ingresos promedio mensuales, a principios de 2016 esta cifra bajó al 2%. La asequibilidad también aumentó significativamente para los usuarios de bolsas de datos prepagadas. En varios países, estas bolsas con vigencia de 30 días tienen costos inferiores al 2% del ingreso, destaca el informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2016).

A pesar de estos avances, persisten problemas relacionados con la calidad (velocidades de conexión) y la equidad en el acceso a Internet (diferencias según la ubicación geográfica y la situación socioeconómica de la población). Para dar cuenta de esto es cuestión de apreciar el siguiente gráfico sobre la velocidad promedio de navegación en megabits en el 3er trimestre de 2016 confeccionado por Akamai:

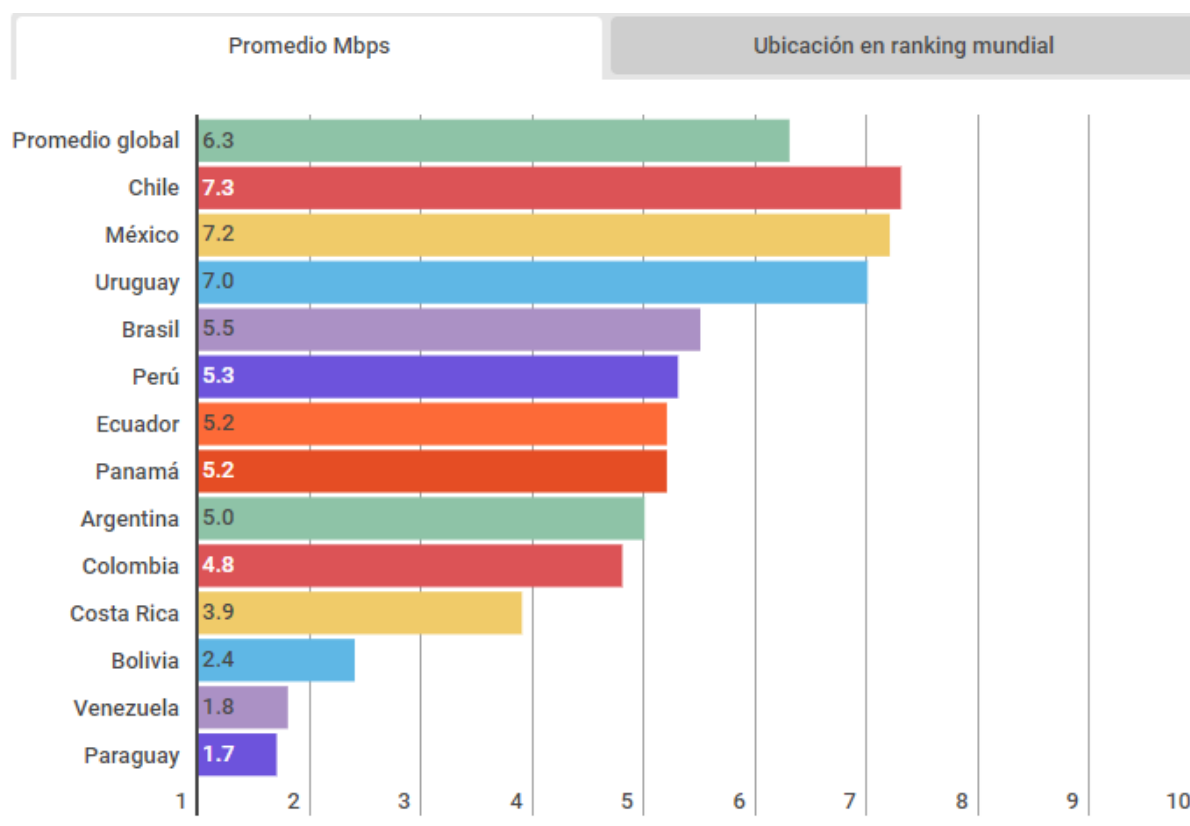


Gráfico 16 Velocidad de Conexión Promedio por País en América Latina

Los países de América Latina, con notables retrasos de infraestructura en la red, se ubican muy lejos de la cima. El mejor rankeado es Chile, que con 7.3 Mbps de velocidad promedio, alcanza el puesto 64° a nivel mundial.

Deconstruyendo estos resultados, son fruto de políticas que se vienen implementando desde la década del 90 en adelante en la región. Tal como describe Pueyrredón (2014):

En efecto, los gobiernos vienen desarrollando e implementando acciones dirigidas a

brindar los beneficios de las TIC a la población. Se pueden destacar diversos programas que han sido implementados en los países de la región, tales como la inclusión de las TIC en las escuelas a través de la entrega de equipos personales a los participantes y la implementación de programas didácticos interactivos, la promoción de las nuevas tecnologías a través de campañas mediáticas, la atención y beneficios ofrecidos para que las industrias del hardware y el software, así como la digitalización de los procesos del gobierno, y la inclusión de prácticas de lo que denominamos Gobierno Electrónico. (...) Estas políticas se han visto profundizadas y se han intensificado a lo largo de los años, y quizás lo más relevante es que han ido incorporando al sector privado de forma progresiva, como socio fundamental a la hora de implementar y adoptar las TIC. (pág. 34)

América Latina vive una intensa expansión en el acceso a internet en combinación con un crecimiento económico positivo disparando el comercio electrónico la mayoría de los países. Esto se puede explicar mediante el índice de e-Readiness²⁵, pretendiendo ser una medida de la situación del comercio electrónico en un país, y de la capacidad de sus consumidores y negocios de usarlo para beneficio propio, construido por Visa (2014) en miras de contribuir a identificar áreas de oportunidades y estimular la adopción de Internet y opciones móviles.

e-Readiness en Latinoamérica²



Gráfico 17 Nivel de e-Readiness o Aptitud Digital en Latinoamérica

²⁵ <https://en.wikipedia.org/wiki/E-readiness>

Las infraestructuras tecnológicas, los servicios de telecomunicaciones a disposición de la población, el contexto en general de las compraventas online, entre muchas otras condiciones, se analizan en este estudio para evaluar la prosperidad del comercio online en un país. Con tasas de crecimiento estables, Latinoamérica presenta un escenario muy positivo para el comercio electrónico de cara a los próximos años.

El índice de e-Readiness de Latinoamérica es de 54.8, en promedio, siendo Brasil el país con mayor índice (67.9) y Venezuela el país con el menor índice (30). Comparando el índice de e-Readiness promedio de Latinoamérica (54.8) con el de Francia solamente (82.6), se observa una gran brecha que invita a reflexionar sobre las oportunidades que de los países Latinoamericanos tienen para mejorar en todos los aspectos del estudio. El sector que más se destaca en el comercio electrónico regional es viajes y turismo seguido de las ventas minoristas acaparando más del 80% de las operaciones.

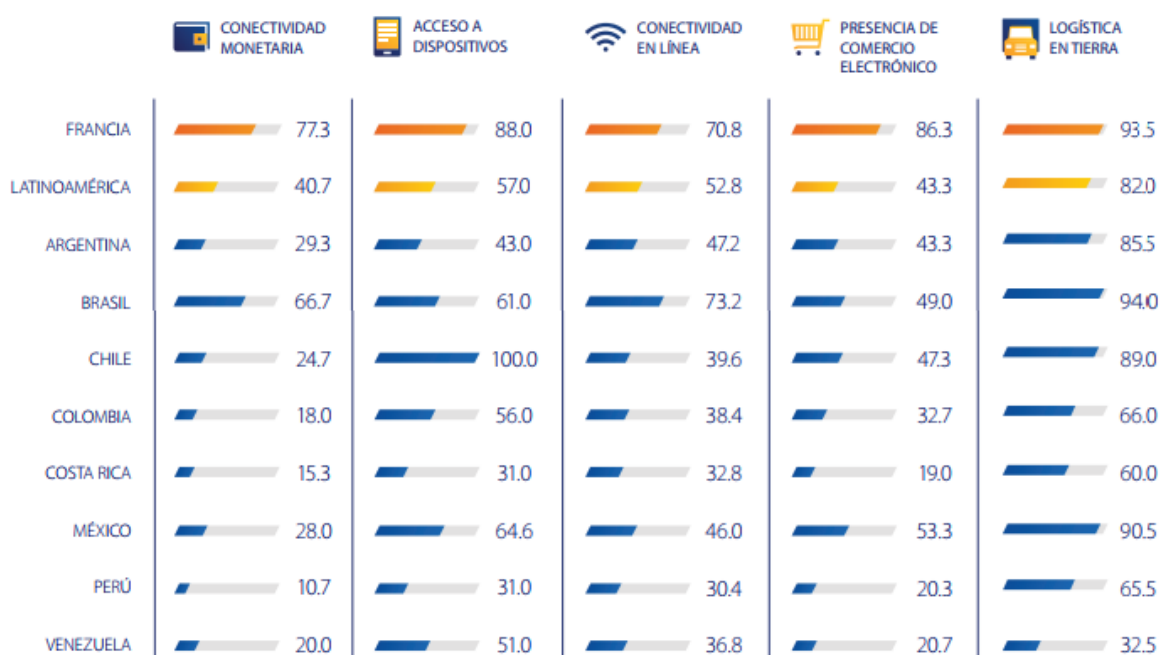


Gráfico 18 Aspectos del e-Readiness por País de Latinoamérica

Un escenario de oportunidades para aquellas empresas que sean capaces de explorar e interpretar los hábitos de compra e intereses de la población.

3.4. Brasil y el Comercio Digital en Latinoamérica

En vías de comprender el funcionamiento del comercio electrónico B2C en Latinoamérica, basta con comenzar por el país más grande y líder en ventas, que supone el 50% de la población conectada a internet, con 140 millones de usuarios, contribuye con el 42% del comercio digital B2C al conjunto de la región y está presente en el top 10 mundial.

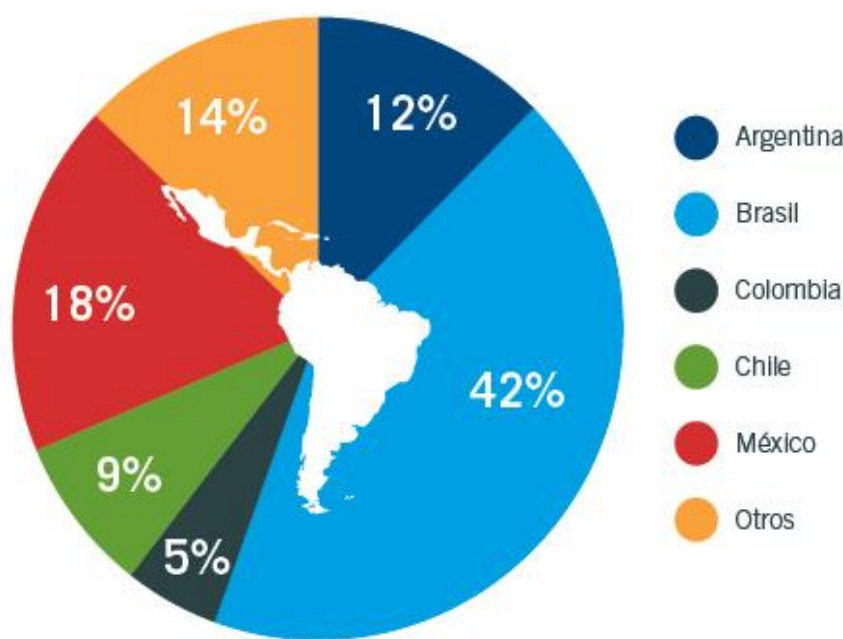


Gráfico 19 Facturación del Comercio Electrónico por País en Latinoamérica

Las cifras en millones de dólares de facturación del anterior gráfico, según Euromonitor International 2015, son las siguientes:

- Brasil 24.822 (42%)
- México 10.638 (18%)
- Argentina 7.092 (12%)
- Chile 5.319 (9%)
- Colombia 2.955 (5%)
- Otros 8.274 (14%)

México se posiciona segundo en comercio online minorista mientras que Argentina tercero, pero con la mayor tasa de crecimiento año a año en la materia. Además, si se hace una comparativa del retail entre los líderes de la región, Brasil tiene entre 150-200 retailers en distintas categorías que tienen más de 1.000 pedidos día, mientras que en México y Argentina no llegan a diez, un indicio claro de madurez.

Para ubicar esta realidad en el contexto global, es necesario dar cuenta que a pesar de que Latinoamérica es la segunda región del mundo con más alta tasa de crecimiento del comercio electrónico, se está desacelerando debido a un receso económico según los pronósticos al 2019 tal como se aprecia en el siguiente gráfico:

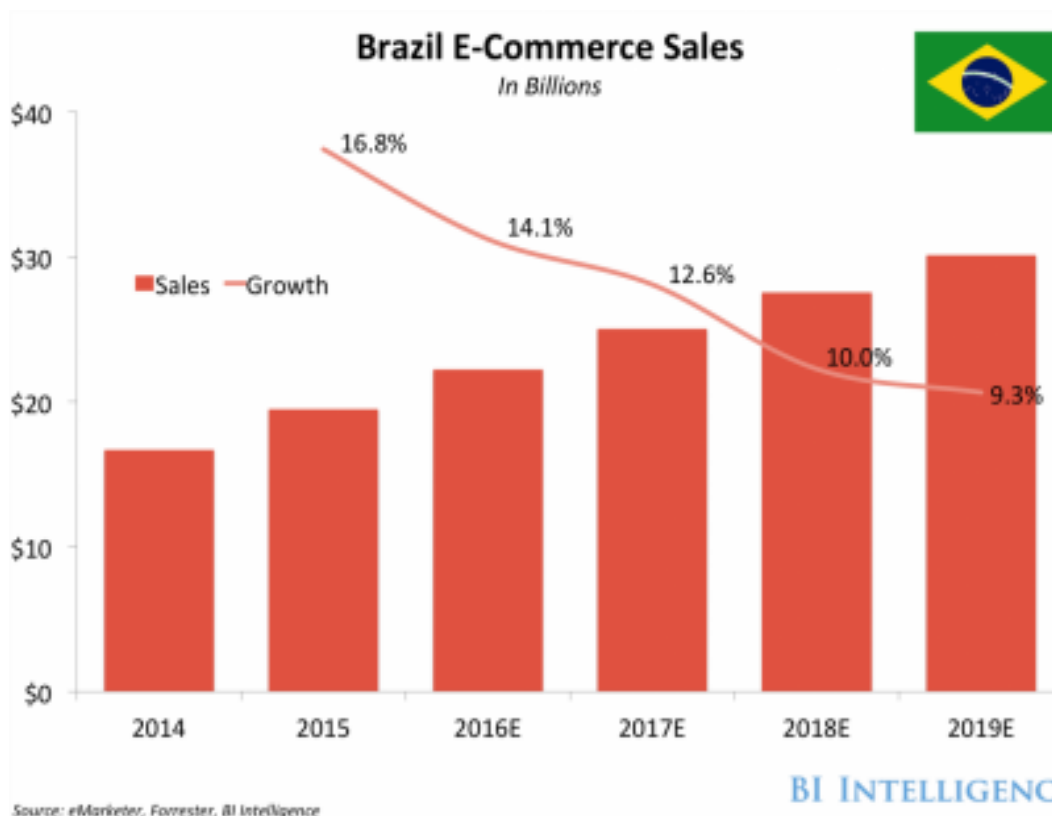


Gráfico 20 Crecimiento y Desaceleración del Comercio Electrónico en Brasil

Un cuarto de la población brasileña realizó por lo menos una compra en línea en 2016, un total de 48 millones de consumidores. Este número representa un crecimiento del 22% en comparación con el año anterior y 24.822 millones de dólares según Webshoppers (Ebit, 2016).

Más de 21 millones de consumidores brasileños han gastado un total de USD 2,4 mil millones en sitios web internacionales en 2016. Esto representa un aumento del 17% en comparación con 2015. Electrónicos, TI y moda fueron las principales categorías para compras crossborder²⁶, con una cuota del 34%, 25% y 24%, respectivamente.

Los grandes jugadores minoristas de Estados Unidos están invirtiendo agresivamente en negocios en la región, a pesar de la desaceleración de la economía. Walmart recientemente

²⁶ https://en.wikipedia.org/wiki/Cross-border_region

rediseñó su sitio específico para el país en Brasil y está finalizando la construcción de tres nuevos centros de cumplimiento de comercio electrónico en el país, duplicando su red de operaciones actual. Amazon estuvo invirtiendo fuertemente en México, lanzando una versión de habla hispana de su sitio de compras bajo el dominio mexicano Amazon.com.mx, replicando la misma acción luego en septiembre de 2017 en Brasil y en miras de asentarse en Chile y Argentina.

Retail Ecommerce Sales in Latin America, by Country, 2014-2019						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Retail ecommerce sales (billions)						
Brazil	\$16.87	\$19.79	\$22.46	\$25.04	\$27.55	\$30.11
Mexico	\$4.38	\$5.70	\$7.24	\$9.04	\$11.03	\$13.27
Argentina	\$3.55	\$4.96	\$6.85	\$8.84	\$10.60	\$12.38
Other	\$13.45	\$16.92	\$20.47	\$23.66	\$26.14	\$28.99
Latin America	\$38.24	\$47.37	\$57.02	\$66.59	\$75.32	\$84.75
Retail ecommerce sales growth (% change)						
Argentina	64.2%	40.0%	38.0%	29.0%	20.0%	16.8%
Mexico	32.0%	30.0%	27.0%	25.0%	22.0%	20.3%
Brazil	24.0%	17.3%	13.5%	11.5%	10.0%	9.3%
Other	29.6%	25.8%	21.0%	15.6%	10.5%	10.9%
Latin America	29.8%	23.9%	20.4%	16.8%	13.1%	12.5%
Retail ecommerce % of total retail sales						
Brazil	2.6%	2.8%	3.0%	3.2%	3.3%	3.5%
Argentina	1.6%	1.9%	2.3%	2.7%	2.9%	3.2%
Mexico	1.2%	1.5%	1.8%	2.1%	2.5%	2.9%
Other	2.0%	2.3%	2.5%	2.8%	3.0%	3.3%
Latin America	2.0%	2.3%	2.5%	2.8%	3.0%	3.2%
<i>Note: includes products or services ordered using the internet via any device, regardless of the method of payment or fulfillment; excludes travel and event tickets</i>						
<i>Source: eMarketer, July 2015</i>						
192143 www.eMarketer.com						

Tabla 3 Proyección de la Venta Minorista por País en Latinoamérica

De Latinoamérica Brasil tiene el mayor índice de e-Readiness, cumple de mejor manera las condiciones y aspectos que anuncian un escenario favorable para el comercio electrónico, con un porcentaje de usuarios con acceso a internet sobre el total de la población (65.9%) menor que España (87.1%), Argentina (78.6%), Uruguay (69.4%), Chile (77%), Ecuador (81%), Brasil debe esto a su vasta población y crecimiento económico.

El costo de la banda ancha en el país de habla portuguesa según la CEPAL es del 2,00% del PIB per cápita, siendo de los países de Latinoamérica con costo más bajo, aun así a modo de comparación, en España representa el 0,18% del PIB per cápita, en Italia el 0,16% y en Francia 0,06%, la razón de la brecha sigue siendo eminentemente tecnológica, debido a que en la región no está desarrollada la cantidad de infraestructura necesaria para conectarse a internet, sin embargo, el ingreso de las variables logísticas en esta dimensión lo favoreció, el

país tiene una red de actores logísticos con servicios que se caracterizan por entregas en buen estado, aun cuando todavía tiene tareas pendientes en logística inversa: canjes y devoluciones.

Brasil se encuentra en una posición de gran importancia en el mercado mundial de comercio electrónico, dado que combina los componentes clave para un alto potencial de crecimiento, en el 2015 el gasto total de comercio electrónico en Brasil alcanzó la cifra de USD 18,200 millones, se prevé un crecimiento anual de un 11.3% hasta el 2020, a \$31,000 millones, a pesar de representar un tercio del gasto de toda la región pronosticado para ese año, si se compara con los números de Estados Unidos se da por entendido que aún falta mucho por crecer:

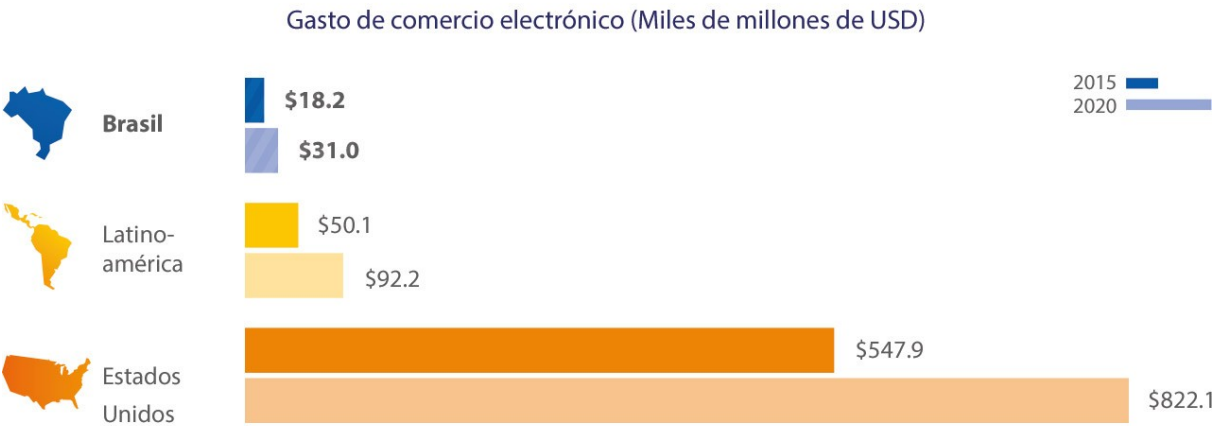


Gráfico 21 Escenario del Gasto de Comercio Electrónico

Pese a las asimetrías y diversas realidades en materia de infraestructura tecnológica de cada país, así como de las empresas que operan dentro de su territorio, la economía digital en los países de la región viene creciendo y crecerá generando mayores volúmenes en las transacciones de los mercados internos, así como en términos transfronterizos.

3.5. Madurez del Comercio Electrónico en América Latina

Anteriormente se habló de la madurez y potencialidad del mercado global y por región, no sólo el tamaño del país y su población la determinan, sino yendo a variables concretas, fundamentalmente se definen tres:

- Penetración del comercio electrónico sobre el PBI
- Penetración del comercio minorista online en el retail tradicional
- Tasa de conversión

En menos de una década, las ventas del comercio electrónico mundial alcanzaron una parte considerable del PBI. En cuatro años la participación en el PBI global del comercio electrónico B2C se dobló a 1.3% en 2015, y se espera que crezca a 3.2% para el 2019. La adopción del comercio electrónico varía de acuerdo al mercado, en el Reino Unido se mantuvo y sigue creciendo como líder clave del mercado con una participación prevista de casi al 6% para el mismo año. Por otro lado, el fuerte pronóstico de crecimiento del comercio electrónico en China, reflejado también en un crecimiento económico y de consumo, le dará la segunda mayor participación para el 2019. (Prologis, 2017)

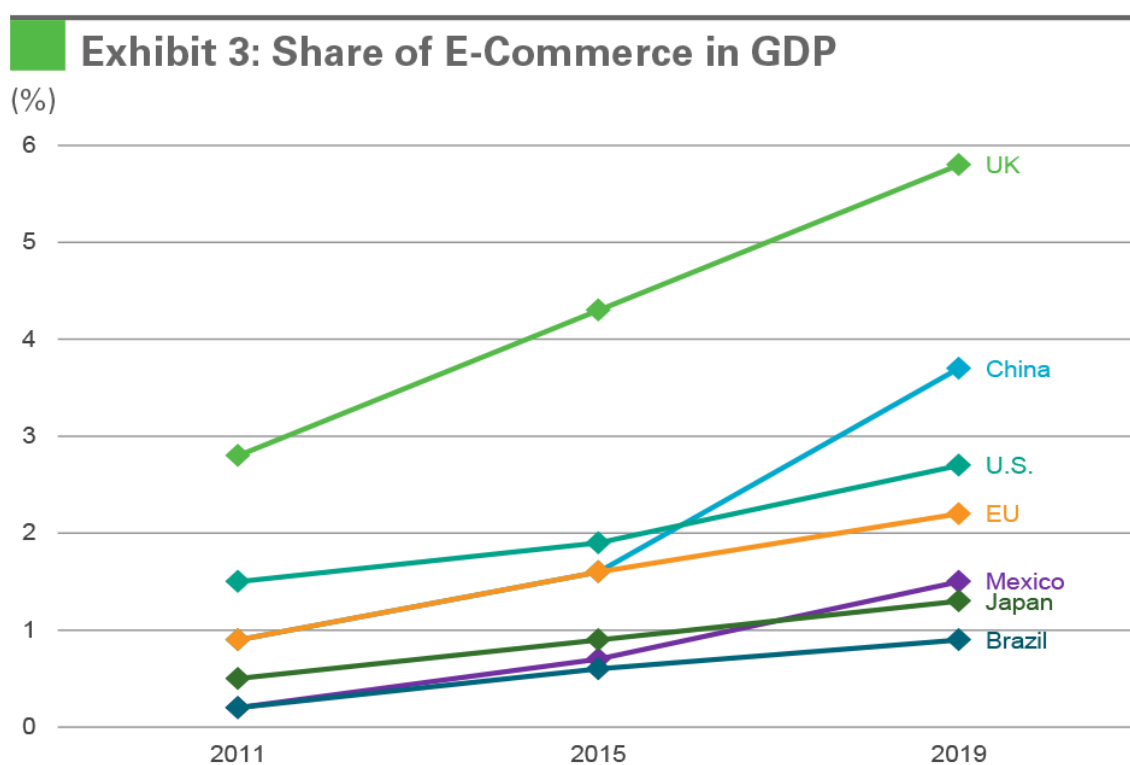


Gráfico 22 Participación de la Economía Online en el PBI

En el radar de la región, como se aprecia en el anterior gráfico, se encuentra Brasil y México, los más desarrollados de América Latina, con cerca del 1%.

Como segundo indicador, la penetración del comercio minorista online en el retail tradicional, o bien las ventas online sobre las ventas offline, da cuenta de la etapa del país en la curva de desarrollo ascendente del comercio electrónico, dando por sobreentendido que a nivel mundial tiende a incrementarse, según el eInstituto (2017) son las siguientes:

- Brasil primero en América Latina con el 3%
- Argentina con 1.5%
- Chile con 1.3%
- Perú y Colombia no llegan al 1% pero en los últimos dos años han tenido la mayor tasa de crecimiento de la región.

Y a manera de comparación con el mundo:

- Reino Unido el más desarrollado en Europa con 16%
- Alemania con 14%
- España un 7%
- EEUU con 8.6%

Por el momento, las lecturas de ambos indicadores evidencian un largo camino por recorrer en América Latina. El tercer indicador clave o KPI (por sus siglas en inglés Key Performance Indicator), es la Tasa de Conversión, el más resonado en el ecosistema digital,

muy importante para medir la performance de un canal online que a su vez permite evaluar el grado de maduración que tiene un mercado con respecto a otros:

La conversión en un sitio Web es atraer visitantes y animarlos a realizar una acción, por ej. hacer una compra por Internet o registrarse para recibir su boletín de noticias electrónico. Al realizar dicha acción, los visitantes se convierten en posibles clientes al establecer una relación online con el sitio. Para calcular su tasa de conversión tan solo ha de dividir el número de “conversos” entre el número total de visitantes. Para calcular su ROI, ha de restar del total de los ingresos provenientes de sus “conversos” al costo total de su campaña de emarketing. Cuando hablamos de Tasa de Conversión en un canal de ventas online tenemos que agregar una variable más que es son las Transacciones que se realizaron en esas visitas a su sitio web, entonces: La TASA DE CONVERSION de un canal de ventas online es el coeficiente que da como resultado la combinación de: 1. el TRAFICO de visitantes que acceden a nuestro canal online, 2. las REGISTRACIONES que se producen en ese canal y 3. las TRANSACCIONES que se realizan a través de este canal. (Pueyrredón, 2014, pág. 46)

Por lo tanto, se puede decir que:

$$\text{Tasa de Conversión (\%)} = \text{Ventas Captadas} / \text{Visitas}$$

Luego, Pueyrredón remarca la importancia del indicador en cuestión en el negocio digital:

La TASA DE CONVERSIÓN es la piedra angular de todo proyecto de canal online exitoso y debe considerarse desde los inicios de cualquier emprendimiento de e-commerce, pero también sirve para comprobar, en una web en funcionamiento, por qué no está dando el resultado que se esperaba. (Pueyrredón, 2014, pág. 47)

Sin lugar a dudas, una de las claves principales para lograr el éxito de un canal de ventas por internet se centra en lograr una adecuada Tasa de Conversión.

En el siguiente gráfico confeccionado en 2014, se representa el estado de situación en el mundo, de América Latina, Brasil el de mayor maduración en la región seguido de Argentina:

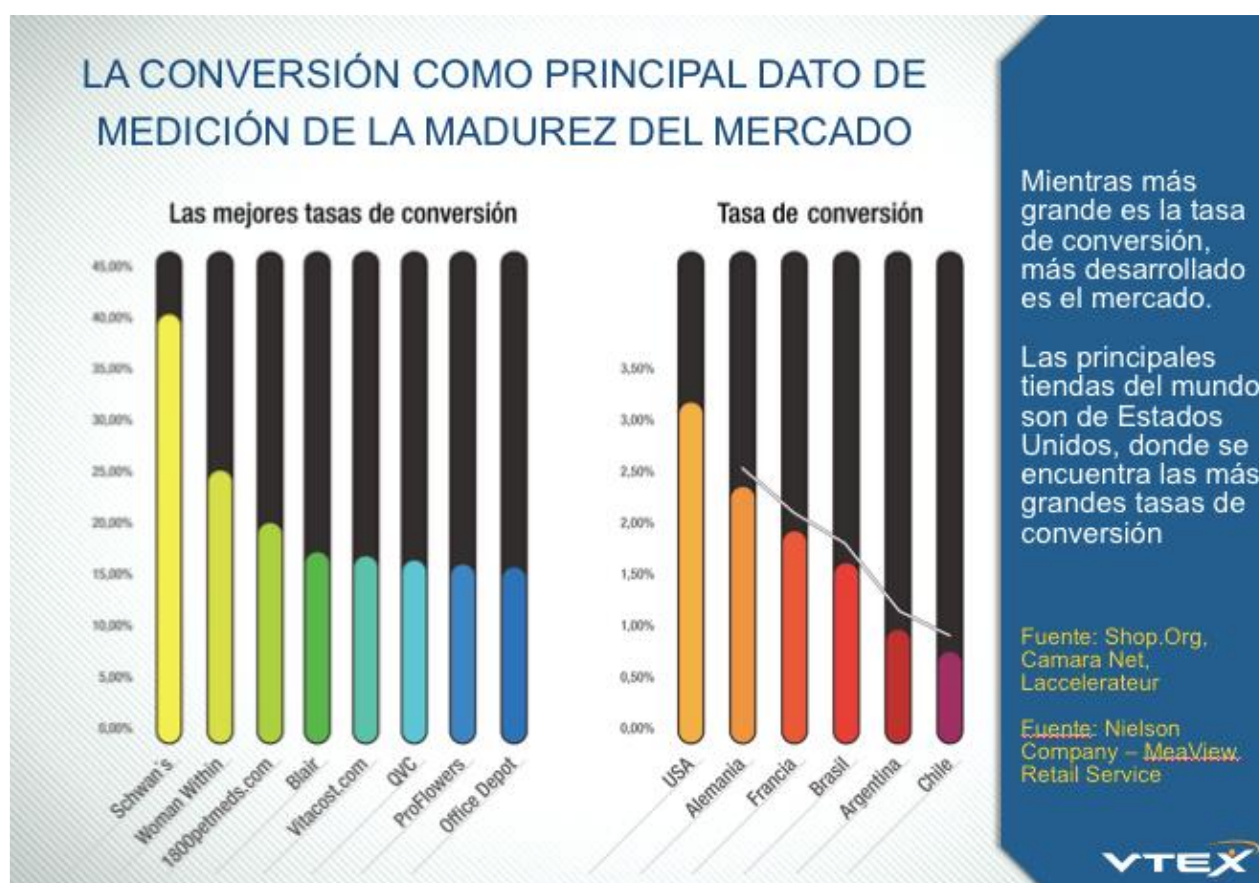


Gráfico 23 Tasa de Conversión en América Latina y el Mundo

Datos que, actualizados de acuerdo al eCommerce Report 2016; Brasil representa el 1,5% (vs. 3,3% en EUA). Mientras que en EUA, empresas como womanwithin.com,

blair.com, vitacost.com, qvc. com tienen tasas de conversión de 22%, 20%, 24% e 18% respectivamente. Empresas que resolvieron la pregunta de cómo lograr una adecuada tasa de conversión y mejorarla; los principales factores que afectan la conversión son:

- La usabilidad del sitio
- Mix de productos
- Perfil de visitantes

Ajustes simples de interface, requiriendo baja inversión, pueden generar aumentos sustanciales de la conversión, elevando así la competitividad. La mayoría de las empresas en América Latina que comienzan hacer comercio electrónico empiezan con gran entusiasmo y en algunos casos realizando grandes inversiones, pero no lo hacen en forma profesional por lo que todos estos esfuerzos no logran los objetivos buscados (Pueyrredón, 2014).

El autor continúa diciendo que es fundamental para toda tienda online que quiera ser exitosa: saber en qué lugar están, a dónde se quiere llegar y cómo poder medir en todo momento la performance de cada acción o iniciativa que se realice online. Por consiguiente, el ecosistema para llevar adelante una tienda online en cualquier parte del mundo y especialmente en América Latina tiene un alto grado de complejidad ya que existen numerosas variables a tener en cuenta, tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico:

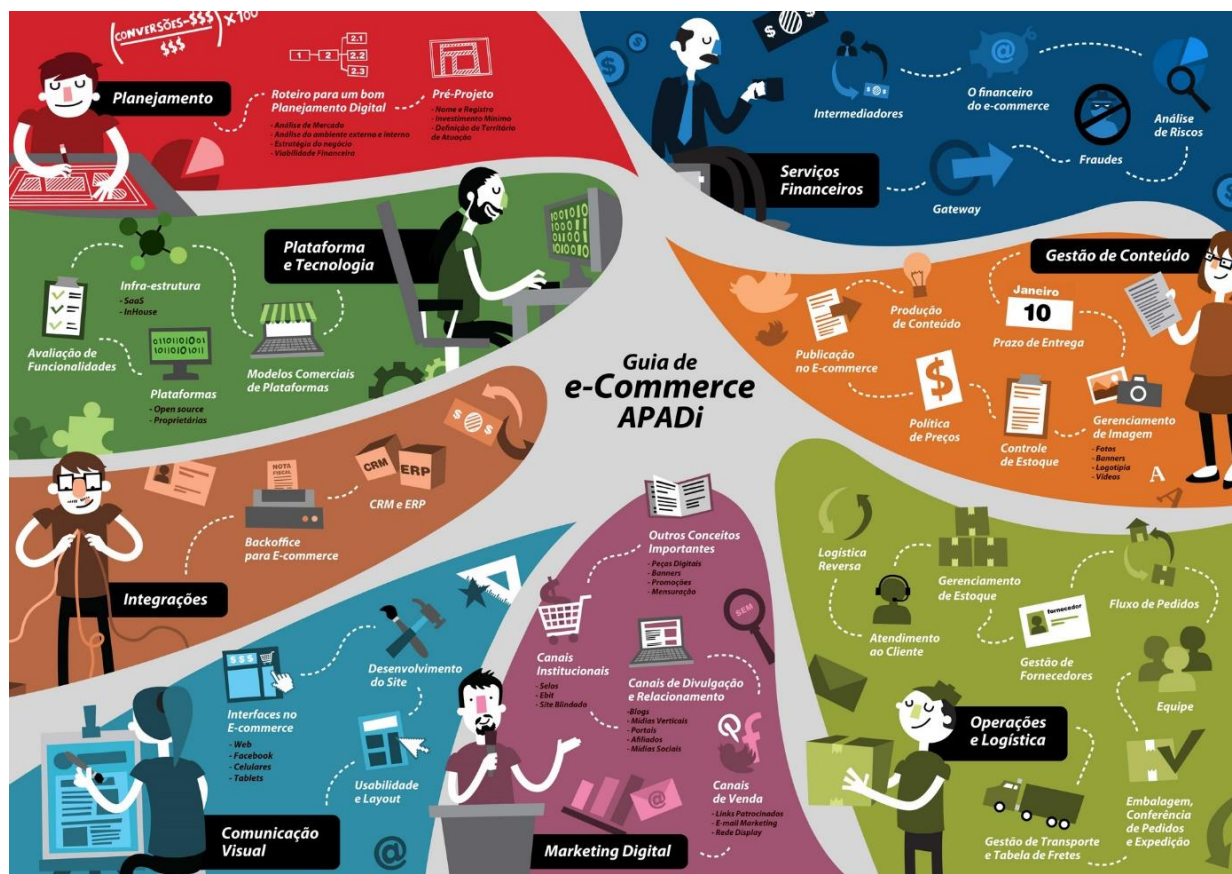


Gráfico 24 Ecosistema del eCommerce en América Latina

Cada uno de los componentes involucrados en el ecosistema entran en juego entre sí mismos. Profesionalizar el canal online significa definir un objetivo alcanzable, planificar estratégicamente e identificar y determinar, con idoneidad de adaptando al negocio, los Indicadores Clave de Rendimiento, posteriormente realizar una medición sistemática y planificada, o bien igual decir, definir un plan de monitorización, tablero de gestión y método periódico de mediciones.

3.6. El Comercio Electrónico Crossborder

Al menos tres de cuatro personas conectadas a internet actualmente compran productos online cada mes (Globalwebindex, 2017). Más precisamente, de 3.739.698.500 personas conectadas al 2017, 2.804.773.875 compran online cada mes, de las cuales el 57% efectuó una compra online en el extranjero en los últimos seis meses (Nielsen, 2016).

El siguiente gráfico muestra por país el porcentaje de compradores en línea que afirmaron haber comprado a un retailer en el extranjero en este periodo de tiempo:

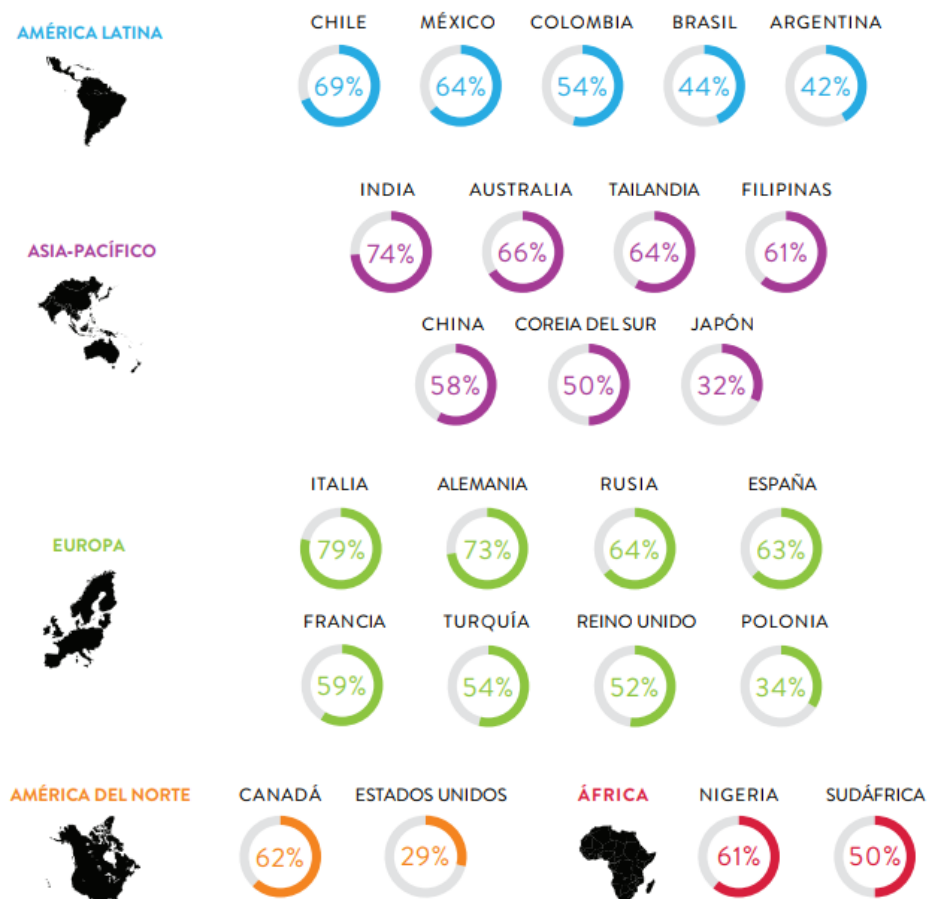


Gráfico 25 Maduración del Comercio Electrónico Cruzando Fronteras por País

El término comercio electrónico transfronterizo o *crossborder* generalmente define el comercio internacional online. Este implica la venta o compra de productos en tiendas online a través de las fronteras nacionales. El comprador y el vendedor no se encuentran en el mismo país y no suelen estar regidos por la misma jurisdicción, utilizan monedas diferentes y hablan diferentes idiomas.

El comercio online dentro de la Unión Europea (UE), con su mercado único y moneda común en muchos estados miembros, se denomina uniformemente como comercio electrónico *crossborder*, como por ejemplo la venta de Alemania a China. Se puede dar de múltiples formas, entre una empresa (minorista o marca) y un consumidor (B2C), entre dos empresas, a menudo marcas o mayoristas (B2B²⁷), o entre dos personas privadas (C2C), es el ejemplo a través de plataformas Marketplace como Amazon o eBay.

El estudio Comercio Global Conectado de la consultora Nielsen (2016) explica que mientras el comercio conectado es aún un asunto doméstico, con consumidores ordenando principalmente de los retailers en su propio país, esto está cambiando. Los compradores cada vez buscan más fuera de su país:

Casi tres cuartos de los encuestados en la India quienes compraron en línea en los últimos seis

²⁷ <https://es.wikipedia.org/wiki/Business-to-business>

meses dijeron comprar productos en el extranjero (74%). Pero esto no es únicamente una tendencia de países en vías de desarrollo. Casi dos tercios de los encuestados en Europa Occidental señalaron que compraron en el extranjero, incluyendo 79% en Italia, el porcentaje más alto en el estudio, y 73% en Alemania. (pág. 15)

Siendo los productos relacionados con la moda la categoría más comprada según los consumidores, acaparando un 55% del total de encuestados.



Gráfico 26 La Participación Global de los Grandes Jugadores Crossborder

Según las encuestas realizadas por yStats en 26 países en 2016, el 65% de los compradores online crossborder hicieron su última compra online en el extranjero desde Amazon, Ebay o Alibaba/Aliexpress.

La entrega y los gastos de envío son la principal preocupación de los compradores online en hacer compras a vendedores fuera del país. Las tarjetas de crédito (53%) y los sistemas de pago digitales (43%) son los métodos de pago más usados, pero el efectivo contra entrega es particularmente común en países en vías de desarrollo. Países como los EE. UU., China y el Reino Unido son los principales destinos de los compradores online transfronterizos. Para sobrellevar las barreras de la inspección física y las dudas sobre la calidad y precisión, las estrategias en línea deben enfatizar las diferencias tales como conveniencia, surtido y valor.

China fue un país pionero en el desarrollo del crossborder. Primero, se convirtió en país emisor, a través de plataformas como Alibaba o Aliexpress. Así, China construyó su propio ecosistema de plataformas, con una presencia de Amazon muy reducida. Pero desde 2014, el mercado chino también comenzó a ser precursor en el desarrollo del crossborder eCommerce como país receptor. En este caso, destaca Tmall, convirtiéndose en el líder indiscutible del sector B2C y la vertical moda como protagonista en las ventas.

Esto es posible gracias a los acuerdos que estableció Tmall con sus socios estratégicos en cada país. Es el caso de Correostmall.es en España, con servicios de base como la logística,

incluyendo la recogida en las instalaciones, la integración con el sistema de registro y etiquetado, el seguimiento internacional de los envíos y de la entrega en China, la gestión de las devoluciones y cambios de los consumidores desde China y la seguridad en los envíos, puede ofrecer el acceso a firmas españolas de integrarse con Tmall.

Para ofrecer una solución integrada crossborder del mismo estilo en Latinoamérica, socios estratégicos como Nocnocgroup.com y Localised.com cumplen el mismo rol haciéndose cargo de los servicios logísticos hacia diferentes países partiendo desde Argentina. Es decir, resolver el retiro del producto y el envío internacional, envío de última milla y puerta a puerta, seguimiento de envíos, devoluciones, soporte al cliente, cálculo inteligente de impuestos y también y no menor, todo el manejo y cuestiones impositivas locales de cada país.

Al margen de esto, en Europa ya hay opciones de logística sustentable de última milla para ser más eficientes y reducir el impacto al medioambiente, es el caso de Lamiloproject.eu.

La experiencia omnicanal es la nueva realidad del retail. Mientras los dispositivos digitales permiten al consumidor comprar donde quiera y cuando quieran, el "viaje" físico a la tienda necesita ser reimaginado.

4. El eCommerce en la Moda y el Marketplace como Tendencia en Auge

4.1. Zoom en eCommerce de Moda en el Mundo y Éxito de Verticales

“(...) en Brasil aquellas tiendas de moda que venden más de 100 pedidos día, están presentes en al menos cinco marketplace, y son entre el 32 y 58% de su venta. Por eso es tan importante estar en otros lugares; es como estar presente en un centro comercial, Walmart, Palacio de Hierro, Liverpool, pero via online.” (Fashion-Network: En el marco del eRetail Day de México, 2017)

Según declaraciones de Marcos Pueyrredón (2017), presidente del Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico y Vicepresidente global de VTEX²⁸ para el mercado hispano:

Actualmente estamos viviendo constantes evoluciones y cambios donde la ubicuidad que nos brindan los multidispositivos móviles, los nuevos ecosistemas de la mano de los Marketplace y disruptivos modelos en las cadenas de valor que relacionan la oferta con la demanda de productos y servicios a consumidor final están generando una “Segunda Revolución del eCommerce” que producirá un impacto aún mayor en la economía pero principalmente en el comercio minorista del que hemos visto en los últimos 15 años. La región en el 2018 alcanzará los 84,900 millones de dólares transaccionados por Internet B2C retail (Empresas con consumidores) manteniendo tasas de crecimiento de por lo menos un 30% en los próximos tres años. (pág. 2)

La vertical correspondiente a indumentaria y accesorios ya no se basa únicamente en precios, variedad, conveniencia y valoraciones, sino también en todo aquello que los consumidores buscan en cualquier compra offline: el producto adecuado a través de una experiencia de compra inigualable, y ese es el gran desafío que tienen por delante cualquier tienda online de moda que quiera ingresar al mundo del eCommerce.

Como se puede observar en el siguiente gráfico, la moda como el 2do segmento con mayor crecimiento según Statista.

²⁸ <https://pt.wikipedia.org/wiki/VTEX>

in million US\$ by segment

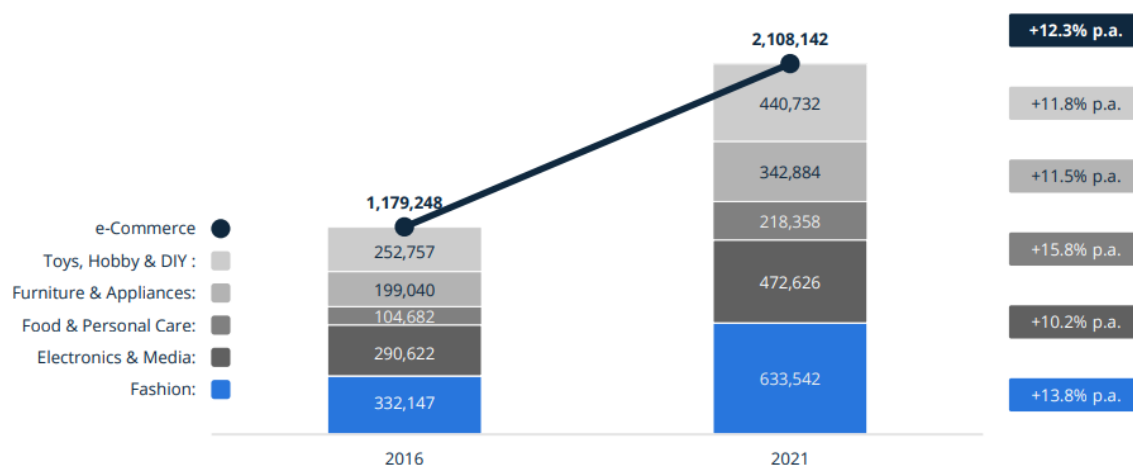


Gráfico 27 Tamaño del Segmento Global de la Moda y Tasas de Crecimiento

Un estudio posterior (2018) sobre el comercio electrónico en la moda de la misma entidad, refleja el crecimiento proyectado en miles de millones al 2022:

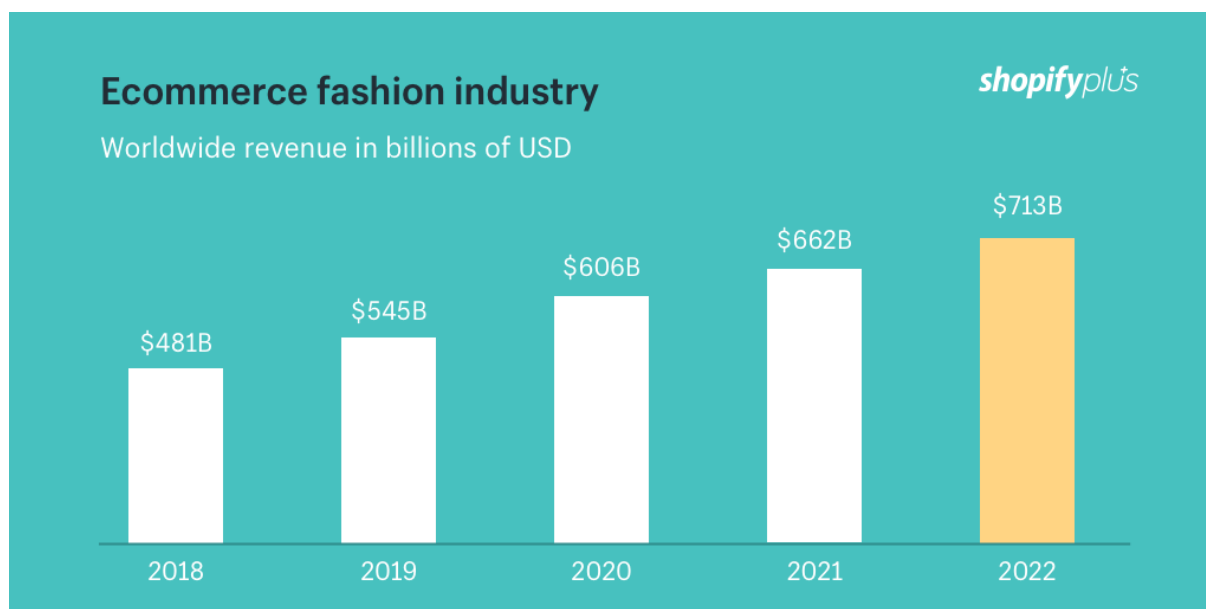


Gráfico 28 La Industria del Comercio Electrónico en la Moda

Algunos números para poder contextualizar el negocio online de moda en Latinoamérica (Brandlive, 2017):

- En Latinoamérica se compran promedio 2,1 productos por compra

- Entre 3 y 4 productos por año por persona
- Con un ticket promedio de alrededor de 2800 pesos argentinos (175 USD)

De acuerdo al ranking de tiendas online de ropa de Similar Web (Septiembre 2017), las que tienen más visitas mes en el mundo son:

	Domain 10,000	Traffic Share	Change	Rank	Monthly Visits ↕	Unique Visit...
1	 vip.com	2.92% 	↑ 34.18%	#335	139.4M	79.48M
2	 hm.com	1.95% 	↓ -4.85%	#280	93.10M	39.94M
3	 asos.com	1.40% 	↓ -8.62%	#409	66.86M	26.05M
4	 macys.com	1.28% 	↓ -0.8%	#651	61.31M	26.05M
5	 zara.com	1.23% 	↑ 1.76%	#589	58.61M	23.27M
6	 zozo.jp	1.00% 	↓ -3.01%	#719	47.63M	9.381M
7	 wildberries.ru	0.91% 	↓ -4.16%	#681	43.44M	13.30M
8	 uniqlo.com	0.89% 	↑ 18.61%	#1,076	42.51M	16.62M
9	 nordstrom.com	0.70% 	↓ -4.67%	#1,351	33.28M	14.29M
10	 shop.nordstrom.com	0.67% 	↓ -3.24%	#1,459	32.02M	14.21M
11	 jabong.com	0.66% 	↓ -26.46%	#1,856	31.72M	16.17M
12	 gap.com	0.66% 	↓ -8.61%	#1,247	31.65M	13.03M
13	 myntra.com	0.60% 	↓ -1.85%	#1,412	28.43M	11.05M
14	 trendyol.com	0.59% 	↓ -9.22%	#1,580	28.33M	9.086M
15	 forever21.com	0.56% 	↓ -22.92%	#1,582	26.74M	9.721M

Tabla 4 Tiendas Online de Ropa más Importantes del Mundo

En el ranking reconocidas marcas de todo el mundo con un gran volumen de tiendas físicas desparramadas por distintas regiones, conocidas como las *Brick & Mortar*²⁹, tales como Zara, H&M, GAP, Macys y Forever21, es decir, nacidas en el offline que se adaptaron muy bien al mundo online, al menos estos casos, conviven con los *Pureplayers*³⁰ o también

²⁹*Bricks and mortar* es una expresión principalmente usada en los primeros años del eCommerce para referirse a los viejos modelos o negocios tradicionales que tenían tiendas físicas. https://en.wikipedia.org/wiki/Brick_and_mortar

³⁰*Pureplayer*, en comercio electrónico, es una compañía que opera sólo en internet. Amazon es un arquetipo emeplo de un pure player. Los pure players de internet suelen ser opuestos a brick and mortars. Generalmente

llamadas .com, negocios concebidos desde online con una dinámica totalmente diferente y que se han puesto a la altura y a competir con marcas con décadas de historia, miles de locales y miles de millones invertidos en publicidad. Algunas de las tiendas online tradicionales y representativas en su tipo son:

Hm.com (H&M)

Tipo: Brick & Mortar

Visitas al mes en sitio web: 93.1 millones

Patrimonio neto al 2017: 6.429 millones de dólares

Envíos a domicilio: locales en 41 países

La gigante cadena de moda sueca, cuenta con un total de 4.200 tiendas propias repartidas en 64 países y da empleo a aproximadamente 76.000 personas. H&M es el segundo grupo textil más importante de Europa en facturación.

Zara.com

Tipo: Brick & Mortar

Visitas al mes en sitio web: 58.61 millones.

Patrimonio neto: 14.987 millones de dólares

Envíos a domicilio: locales en 46 países

La otra gigante cadena europea, tiene más de dos mil tiendas en 88 países de Europa, América, África, Asia y Oceanía, 456 de ellas en España, país de origen. La marca fue la primera en estrenar tienda en internet en 2007, con disponibilidad de ventas en Europa.

Gap.com

Tipo: Brick & Mortar

Visitas al mes en sitio web: 31.65 millones.

Patrimonio neto: 2.904 millones de dólares

Envíos a domicilio: locales en EE.UU

pure players son conocidos por ser mucho más ágiles y más adaptables. https://es.wikipedia.org/wiki/Pure_player

Minorista de ropa de EE.UU emplea a más de 150.000 personas y posee más de 3.000 tiendas en varios países. Cuenta con las cadenas de ropa, Old Navy y la marca de zapatos Pi-perlime.

Por otro lado, y en cuanto a la categoría de las Pureplayers, modelos exitosos en el mundo como:

Vip.com

Tipo: Marketplace Pureplayer Crossborder

Visitas al mes en sitio web: 66.86 millones.

Patrimonio neto: 48 millones de dólares

Envíos a domicilio: Locales en China y envíos al exterior a Corea, Japón, Europa, Australia y Estados Unidos.

Es un Marketplace Premium orientado a dispositivos móviles. Luego de Tmall y Jing-Dong, VIP.com es el tercer sitio de comercio electrónico más grande de China. Con más de 50,000 empleados y 2,1 millones de metros cuadrados de espacio de almacén, Vipshop ha construido una base considerable y creciente de clientes y socios de marca. Ocupa el puesto N° 1 en el mercado de descuentos en línea de China con un 38,1% de cuota de mercado.

Asos.com

Tipo: Marketplace Pureplayer Crossborder

Visitas al mes en sitio web: 66.86 millones.

Patrimonio neto: 323 millones de dólares

Envíos a domicilio: a 140 países con centros logísticos en UK, EE.UU, Europa y China

Del Reino Unido fundada en el año 2000, cotizando en bolsa con más de 4.000 empleados y con ganancias de 1.314 millones de dólares en 2015. Principalmente dirigido a adultos jóvenes, Asos.com vende moda y belleza B2C. A través de 850 marcas, comercializa más de 80.000 productos, además de su gama de productos de marca propia.

Posee una sección ecológica, Asos Eco Edit, desde 2010 con un poco más de 650 productos de 30 marcas, incluyendo la propia.

Yoox.com

Tipo: Marketplace Pureplayer Crossborder

Visitas al mes en sitio web: 12.47 millones.

Patrimonio neto: 1.642 millones de dólares

Envíos a domicilio: a 102 países con centros logísticos en Italia, Reino Unido, Estados Unidos, China, Hong Kong y Japón

Originario de Italia, este Marketplace B2C, tiene cientos de diseñadores europeos renombrados y otros no tanto, principalmente de productos de lujo. Mantiene una estructura de 20 estudios para hacer fotos de producto con 25 fotógrafos. Al 2015 tenía 3901 empleados trabajando y en 2016 se fusionó corporativamente con **Net-a-porter.com**, su par en EE.UU con menor visitas y una similar oferta. Esta plataforma ofrece envíos a domicilio a más de 170 países

En 2009, en el Día de la Tierra, Yoox lanzó dentro del sitio una sección llamada Yooxygen para promover prácticas de moda sostenibles a través de la educación y colaboraciones, mostrando los diseñadores que aplican a estos estándares (32) con un total de 136 productos. En el artículo *Yoox, Parsons Team for Sustainability* de Jessica Iredale (2017) se cita a Federico Marchetti, director ejecutivo de Yoox Net-a-porter Group, "Un cambio sustancial vendrá probablemente de la próxima generación de la moda" (párr. 3) con respecto de la decisión de asociarse con la Parsons School of Design de Nueva York en pro de impulsar prácticas sustentables.

Zappos.com

Tipo: Pureplayer Crossborder

Visitas al mes en sitio web: 17.37 millones.

Patrimonio neto: 23.214 millones de dólares (Amazon)

Envíos a domicilio: a 10 países de Norteamérica y Oceanía

También de EE.UU y perteneciente a Amazon, de los jugadores online más importantes del mundo junto a eBay y Alibaba Group, tienda online exclusivamente de zapatos con 16.2 millones de visitas al mes.

4.2. Marketplace de Moda en el Mundo y Éxito de Verticales

Según el reporte anual del Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico y a manera de una de las conclusiones más relevantes del mismo; el *Marketplace* como el futuro de la rentabilidad en eCommerce: "Esto demuestra que el Marketplace proporciona un margen alrededor de un 250% más alto que el modelo de distribución tradicional" (eInstituto, 2016, p. 40).

El modelo de negocios de comercio electrónico de tipo *Marketplace*, se puede entender como:

Tiendas electrónicas que venden productos de terceros. La transacción financiera ocurre en el Marketplace y el pedido es enviado al proveedor de la mercadería para que sea facturado y enviado al cliente final. Los Marketplace ganan una comisión de los minoristas referente al costo de marketing, pago, fraude y financiación. La mayor referencia de Marketplace es amazon.com. (eInstituto, 2016, p. 25)

En Latinoamérica MercadoLibre.com es referencia de *Marketplace* como el jugador estrella, que en sus inicios comenzó con un concepto C2C y luego fue incorporando el negocio B2C sólidamente a través de vendedores que mejoraron y profesionalizaron su oferta, en paralelo a la apertura de tiendas oficiales de empresas en el sitio. Para comprender el superior margen con respecto al modelo de distribución tradicional, es necesario dar cuenta del aporte de valor del modelo Marketplace a diferencia del modelo tradicional:

El principal beneficio de Marketplace es proporcionar una asignación más eficiente de los recursos de marketing y los gastos de operación. Para el comercio minorista, el costo de generación de tráfico, las comisiones cobradas por los operadores de tarjetas, el mantenimiento de la plataforma, los costos de sistemas y procesos para el análisis de fraude adicionales resultan mayores que el porcentaje observado en grandes minoristas que, al trabajar a gran escala, tienen mejores precios y menores costos. El Marketplace permite una mayor rentabilidad para los principales minoristas y al mismo tiempo puede reducir la tasa de mortalidad de las pequeñas empresas en Brasil. (eInstituto, 2016, p. 27)

En el mundo existen modelos de Marketplace de retail en diferentes verticales, tales como moda, grocery, tiendas departamentales, electro, línea blanca, línea marrón, hogar, entre otros. Los jugadores más importantes tales como Alibaba Group, Amazon, eBay y MercadoLibre abarcan todas estas categorías y más, además y no menor, de estar desarrollando un ecosistema, en mayor o menor medida, de diferentes unidades de negocios con servicios a gran escala para generar valor tales como pagos y fraude, infraestructura tecnológica y servicios de hosting en la nube, hasta depósitos, logística y distribución e incluso nuevas soluciones tecnológicas de vanguardia.

En el siguiente gráfico se pueden apreciar las tiendas online con mayor cantidad de visitas en el mundo, todas y sin excepciones venden múltiples categorías con enormes volúmenes de productos, y todas a su vez, al menos las primeras quince son, en mayor o menor medida, Marketplace:

	Domain 5,463	Traffic Share ⬇	Change	Rank	Monthly Visits	Unique Visit...
1	 amazon.com	16.51% 	↓ -6.56%	#19	2.366B	506.4M
2	 taobao.com	11.34% 	↑ 4.28%	#37	1.625B	438.7M
3	 ebay.com	8.68% 	↓ -7.88%	#39	1.244B	343.8M
4	 tmall.com	7.28% 	↑ 28.24%	#51	1.042B	333.4M
5	 aliexpress.com	4.87% 	↓ -8.56%	#57	698.1M	226.0M
6	 amazon.co.jp	3.80% 	↓ -0.83%	#76	544.0M	79.70M
7	 amazon.de	3.39% 	↓ -5.77%	#72	485.7M	87.46M
8	 amazon.in	3.12% 	↑ 6.81%	#88	447.1M	120.2M
9	 amazon.co.uk	3.06% 	↓ -1.41%	#85	439.1M	96.44M
10	 ebay.co.uk	2.74% 	↓ -3.7%	#95	393.3M	70.44M
11	 mercadolive.com.br	2.67% 	↓ -9.24%	#102	383.0M	80.90M
12	 walmart.com	2.40% 	↓ -6.09%	#137	344.6M	137.6M
13	 flipkart.com	1.62% 	↑ 29.94%	#156	232.0M	74.20M
14	 allegro.pl	1.61% 	↓ -8.44%	#124	230.7M	32.88M
15	 amazon.fr	1.45% 	↓ -4.97%	#161	207.7M	50.50M

Tabla 5 Tiendas Online de Multiproductos Más Importantes del Mundo

Tal como se mostró en el anterior apartado, las tiendas online de moda con más visitas que pelean los primeros lugares con las marcas más importantes del mundo son Marketplace: Vip.com, Asos.com y Yoox.com principalmente. Los modelos de negocios de esas .com son similares entre ellos y abarcan con mayor foco alguna región del mundo; ahora bien, hay casos de modelos de Marketplace exitosos que se mantienen en una vertical o dos, sin ramificarse por el multirubro tal como las tiendas departamentales del offline como Falabella y Ripley, sino que por ejemplo, nuclean oferta de moda, diseño auténtico, productos artesanales, algunos destacados son:

Etsy.com

Tipo: Marketplace Pureplayer Crossborder

Visitas al mes en sitio web: 192.4 millones.

Patrimonio neto: 308 millones de dólares

Envíos a domicilio: a 243 países del mundo

De EE.UU, Etsy es un Marketplace C2C de productos hechos a mano, vintage y materiales para artesanía, tiene al menos 54 millones de usuarios registrados como miembros, conectando 1,4 millones de vendedores activos con 19,8 millones de compradores activos. A finales de 2014, Etsy tenía 685 empleados y tenía 29 millones de artículos en su sitio web. El mismo año registró un total de ventas (ventas de mercancías bruto o GMS) casi 2 mil millones de dólares en la plataforma, de las cuales un 36,1% provino de compras realizadas en los dispositivos móviles y 30,9% fue generado fuera de los EE.UU.

Etsy genera ingresos principalmente de tres fuentes:

- Fee de mercado y producto: incluye una cuota del 3,5% del valor de venta que un vendedor paga por cada transacción completada, y una tasa de cotización de 20 centavos por artículo.
- Servicios del vendedor: representa el flujo de ingresos para un crecimiento mas rapido en Etsy, incluye los honorarios por servicios tales como listados patrocinados, procesamiento de pagos y las compras de etiquetas de envío a través de la plataforma.
- Otros: incluye ingresos por honorarios recibidos de los procesadores de pago de terceros.

Bonanza.com

Tipo: Marketplace Pureplayer Crossborder

Visitas al mes en sitio web: 9.385 millones.

Patrimonio neto: no cotiza en bolsa

Envíos a domicilio: a 208 países

Marketplace europeo con más de 12 mil vendedores, se caracteriza por bajas comisiones y una solución para que el vendedor pueda integrar todos sus productos de Etsy, Amazon o eBay hacia su tienda en Bonanza con sólo click. Ofrece envíos a todo el mundo.

Otras propuestas de Marketplace exitosas locales como **Elo7.com.br** en Brasil y muy similar al estilo de Etsy con 12.9 millones de visitas al mes en ese país y con envíos a domicilio locales. Más allá de esto, existe un Marketplace que no se puede no mencionar, que a pesar de ser multirubro tiene un gran énfasis en el negocio de la moda y marca tendencia en el comercio electrónico transfronterizo:

Tmall.com

Tipo: Marketplace Pureplayer

Visitas al mes en sitio web: 1.042 mil millones.

Patrimonio neto: 41.946 millones de dólares (Alibaba Group)

Envíos a domicilio: locales en China Continental

De Alibaba Group, Tmall.com es la mayor plataforma minorista B2C en Asia que permite a las empresas vender directamente a millones de consumidores en toda China. Actualmente cuenta con más de 70.000 marcas internacionales, 50.000 comerciantes Chinos y sirve a más de 180 millones de compradores, factura cerca de tres veces la cantidad de su competidor más cercano 360buy. El sitio cuenta con una participación de 47,6% en el mercado minorista B2C en China, seguido por 16,2% de 360buy y 4,8 % de Amazon. Tmall ofrece productos de marca genuina mucho más baratos que las tiendas tradicionales pero no tanto como **Taobao.com**:

Perteneciente al mismo Alibaba Group, Tmall se complementa desde los servicios de marketing, la infraestructura tecnológica y de pagos, la logística y servicios de negocio con **Taobao.com**, Marketplace en su versión C2C. Originariamente Tmall nació desde Taobao en 2008 para dedicarse únicamente a tiendas oficiales de marca. Para abrir una tienda en Tmall desde Taobao, la entidad jurídica debe proporcionar todas las documentaciones adecuadas para confirmar la fiabilidad, autenticidad y la real existencia de la organización, empresa, fabricante o marca. Este enfoque ayuda a eliminar el riesgo potencial de que un vendedor inescrupuloso con dudosa calidad de los productos se encuentre vendiendo sus productos en Tmall. Taobao garantiza que todas las mercancías en Tmall son oficiales y auténticas. En la página de cada vendedor, se pueden ver los certificados de calidad y cumplimiento.

4.3. Beneficios del Marketplace para los Sellers

Comprar en el modelo tradicional siempre fue lineal y simple. Tan recientemente como en 1995, los consumidores tenían un número limitado de destinos de compras y opciones. Al surgimiento de internet, los minoristas administraban principalmente las operaciones establecidas de tiendas y catálogos. Veinte años más tarde, hoy los consumidores interactúan con casi cuatro destinos físicos y digitales durante cada viaje de compras, el camino se fragmentó para los consumidores y las operaciones se volvieron complejas para los minoristas.

Surgen nuevos caminos a la compra, en este modelo democratizado en evolución, el embudo de conversión avanza hasta el punto de acoplamiento: la distinción entre marketing y comercio se difumina en el canal intermediario.

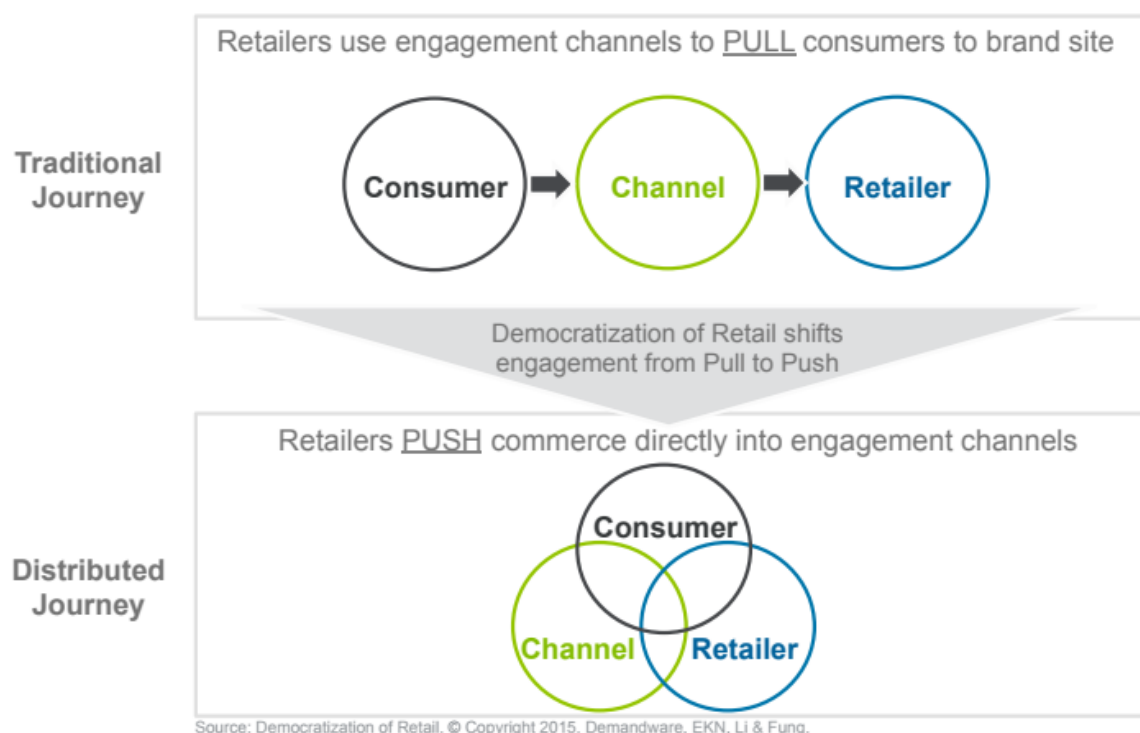


Gráfico 29 Modelo de Compra Tradicional Vs Modelo Distribuido

En consecuencia, se requieren un nuevo conjunto de capacidades para poder competir a medida que se fusiona el marketing y el comercio:

	⚡ Immediacy	⚖ Frictionless	🤝 Trust	🔄 Flexibility	👤 Personal
Impact on Retailer	Be where the customer is, respond quicker, reduce order-to-ship times	Reduce friction from the customer experience, make it easier for them to engage	Be a part of the consumer's community, secure their data and respect their privacy	Let the consumer choose where (channels) and how (fulfillment options) they shop	Make an emotional connection with the consumer
New Currency	- Inventory Visibility - Mobile Ubiquity - Agile Operations	- Advanced Payments - Channel Integration - Product Synchronization	- Engagement Platforms - Privacy and Security - Authentic Advocates	- Product Configuration - Fulfillment Innovation - Last Mile	- Customer Intelligence - Next-gen Workforce - Digitizing the Store

Source: Democratization of Retail. © Copyright 2015. Demandware, EKN, Li & Fung.

Tabla 6 Capacidades requeridas en el nuevo modelo

En este contexto, los Marketplace se convierten en un intermediario (similar a los grandes almacenes de antaño) acuñado entre compradores y vendedores, mientras que otros medios, como el social y el de búsqueda, ingresan al lucrativo campo de batalla.

La mayoría de los países tienen uno o dos jugadores Marketplace dominantes que tienen el 20% o más de la cuota de mercado. Amazon es el líder en los Estados Unidos, mientras que Alibaba y JD.com son los líderes en China, con casi el 80% del mercado, se puede apreciar en el siguiente gráfico la participación en el mercado local país por país:

	Players	Share		Players	Share
Arg	CDMarket, Movistar	5%	Jap	Rakuten Ichiba, Amazon JP	40%
Aus	eBay, Coles, Woolworths	34%	Es	Amazon Spain, eBay Spain	20%
Bra	B2W Digital, Cnova	36%	Net	Ahold/Bol.com, Wehkamp	20%
Can	Amazon CA, Costco CA	9%	Pol	Allegro Market Place	50%
Chi	Alibaba, JD	80%	Rus	Ulmart, Wildberries	10%
Den	CDON, Coop	17%	S.K.	Lotte Shopping, Emart	9%
Fra	Groupe Casino, Vente-Privee	20%	Swz	Digitel, Amazon DE	14%
Ger	Amazon DE, Otto	55%	UK	Amazon UK, Argos	28%
Ind	Flipkart, Snapdeal	25%	USA	Amazon, Apple	28%

Source: The Rise of Global Marketplaces. © Copyright 2015. Ecommerce Europe.

Tabla 7 Participación en el Mercado de Marketplace por País

Los Marketplace crecieron espectacularmente los últimos años, por un lado Amazon lidera el camino de los ingresos propios, mientras que Alibaba es más grande que Amazon y eBay combinados si se tiene en cuenta el volumen de mercado que se comercializa en la plataforma:

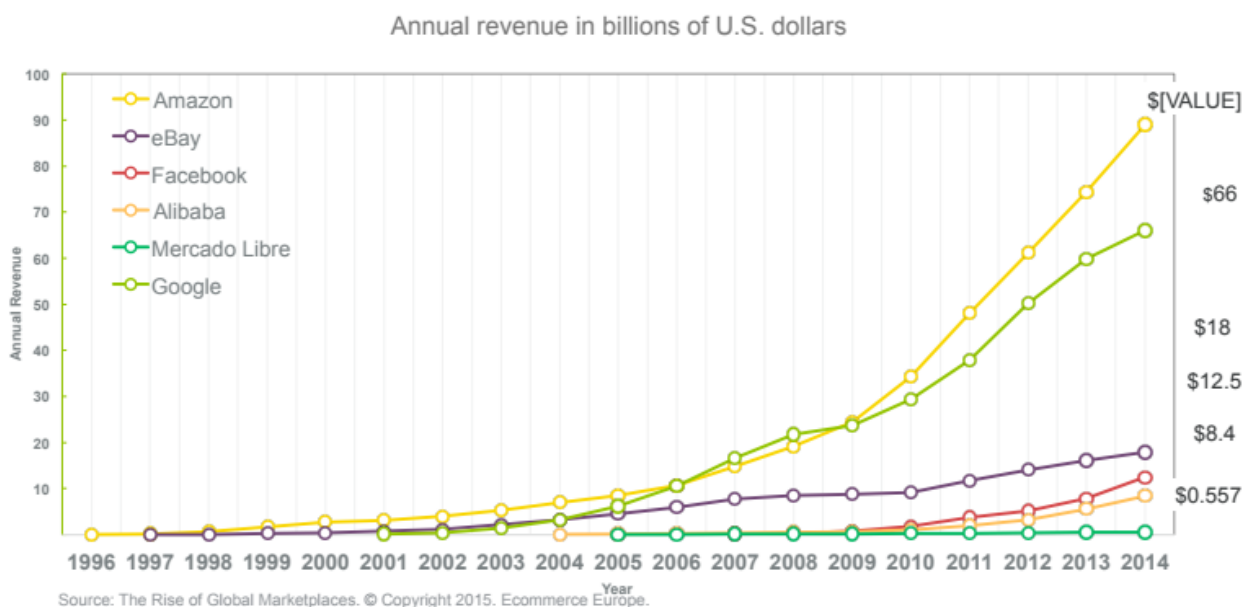


Gráfico 30 El Crecimiento del Marketplace Supera al Sector Online General

La pregunta en este punto es: ¿Por qué los Marketplace están creciendo tan fuertemente?

Según Demandware and Ecommerce Europe (2015) la respuesta recae en que, sobre todo, son capaces de conducir un volante de elementos complementarios, ofrecen una gran variedad de productos y servicios a precios bajos y una excelente experiencia del cliente.



Gráfico 31 El Círculo del Éxito del Modelo Marketplace

1. Se crea el llamado efecto de volante o *flywheel*:
 - a. Amplia selección = mayor conversión y tamaño del carrito
 - b. Extrema conveniencia = retención del cliente
 - c. Precios más bajos = economías de escala
2. Opera a escala global
3. Se mueve rápidamente (falla rápido y avanza), continua innovación y optimización procesos

El concepto de Rifkin (2013) se aplica en este caso perfectamente, el costo marginal tiende a 0, a medida que el negocio crece y escala, los costos marginales cada vez son más bajos en las economías digitales, lo cual llevó a los grandes jugadores nombrados anteriormente a construir un ecosistema de complementos para poder bajar los costos y tener mayores márgenes.

Del otro lado del asunto, se plantea la pregunta: **¿Cuáles son los principales beneficios para los vendedores del Marketplace en rasgos generales?**

Parafraseando lo que se dijo en las anteriores páginas, al trabajar a gran escala con diferentes vendedores dentro de un mismo sitio, la asignación de los recursos de marketing y los gastos de operación es más eficiente, obteniendo así mejores precios y menores costos en el ecosistema de complementos necesarios para desarrollar el canal, tales como, la generación de tráfico, las comisiones de los operadores de tarjetas, el mantenimiento de la plataforma y los sistemas y procesos para el análisis de fraude.

Se considera, a rasgos generales, los siguientes puntos en manera de beneficios del Marketplace de cara al vendedor (Mercado Libre Life, 2017):

- Baja barrera de entrada: incremento de ventas sin inversión inicial
- Solución de envíos a domicilio: acuerdos preferenciales por el volumen que se maneja con varias transportadoras logísticas
- Financiación con todos los acuerdos del Marketplace: acceso a la cartera de cliente de los principales bancos
- Paquete de Marketing: envío de emails, campaña pautaada en redes sociales y resultados de búsqueda 24x7
- Participación en fechas y eventos especiales
- Soporte comercial para la cuenta
- Asesoramiento para integraciones (ej. almacenamiento y manejo de stock, preparación de los envíos, respuestas a consumidores)
- Atención al cliente y sistemas posventa de recompensas al vendedor (reputación, ranking, etc)

MercadoLibre en América Latina como la principal referencia, opera desde 1999 en 13 países y cotiza en la bolsa de valores Nasdaq (MELI). En Argentina al 2016 representa el 38.6% del volumen total de facturación online del país, en Brasil un 17.6%, un punto por debajo de Lojas Americanas y en México un 9.5% manteniendo el liderazgo (Euromonitor International, 2016). A partir de febrero de 2014, en Brasil los grandes minoristas como WallMart, Extra.com, Submarino, Saraiva comenzaron sus proyectos para convertir la tienda virtual también en un Marketplace. Poco después, ya en agosto de 2014, aproximadamente el 20% de las tiendas medianas ya estaban integradas con la mayoría de estos grandes Marketplace.

Se identifican 3 modelos con los cuales se está desarrollando el Marketplace en la región (eCommerce Report, 2016):

Marketplace para la generación de Leads:

En este modelo el Marketplace se utiliza como una vidriera de productos para generar leads³¹ (tráfico), es decir intenciones de compra. Algunos procesos permanecen bajo la responsabilidad del vendedor y no del Marketplace. Los mismos son: (1) la Facturación (2) la Gestión del Fraude y (3) Fullfilment³². Por lo tanto, el vendedor se hará cargo de estos costos, mientras que el Marketplace es responsable de la generación de tráfico (visitantes). Ejemplos: WalMart, Extra, RiHappy.

Marketplace con servicios de valor agregado:

En este modelo, el Marketplace ofrece, además de la generación de leads, el servicio de Fullfilment. Las empresas que están iniciando sus operaciones o las que no tienen dinero suficiente pueden externalizar este servicio a través del Marketplace. El servicio se basa en la prestación de toda la estructura de Fullfilment para el vendedor, por el pago adicional por los servicios prestados. Del lado del vendedor, tener su operación de Fullfilment en Marketplace, significa asignar de forma más eficiente sus recursos. Para el Marketplace, el aumento de volumen puede significar la mejor distribución de los costos fijos y de operación, aumentando el margen de contribución. Ejemplo: Amazon FBA+: una de las empresas del grupo Amazon, Amazon FBA50 (Fullfilment por Amazon), opera en este modelo. Como minorista de gran escala, Amazon tiene la estructura de costos muy eficiente, sobre todo en el aspecto operativo. Así que también ofrecen servicios de cumplimiento para reducir los costos, que pueden representar una economía principalmente para pequeñas y medianas minoristas.

Marketplace generador de pedidos:

Aquí el Marketplace es responsable de: (1) la Generación de Tráfico, (2) la Facturación y (3) la Gestión del Fraude. El Marketplace lleva las operaciones financieras del vendedor, cuya responsabilidad es únicamente recibir el pedido ya generado y aprobado para llevar a cabo el Fullfilment, facturación y enviar al cliente. Este es el modelo adoptado en Brasil hasta el momento con tiendas como Walmart, Extra.com, Submarino y Saraiva utilizando esta estrategia. Debido a una mayor responsabilidad por el Marketplace, hay un aumento en el margen de contribución en este modelo, dada la mejor asignación de los recursos. Para llevar a cabo este modelo en el mercado brasileño, el vendedor debe tener una estructura logística dentro del centro de distribución del Marketplace y la infraestructura adecuada para que el vendedor pueda emitir la factura en el centro de distribución. Este es el modelo adoptado en Brasil hasta el momento con tiendas como Walmart⁵¹, Extra.com⁵², Submarino⁵³ y Saraiva⁵⁴ utilizando esta estrategia. Debido a una mayor responsabilidad por el Marketplace

³¹ https://es.wikipedia.org/wiki/Lead_generation

³² <https://es.wikipedia.org/wiki/E-Fullfilment>

(más servicios), hay un aumento en el margen de contribución en este modelo, dada la mejor asignación de los recursos.

5. Resultados

5.1. Presentación de Resultados de la Investigación del Sector

Se identificaron 122 comercios a través de la investigación exploratoria en internet del sector de moda sustentable en argentina durante julio y agosto del 2017. Se seleccionaron 34 de ellos (el 28%) para relevar los indicadores que den cuenta del grado de adopción de comercio electrónico mencionados en el apartado metodológico.

En principio y a manera de aproximación, se clasificó la muestra relevada online de la siguiente manera para dar cuenta del espectro de moda que se abarca:

Categoría

- El 79% vende moda de mujer, el 21% vende moda de hombre, el 9% ropa bebés y el 6% hogar y decoración, esta última, como categoría adicional a alguna de las primeras.

Subcategoría

- Se puede decir que el 56% de la oferta relevada sólo fabrica indumentaria, el 50% además fabrica accesorios y el 21% zapatos y zapatillas.

Se relevaron variables para identificar el alcance y estado de situación en el canal de ventas por internet, además, variables relacionadas a la sustentabilidad del producto para dar cuenta, al menos en esta segunda instancia, de la veracidad de la cuestión. Los resultados son los siguientes:

Canales

- El 59% posee plataforma de comercio electrónico propia, de los cuales la plataforma utilizada es en un 55% Tienda Nube y WooCommerce en un 30%.
- El 30% vende a través del Marketplace MercadoLibre.
- El 100% tienen Facebook, algunos pocos con cuentas personales en vez de Fanpage.

Formas de pago

- El 59% tienen MercadoPago, ya sea incorporado en plataforma web propia, MercadoLibre o como forma de pago.

- Idem el 9% ofrecen Todo pago.
- El 18% ofrece transferencia bancaria.
- El 12% pago en efectivo.

Logística y envíos

- El 50% ofrece envíos a domicilio y el 80% de los que tienen plataforma de comercio electrónico propia.
- El 60% ofrece retiro en sucursal propia.
- El 30% tiene en modalidad de envío “a acordar” o “a convenir”
- El 10% ofrece retiro en sucursal del operador logístico.

Producto

- La cantidad de SKU promedio es de 63 de los que tienen web propia, pero no necesariamente todos tienen stock. Este punto se clarificará en los resultados de las entrevistas.
- El 100% de los productos son de producción / fabricación propia, excluyendo 3 casos que son Marketplace.
- El 79% son prendas atemporales, es decir, no se corresponden con la moda de estación.
- El 50% reutiliza o reusa materiales que van desde desechos industriales, neumáticos, mangueras hasta telas del descarte textil, paracaídas, veleros, lonas vinílicas de carteles publicitarios y remanentes.
- Casi el 25% fabrica prendas con algodón orgánico.
- El 50% se ubican dentro en el rango promedio de altos precios (+ de 1.550 pesos).
- Casi el 90% comercializa productos de la cintura para arriba (top) y el 45% de la cintura para abajo (bottom)

A continuación, se armaron 3 grupos segmentando la muestra y oferta del sector en cuestión en base a la adopción del comercio electrónico, se procedió a simplificar la ecuación a la cantidad de canales de venta online que manejan:

Grupo	Característica	Posicionamiento	Cantidad	%
A	2 o más canales de venta online	Líder de adopción de canales online	12	35%
B	1 canal de venta online (o al menos 1 canal de cobro online)	Con experiencia vendiendo online	11	32%
C	No tiene tienda ni forma de cobro online	Con potencial de crecimiento y que aún no penetraron en eCommerce	11	32%
Total			34	

Tabla 8 Grupos de Segmentos de la Muestra

De los 34 comercios relevados, se entrevistaron 11, con un promedio aproximado de casi 1 hora de duración cada uno, de los cuales: 6 pertenecen al grupo “A”, 3 al grupo “B” y 2 al “C”. Las preguntas e indagaciones se basaron en 3 ejes: el filosófico, la producción y producto y la venta online. Los resultados fueron los siguientes:

Filosófico:

- **¿Qué lo hace sustentable y para qué lo hace?**

A nivel básico, todos trabajan con materiales respetuosos con el medioambiente y/o de reúso o reciclaje. Todos dicen que en toda la cadena de valor se debe aplicar la sustentabilidad mediante procesos sostenibles. Algunos hacen más énfasis en el trabajo justo y la inclusión social. Todos hablan de haber recorrido un aprendizaje evolutivo en el tiempo para reducir el impacto al medioambiente y conservar prácticas cada vez más éticas, en líneas generales, los motiva la idea de generar un impacto social positivo. Además, algunos se manifestaron muy disconformes con la rigurosidad de los sellos y avales sustentables en la región.

Producción y producto:

- **Limitaciones de las capacidades productivas:**

La cantidad promedio de unidades por SKU es de 29,3. Dando un total promedio de 423 unidades de producto en stock. Se les preguntó a todos si estarían

preparados o podrían prepararse para vender el doble, todos respondieron que sí. A continuación, se les preguntó sobre los impedimentos que se tendrían si eso pasase, a lo que manifestaron: 3 veían problemas y desafíos en conseguir la tela o el material con el que producen y en la curación del producto, 2 comerciantes dijeron que el problema de la escalabilidad estaba en la logística, 1 debería contratar empleados para mantener la operación, 1 se refirió a tomar más precauciones a nivel general y 1 más dijo no gustarle la parte de la venta de sus productos y querer enfocarse más en el diseño y la producción.

- **% de SKU online comparado con el total de SKU:**

El promedio de SKU online en los 34 casos analizados fue de 63, sin embargo, el total de SKU promedio con stock es de 25.

- **¿Stock disponible o a pedido?**

Todos trabajan con stock remanente a excepción de 1 que tarda entre 7 y 10 días en producir el producto. 3 de los que trabajan con stock también hacen productos a pedido y tardan en promedio 10 días en la producción minorista. 2 hacen pedidos mayoristas y entregan en 35 días promedio.

- **Cantidad de productos por compra**

La cantidad de artículos por compra (o igual decir, productos por transacción) es de 2,1. El mismo número que el del sector de moda en América Latina brindado por la agencia argentina Brandlive (2017).

Venta online:

- **Canales de venta online:**

Además de las segmentaciones por cantidad de canales de venta identificadas en el cuadro de arriba; el 63% tiene tienda propia, el 55% probó alguna vez subir sus productos y vender en más de 2 Marketplace y el 45% en más de 3. El 36% vende activamente en MercadoLibre.

- **Cantidad de transacciones online y el % sobre del total de transacciones:**

Sólo 6 se animaron a aproximar un número, la respuesta promedio es de 30%. 8 de los 9 que venden online tienen menos de 20 transacciones por el canal digital al mes.

- **eCommerce Crossborder:**

El 63% alguna vez vendieron 1 producto afuera del país y todos respondieron están dispuestos a agregar 1 canal de venta online.

5.2. Análisis del Sector de Moda Sustentable en Argentina

Al día de hoy, la oferta en materia sustentable no ha sido objeto de estudio en Argentina, ni mucho menos la moda sustentable. Puede que se deba a que no esté bien claro y definido el alcance del concepto. El paraguas semántico de la sustentabilidad es realmente amplio y poco delimitado, incluso luego de haber atravesado el proceso de investigación muchos de los entrevistados del sector manifestaron una postura crítica con proyectos de otros, diferentes al suyo, e incluso ambos pertenecientes a un círculo cerrado que conservan buenas prácticas en materia sustentable si es posible decirlo, pero en fin, desde algún punto de vista éticamente no del todo correctos como lo es el proyecto propio.

En otras palabras, el hecho de hacer la moda más sustentable, hace que sea complejo de medir si una prenda es más o menos sustentable que otra, o si al menos cumple con ciertos estándares y prácticas avaladas en el mundo, sumado a que no sólo hay una forma de hacer la moda más sustentable, sino varias y con diferentes focos: desde el compromiso con el medioambiente; la consideración en toda la producción de la prenda los aspectos éticos y justos, ofreciendo salarios y condiciones de trabajo dignas; la confección artesanal de la prenda desde desechos, reciclado o reúso; la compra de un artículo usado o la utilización de productos menos tóxicos, biodegradables, telas orgánica o el uso de materias primas locales. Y efectivamente, por más que se intente lograr realizar en cierta medida cada uno de estos aspectos, el peso que tenga uno no puede significar lo mismo para la perspectiva del otro, que si bien se logra desde profundizar en el sentido ético del aspecto a considerar, se debe tener magnitud de lo que ese aspecto en particular representa en la totalidad, y para eso es necesario que cada emprendedor a su manera adquiera conocimientos y transite esa curva de aprendizaje del producto consciente.

En el país, la unidad de medición de estas diferentes prácticas aún está muy poco desarrollada, no hay una regulación oficial ni normalización. En consecuencia, la utilización de etiquetas, certificaciones o avales consensuados, los que hay o son informales o hay que pasar por un proceso no muy riguroso y abonar una suma de dinero importante desde el punto de vista del emprendedor para pertenecer, es el caso de la etiqueta Sistema-Empresa B, que según algunos de los entrevistados muchas de las que pertenecen son claros ejemplos de greenwashing.

La oferta sustentable en Argentina se asimila a dos diferentes perfiles de vendedores de Marketplace en modelos exitosos del mundo:

- Asos (Eco Edit) y Yoox (Yooxygen): firma (compañía, marca o empresa) o diseñador que lanza su línea de moda paralela sustentable o ecológica. **Casos argentina:** Existen cadenas de ropa consolidadas y con experiencia en el mercado argentino que lanzan ocasionalmente su línea de sustentable. Pioneros como Levi's, Ona Saez, Nike o Adidas en 2012.

- Etsy y Elo7: emprendedores (artesanos, diseñadores, productores) o pequeñas empresas que venden productos únicos, artesanales, de diseño, personalizados, originales y/o locales. **Casos argentina:** Si bien el abanico de la oferta en Etsy y Elo7 es mucho más amplio que la moda y lo sustentable, las coincidencias son contundentes.

Según el reporte anual de Etsy, Redefining Entrepreneurship (2013), en el cual analiza el perfil de sus vendedores y se traza una coincidencia clave con el perfil de vendedor de moda sustentable en el país:

- La mayoría de los vendedores de Etsy están más motivados por la creatividad (81%) que por el ingreso (68%). **Resultados argentina:** aquellos que fabrican sustentable con todo lo que eso implica, están fabricando un producto mucho menos comercializable que la moda rápida, los aspectos éticos y morales están por sobre el ingreso económico.
- Casi todos los encuestados (97%) empezaron con su negocio desde sus casas y la mayoría (83%) maneja sus tiendas sin ayuda. **Resultados argentina:** la totalidad de los relevados en el país son fabricantes, y al no ser productos industriales llevan la carga de horas hombre propia de la manufactura y artesanía, todos los entrevistados comenzaron en propias casas sus emprendimientos.
- El 88% de los vendedores de Etsy son mujeres. **Resultados argentina:** en el país el género femenino es amplia mayoría con respecto a moda y diseño de indumentaria, de las entrevistas realizadas, el 82% fueron mujeres.

Resumiendo, lo aspiracional en desmedro de lo económico, el emprendimiento nacido desde sus hogares, la amplia mayoría de la mano de mujeres y productos que coinciden en la atemporalidad, únicos, originales y auténticos como los describe Etsy.

Un dato más del estudio que al momento no se tienen los datos sólidos para convalidarlo con la oferta argentina es que la mayoría de los vendedores de Etsy tienen título universitario (52%). Del otro lado del mundo, en Argentina muchos de los emprendimientos de moda sustentable pertenecen a zonas con nivel socioeconómico más alto que el promedio de la Argentina, como es la zona norte del Gran Buenos Aires y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Etsy, al igual que MercadoLibre en Argentina, modelos Marketplace que ofrecen sus músculos resolviendo principalmente: el acceso a los productos desde cualquier parte (logística y distribución), Etsy a 243 países, MercadoLibre a la mayoría de los países de América Latina, brindando formas de pago y financiación al cliente final, y quizás el más importante resultado de una combinación de las anteriores y de la eficiencia en los procesos, la capacidad de crecimiento rápido y exponencial o escalabilidad.

"Desde la producción hacia el consumo se tiene que construir un puente, el de la información", explica Miguel Ángel Gardetti citado por Maurello en La Nación (2016), y agrega "si el consumidor no tiene información no va a poder decidir a consciencia".

Carry Somers, la fundadora del movimiento global Fashion Revolution, citada por Tais Gadea Lara (2017), explica las ventajas y oportunidades de la oferta en Latinoamérica:

América latina tiene un patrimonio textil increíblemente diverso y rico, y puede contribuir a una estética de diseño más sustentable, mostrando sus habilidades y la belleza de la moda lenta (...) Una gran cantidad de ropa de la región se hace a partir de materias primas que se cultivan allí, como el algodón, la lana y la alpaca; y aún se practica la hilatura, el tejido y el teñido como industrias artesanales. Por lo que debería ser mucho más fácil acá que en cualquier lugar del mundo saber quién hizo tu ropa (...) Los diseñadores de América latina tienen acceso a tantas materias primas y métodos de producción sustentables que deben utilizarlos y celebrarlos. Tenemos que construir un futuro para la moda donde estemos creando ropa que apele no sólo desde lo comercial, sino que también alimente nuestro creciente deseo de conexión con otras personas y con la naturaleza. (párr. 7, 8, 15)

5.3. Los Consumidores Potenciales en el Mundo

De cara a dimensionar el mercado potencial, utilizando diferentes estudios presentados en el desarrollo del trabajo, fundamentalmente los confeccionados por la consultora Nielsen en 2015, 2016 y 2017, se estimará el público potencial de compra de moda sustentable marca país argentina.

Mientras la metodología online de Nielsen permite una escala y alcance global, provee una perspectiva únicamente de los hábitos de usuarios existentes de internet quienes llevan a cabo actividades de compra online que pueden resultar o no en una compra, no sobre poblaciones totales. Es decir, estas cifras se aplican y son representativas a usuarios conectados a internet en el mundo que compran online. Los datos relevantes para poder construir la demanda son los siguientes:

- 75% compran online mes a mes
- 57% compraron online en el extranjero en los últimos 6 meses
- El 55% afirma haber comprado online productos relacionados con la moda
- El 66% dice que está dispuesto a pagar más por marcas sustentables

- El 10% dice haber comprado algún producto sustentable en los últimos meses, no necesariamente por internet.

Se tomarán todos los anteriores datos menos el último ya que cerraría demasiado el segmento, de la misma manera y con mención especial, se reconoce que esta población es la que tendrá mejor respuesta:

Al menos el 73% de los Millennials del mundo está dispuesto a pagar un extra por bienes sustentables, porcentaje que aumenta con la Generación Z. Representando un 24% y 16% de la población mundial respectivamente, esta última, en su gran mayoría con bajo poder de compra dado que se encuentran en una edad temprana, nacidos del 1995 al presente, saldrán con mayor masa crítica al mercado de consumo en los próximos años.

En lo que respecta a la entrada al mercado de estas generaciones más comprometidas con la causa, Mónica Flores, directora de ManpowerGroup para Latinoamérica presentó el estudio Las Carreras de los Millennials Visión 2020 (2016), y detalló que esta generación de jóvenes tendrá el mismo porcentaje que la generación X (35%); mientras que de la generación Z habrá en el mercado laboral 24% y 6% de los Boomer. Mientras que para 2030 los Millennials serán el 75% de la fuerza de trabajo a nivel global.

El siguiente cuadro muestra los potenciales compradores en América Latina, ya habiendo pasado por el embudo de filtros que se mencionó anteriormente:

LATAM	Population (2017 Est.)	% Pop. Table	Internet Usage 30-Jun-2017	% Population (Penetration)	% Users Table	Facebook 30-June-2017	Público potencial
Argentina	44.272.125	7,97%	34.785.206	78.6 %	12,49%	29.000.000	5.398.055
Bolivia	11.052.864	1,99%	4.871.000	44.1 %	1,75%	4.600.000	755.894
Brazil	211.243.220	38,05%	139.111.185	65.9 %	49,93%	139.000.000	21.587.621
Chile	18.313.495	3,30%	14.108.392	77.0 %	5,06%	12.000.000	2.189.376
Colombia	49.067.981	8,84%	28.528.124	58.1 %	10,24%	26.000.000	4.427.066
Ecuador	16.625.776	2,99%	13.471.736	81.0 %	4,84%	9.700.000	2.090.578
Mexico	130.222.815	23,46%	85.000.000	65.3 %	30,51%	85.000.000	13.190.513
Paraguay	6.811.583	1,23%	3.497.748	51.4 %	1,26%	2.900.000	542.789
Peru	32.166.473	5,79%	18.000.000	56.0 %	6,46%	18.000.000	2.793.285
Uruguay	3.456.877	0,62%	2.400.000	69.4 %	0,86%	2.400.000	372.438
Venezuela	31.925.705	5,75%	19.155.423	60.0 %	6,88%	13.000.000	2.972.586
TOTAL LATAM	555.158.914	100,00%	278.596.721	65.3 %	100,00%	257.242.500	56.320.201

Tabla 9 Potenciales compradores de América Latina

56.320.201 potenciales compradores, que en base a las proyecciones estadísticas de penetración de internet de Dazeinfo 2017, se vería representado de la siguiente manera:

Población conectada a internet		
Año	% penetración	LATAM
2017 (Fuente: ITU)	49,7	56.320.201
2018 (Fuente: Dazeinfo)	51,1	57.906.686
2019 (Fuente: Dazeinfo)	53	60.059.772
2020 (Fuente: Dazeinfo)	54,6	61.872.897

Tabla 10 Proyección de Dazeinfo 2017

A esta altura, ya relevada información sobre el sector de moda sustentable en Argentina al 2017 y caracterizado el sector en base a la adopción del comercio electrónico, se procederá en el siguiente apartado a desarrollar un modelo de caso de Marketplace crossborder para conectar la oferta con la demanda del sector en la región mediante una propuesta profesionalizada evaluando y analizando el posible impacto en cada etapa del proyecto.

6. Marketplace Crossborder de Moda Sustentable Argentina

6.1. Estructura

La propuesta se desarrollará de acuerdo a la siguiente estructura, integrando los temas ya trabajados y volviendo a nombrar aquellos puntos que merecen ser destacados en esta instancia:

- I. Concepto / Idea
- II. Modelo de Negocios
- III. Producto
- IV. Justificación del Proyecto
- V. Contexto
 - a. Variables endógenas
 - b. Variables exógenas
- VI. Objetivos y KPI
- VII. Recursos

6.2. Concepto

6.2.1. Idea

En pocas palabras, y a manera de elevator pitch³³, conectar comerciantes de moda sustentables con personas que quieren consumir social y ambientalmente responsable a través del comercio electrónico, y más específicamente, un Marketplace.

Ampliando el concepto, poner a un click de toda Latinoamérica la moda sustentable argentina, haciendo posible que cada comerciante sustentable del país llegue a cualquier rincón de la región con acceso a internet, permitiendo asimismo que todas aquellas personas que quieran consumir responsablemente tengan a su disposición la posibilidad de hacerlo.

No sólo se quiere conectar la oferta con la demanda, sino incentivar la producción sustentable del país, expandiendo su alcance sin límites de fronteras, en busca de nuevos consumidores responsables, generando conciencia bajo el concepto de moda sostenible, desde Argentina, país icono de la moda y el diseño en el mundo, a toda América Latina, manteniendo estándares y criterios a la hora de incorporar cada nuevo vendedor.

Derribar la inaccesibilidad económica de indumentaria ecológica o responsable, a través de una interacción real entre los comerciantes y los consumidores, sin intermediarios: del productor al hogar del comprador. Una compra consciente de prendas originales, artesanales y con historia, accesibles gracias al comercio electrónico dentro de un ecosistema y comunidad de diseñadores seleccionados por su valor a la sociedad y al planeta, con precios justos en respeto al trabajo realizado durante todo el ciclo productivo.

Se busca que cada emprendimiento, cada familia y cada productor independiente que tenga como sustento propio la producción de moda sostenible, ecológica, ética, responsable, sustentable, llegue a todas aquellas personas que estén en busca, incluso sin saberlo, de su prenda.

6.2.2. Experiencia del Consumidor

Se procura que en todos los procesos del proyecto se conserven prácticas sustentables, el equipo deba constituirse por personas que tengan hábitos sustentables; para simplificar la ecuación, al menos regirse por las 3 reglas (3R) de la ecología³⁴: reducir, reusar y reciclar, en ese orden y aplicado a cualquier área de la vida, y más que nada, en el trabajo. Además, exigir

³³ https://es.wikipedia.org/wiki/Elevator_pitch

³⁴ https://es.wikipedia.org/wiki/Regla_de_las_tres_errores

que los vendedores embalen sus artículos con materiales ecológicos o biodegradables y hacer eco de las buenas prácticas llevadas a cabo para concientizar y a su vez construir autenticidad en la propuesta en cada punto de contacto.

6.2.3. ¿Por qué es un Problema Importante?

La humanidad agotó su presupuesto anual ecológico en menos de 8 meses al 2014, según los datos de la Global Footprint Network, la organización mundial y WWF que analizan la evolución de la Huella Ecológica. Se habla de sobrecapacidad de la tierra marcando el punto en que la huella ecológica supera la capacidad del planeta para regenerar lo que se consume, año a año la fecha se supera siendo un indicador que asusta. Siguiendo esta tendencia, se necesitarían al menos tres planetas para que la humanidad se siga abasteciendo en 2050.

6.2.4. ¿Cuáles son los Principales Problemas del Sector de Moda Sustentable en Argentina?

La escalabilidad del negocio, los intermediadores y fundamentalmente, sabiendo que los aspectos éticos y morales están por sobre el ingreso económico, la falta de un canal de venta colectivo que vaya en línea a sus valores.

6.3. Modelo de Negocios

6.3.1. Ingresos

El sustento económico se hace efectivo mediante una comisión del 15% por cada transacción cobrada al comerciante. La cantidad que una empresa de comercio electrónico puede cobrar como tasa de comisión depende de la fortaleza de su red subyacente de usuarios y del grado de competencia dentro de la industria. Mercadolibre, Linio, Avenida manejan comisiones que van desde el 12 al 20%, considerando que sus categorías fuertes son Consumer Electronics³⁵ y Hogar, Muebles y Jardín, categorías más comoditizadas y con márgenes mucho más bajos que la Moda.

³⁵ https://en.wikipedia.org/wiki/Consumer_electronics

Cuando un cliente compra un producto a través de la plataforma de pagos, por ejemplo, MercadoPago, automáticamente se toma esta comisión del 15% que va a la cuenta del propietario del sitio y el resto hacia la cuenta de MercadoPago del comerciante. Sobre los importes MercadoPago cobra el 4,55% + IVA de comisión en cada cuenta.

En cuanto al envío de los productos a domicilio, la tarifa se le cobra directamente al cliente final en base al código postal del país que corresponda, esta solución es ofrecida por socios estratégicos como Nocnocgroup.com y Localised.com, ocupándose de todo el *fulfilment*³⁶: desde el retiro del producto y el envío puerta a puerta transfronterizo, última milla, seguimiento, devoluciones, hasta el soporte al cliente en el país local y todas las cuestiones impositivas de cada país.

El desarrollo del modelo de negocios pondrá foco en los primeros 24 meses, críticos en cualquier *Startup*³⁷, profundizando en los aspectos claves del mismo.

6.3.2. Marketing y Proyección de Venta por Etapa

El modelo de negocio, como ya fue expuesto, tiene como única línea de ingreso propio del negocio, la comisión cobrada al vendedor por cada transacción efectuada.

El volumen de ventas depende directamente de la inversión en marketing y el EBITDA debe ser ajustado para considerar la recurrencia de los gastos en marketing, es decir que la proyección de venta surge inicialmente de la capacidad de la organización para hacer frente a los gastos de marketing: a medida que el proyecto aumenta su venta, aumenta también su capacidad financiera en invertir en marketing, lo que se traduce, a través de una tasa de conversión evolutiva, en más venta. El tope de la inversión en marketing también estará establecido en base a la máxima de venta, es decir, la capacidad de producción de artículos de la sumatoria total de los vendedores proyectada en cada instancia del proyecto. Este último punto será desarrollado en otro apartado.

Se tomaron los siguientes criterios a considerar para la inversión en marketing, atada a la proyección de ventas por etapa:

- El tope de venta está dado por la capacidad de producción total de los vendedores

³⁶ <https://es.wikipedia.org/wiki/E-Fulfillment>

³⁷ https://es.wikipedia.org/wiki/Empresa_emergente

- Según los costos de implementación iniciales, se debe poner un tope al gasto de marketing (el único que es variable y manejable, y no fijo como el resto de los costos que no se pueden reducir) para cubrir todos los gastos con la financiación obtenida (Ronda de Inversores y Ley de emprendimientos) y la poca venta inicial.
- La inversión de marketing va aumentando paulatinamente según la capacidad financiera de la empresa. Luego de calcular el monto estimado de todos los gastos, el tope de inversión en marketing es que la caja de positivo: quiere decir que se puedan afrontar todos los gastos.
- La venta nunca debe exceder a capacidad de producción (excepto en los picos de los eventos online). Recién en el año 5 se llega al tope de capacidad de producción, por ende, al tope de unidades vendidas.
- La conversión de marketing es el 60% de tasa de conversión las orgánicas
- La inversión inicial de 200 mil dólares es la mínima necesaria para llevar a cabo el proyecto, dado que hay un mínimo de gastos que no se pueden reducir, un mínimo de marketing indispensable para generar venta, siempre manteniendo la caja en positivo.

Para la proyección de venta se siguió el siguiente criterio:

$$\begin{aligned}
 &\text{VENTA MENSUAL} = \\
 &\text{PEDIDOS DE VISITAS NO PAGAS (ORGÁNICAS)} \\
 &+ \text{PEDIDOS DE VISITAS PAGAS} \\
 &\text{-----} \\
 &= \text{TOTAL PEDIDOS} * \text{TICKET MEDIO}
 \end{aligned}$$

En donde:

PEDIDOS DE VISITAS NO PAGAS = [(Visitas Directas n-1)* (Tasa Crecimiento Visitas Inversión MKT - Tasa Decrecimiento Visitas MKT)* Visitas MKT + (Tráfico Orgánico n-1 – Visitas Directas n-1)* (Tasa de Conversión Visitas Orgánicas – Tasa Decrecimiento Visitas Orgánicas)]* Tasa de Conversión Visitas Orgánicas

PEDIDOS DE VISITAS PAGAS= Inversión MKT * CPC * (Tasa de Conversión Visitas MKT * Tasa de Conversión de Visitas Orgánicas)

Siendo:

Visitas Directas/Orgánicas: En los 4 meses de implementación del proyecto, mientras que éste no tiene ingresos por venta ya que aún no está funcionando, el proyecto invierte USD5K con el propósito de ir generando contenidos y atrayendo público relevante. Este tráfico inicial es considerado en el mes 5, es decir el primer mes de funcionamiento del proyecto, como tráfico orgánico. Dentro de este tráfico, se considera:

Visitas Directas / Visitas desde redes sociales / Visitas Mailing propio / Visitas desde redes de contenido

Tasa Crecimiento Visitas Inversión MKT: Tasa de crecimiento de las visitas directas por inversión en marketing, estipulada en un 10%.

Tasa Decrecimiento Visitas MKT: Tasa de decrecimiento aplicada a la Tasa de Crecimiento Visitas Inversión Marketing. Se estima en un 0,1% mensual, disminuye paulatinamente la Tasa de Crecimiento Visitas Inversión MKT. Esta tasa representa la lógica de aumento de competitividad.

Visitas MKT: Se calcula multiplicando la inversión en marketing por el costo por click.

Tasa de Crecimiento Visitas Orgánicas: Tasa de crecimiento de las visitas orgánicas excluyendo las directas, estipulada en un 10%

Tasa Decrecimiento Visitas Orgánicas: Tasa de decrecimiento aplicada a la Tasa de Crecimiento Visitas Orgánicas. Se estima en un 0,1% mensual, disminuye paulatinamente la Tasa de Crecimiento Visitas Orgánicas

Tasa Conversión Visitas Orgánicas: Tasa de conversión de visitas orgánicas a pedidos, parte de 0,5% y aumenta según la tasa de crecimiento de visitas orgánicas. Se calcula:

Tasa Conversión Visitas Orgánicas $n-1 * (1 + \text{Tasa de Crecimiento Visitas Orgánicas})$

Ticket Medio: Se estima en USD156

Tasa de Conversión Visitas MKT: Se estima en un 60% de la tasa de conversión de visitas orgánicas.

CPC: Costo por click. Se obtiene:

Costo por click $n-1 + \text{Tasa Aumento Competitividad} - \text{Tasa Madurez propia}$

Costo por click $n-1$: Estipulado en USD 0,27 en el momento inicial

Tasa Aumento Competitividad: Tasa por aumento de competitividad. Encarece el CPC, estipulado en USD 0,027 al momento inicial.

Tasa Madurez propia: Tasa por maduración propia, beneficia el CPC, estimada en USD 0,022 primer año, luego se torna 0.

En el primer mes del proyecto los valores que se toman para calcular son los indicados como iniciales, y en el caso de las visitas orgánicas se toman las generadas en los meses de implementación. Para el resto de los meses se reemplaza el valor inicial por el del mes anterior ($n-1$).

Una vez comenzado el proyecto y durante el primer año, el presupuesto de marketing alcanza los USD126K, que fueron calculados luego de restarle a las fuentes de ingreso (comisión e ingresos por financiamiento), todos los restos de los gastos proyectados incurridos. El diferencial de este cálculo, siempre teniendo en cuenta que el flujo de caja acumulado no resulte negativo, fue el destinado a la inversión de marketing. Los pedidos ascienden a 7,000 con un CPC inicial de USD0,26 y final en el mes 12 de USD0,18.

Ya entrado el segundo año, la inversión en marketing alcanza los USD160K, con un mínimo mensual de USD7,2K y un tope del 1.5% de la facturación de ese mes. Los pedidos llegan a poco más de 30 mil anuales, manteniendo la tasa de conversión de 1,4%, con un

costo por click para el final del año de USD0,3, manteniendo el costo por aumento de competitividad, pero ya sin incluir el beneficio por madurez propia.

En los años siguientes se aumenta el costo por competitividad a USD0,008 anual, con un costo por click final de USD0,29, USD0,39 y USD0,49 año 3, 4 y 5 respectivamente.

El siguiente cuadro expone el escenario inicial de cada periodo, así como también un total de la inversión de marketing, los pedidos y cómo concluye el costo por click en el mes 60.

	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5		FINAL PROYECTO	
Inversion Marketing	USD	126.389	USD	159.678	USD	262.584	USD	328.361	USD	446.880	USD	1.323.892
Tasa de Conversion		0,71%		1,41%		1,47%		1,59%		1,79%		1,51%
CPC	USD	0,26	USD	0,19	USD	0,29	USD	0,39	USD	0,49	USD	0,33
Inicial	USD	0,278	USD	0,183	USD	0,283	USD	0,383	USD	0,483	USD	0,322
Competitividad	USD	0,008	USD	0,008	USD	0,008	USD	0,008	USD	0,008	USD	0,008
Madurez	-USD	0,022									-USD	0,022
Pedidos		7.126		30.827		40.610		45.814		57.461		181.838

Tabla 11 Inversión en Marketing y Proyección de Pedidos por Etapa

En cuanto a la proyección de venta, siguiendo el criterio anteriormente expuesto, la estimación mensual para los primeros 24 meses es la siguiente:

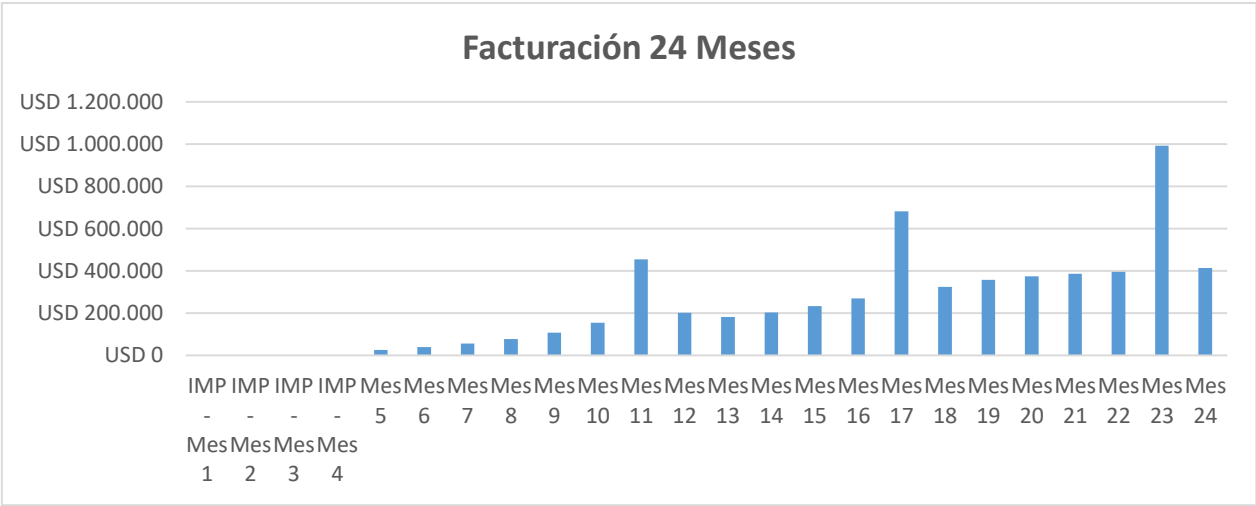


Gráfico 32 Estimación de Venta

Se han tenido en cuenta los meses con picos de venta de los eventos propios del comercio electrónico, a saber, Hotsale y Cybermonday.

El siguiente gráfico muestra la estimación de pedidos día para la proyección de venta esperada:



Gráfico 33 Evolución de Pedidos Día

En el siguiente cuadro se muestra la evolución de los pedidos diarios. Para los meses siguientes al Cybermonday y Hotsale (resaltados en verde), la comparación se realizó con el mes anterior a tales eventos:

Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
48%	44%	40%	38%	44%	196%	31%	-10%	12%	15%	16%	153%	20%	83%	5%	3%	3%	158%	-58%	4%

La proyección económica y financiera alcanza los 5 años del proyecto, cuya estructura se explica en el siguiente apartado.

6.3.3. P&L: Escenario Económico



Gráfico 34 Estructura P&L

Tal como se puede ver en el siguiente cuadro resumen, el primer año del proyecto, el resultado económico mensual y acumulado se mantiene negativo, principalmente por la baja comisión que se factura, pero ya en el segundo año tanto el EBIT como el EBITDA arrojan resultado positivo, manteniéndose esta tendencia todo el resto del proyecto.

Los costes del primer año representan sobre el total de comisión facturada porcentajes muy altos debido a los meses de implementación y el posterior lanzamiento del proyecto.

Con la venta proyectada y los costes manteniéndose en similares valores, el resultado económico se recupera a partir del segundo año, generando ganancias desde ese año a los siguientes:

	AÑO 1	% sobre Ingreso	AÑO 2	% sobre Ingreso	AÑO 3	% sobre Ingreso	AÑO 4	% sobre Ingreso	AÑO 5	% sobre Ingreso
Comisión Neta	165.92		717.75		945.52		1,066.68		1,337.86	
RRHH	-132.53	-80%	-237.02	-33%	-337.73	-36%	-396.13	-37%	-500.40	-37%
Sistema de Gestión	-7.78	-5%	-8.89	-1%	-8.89	-1%	-8.89	-1%	-8.89	-1%
Fee Vtex	-16.68	-10%	-72.14	-10%	-95.03	-10%	-107.20	-10%	-134.46	-10%
Agencia	-44.44	-27%	-27.78	-4%	-	0%	-	0%	-	0%
Marketing	-121.94	-73%	-142.08	-20%	-234.98	-25%	-293.65	-28%	-399.07	-30%
EBITDA	-157.45	-95%	229.85	32%	268.89	28%	260.80	24%	295.04	22%
Amortizaciones	-13.42	-8%	-13.50	-2%	-13.58	-1%	-0.33	0%	-0.42	0%
EBIT	-170.87	-103%	216.35	30%	255.31	27%	260.47	24%	294.63	22%
Gastos Financieros	-2.00	-1%	-8.66	-1%	-11.40	-1%	-12.86	-1%	-16.14	-1%
Net Income	-172.87	-104%	207.69	29%	243.90	26%	247.61	23%	278.49	21%

Tabla 12 Resultado Económico Año a Año

El resultado negativo mensual se torna positivo en el mes 15, en el que la comisión supera los gastos incurridos y arroja un resultado mensual que logra cubrir las necesidades económicas, logrando superar al llamado *Break-even Point*³⁸, y pudiendo compensar el resultado acumulado negativo en el mes 21:

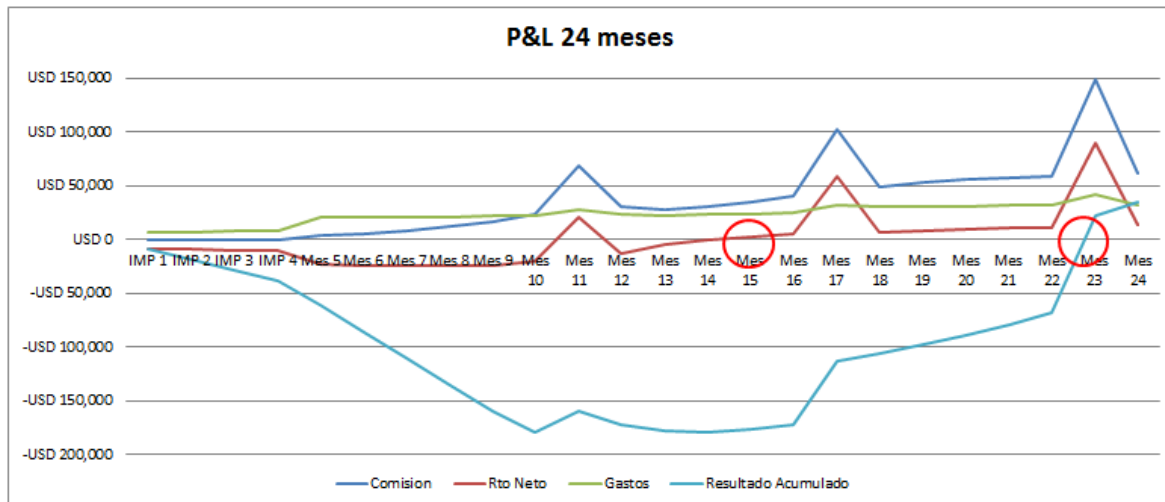


Gráfico 35 Break-even Point y Resultado Acumulado

³⁸ [https://es.wikipedia.org/wiki/Punto_muerto_\(econom%C3%ADa\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Punto_muerto_(econom%C3%ADa))

6.3.4. CashFlow: Escenario Financiero

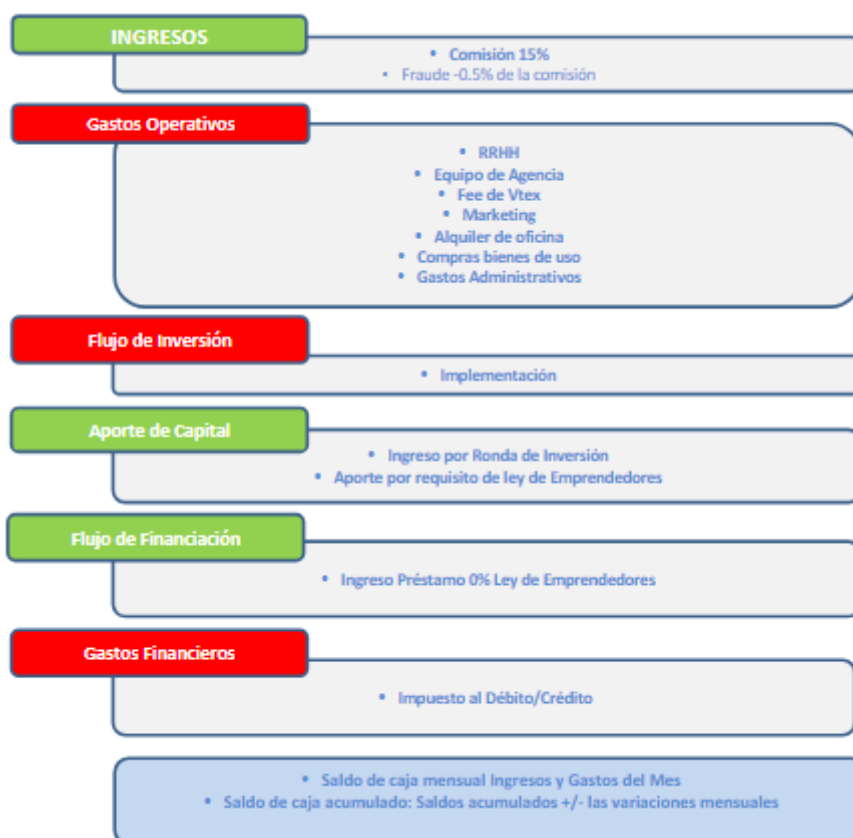


Gráfico 36 Estructura Cashflow

El Flujo de Caja (Cashflow) cuenta con tres ingresos que sustentan el proyecto:

Ingresos Operativos: Comisión cobrada por venta.

Ingresos de Capital: Conformados por la inversión conseguida en la Ronda de Inversiones, y por el aporte de capital hecho para la constitución de la sociedad.

Ingresos de Financiamiento: Ingresos obtenidos por Ley de Emprendimiento.

Dos análisis resultan necesarios mediante la observación del flujo de caja:

Por un lado, identificar el mes en que el proyecto logra soportar los gastos incurridos con los ingresos operativos, es decir, los ingresos propios de la actividad ordinaria de la empresa son suficientes para enfrentar los costos para poder llevarla a cabo. En este punto, el proyecto empieza a generar caja positiva.

Por otro lado, hasta el mes en que el negocio es sustentable por sí mismo, se va generando una caja con saldo descendiente, que se sostiene en base a la inversión de capital y préstamo financiero. Una vez que el negocio genera caja mensual positiva, entonces el saldo de caja acumulado también lo es.

Es esencial que la caja acumulada nunca de negativo, ya que eso significaría que el proyecto agotó sus recursos y es incapaz de hacer frente a los gastos, lo que llevaría a deuda comercial y posterior deuda financiera, comprometiéndose el capital de la empresa y la continuidad de la misma.

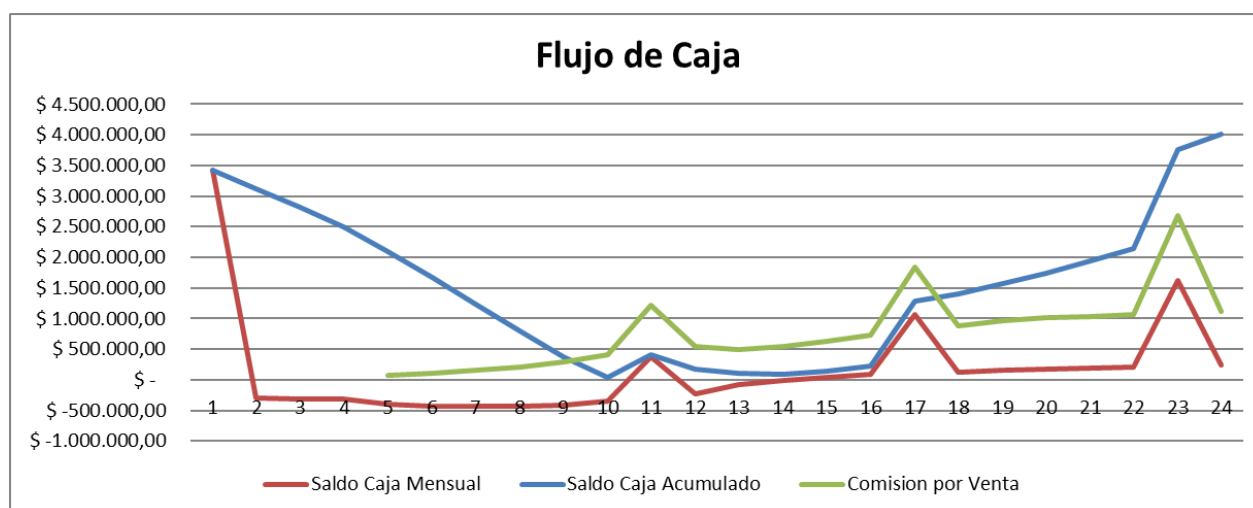


Gráfico 37 Proyección del Flujo de Caja

Como se observa en el gráfico, en el mes 14 la caja mensual empieza a ser positiva, por lo que la caja acumulada deja de tener tendencia descendiente para lograr acumular saldo positivo.

	AÑO 1	% sobre Comisión	AÑO 2	% sobre Comisión	AÑO 3	% sobre Comisión	AÑO 4	% sobre Comisión	AÑO 5	% sobre Comisión
Venta	1,111.71		4,809.07		6,335.13		7,146.96		8,963.90	
Ingresos todo Concepto	165.92		717.75		945.52		1,066.68	0	1,337.86	
Gastos Operativos	321.24	193.6%	484.65	67.5%	673.38	71.2%	802.63	75.2%	1,039.57	77.7%
RRHH (Sueldo Bruto)	132.53	79.9%	237.02	33.0%	337.73	35.7%	396.13	37.1%	500.40	37.4%
Agencia	44.44	26.8%	27.78	3.9%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
Fee de VTEX	16.68	10.1%	72.14	10.1%	95.03	10.1%	107.20	10.1%	134.46	10.1%
Marketing	121.94	73.5%	142.08	19.8%	234.98	24.9%	293.65	27.5%	399.07	29.8%
Alquiler Oficina	4.67	2.8%	4.67	0.7%	4.67	0.5%	4.67	0.4%	4.67	0.3%
Compra Bienes de Uso	0.42	0.3%	0.42	0.1%	0.42	0.0%	0.42	0.0%	0.42	0.0%
Articulos oficina	0.56	0.3%	0.56	0.1%	0.56	0.1%	0.56	0.1%	0.56	0.0%
Flujos de inversión	47.78	28.8%	8.89	1.2%	8.89	0.9%	8.89	0.8%	8.89	0.7%
Costos de implementación	40.00	24.1%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
Costos ERP + Implementación	7.78	4.7%	8.89	1.2%	8.89	0.9%	8.89	0.8%	8.89	0.7%
Aporte de Capital	201.14	121.2%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
Ingresos por Ronda de Inversión	200.00	120.5%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
Ley de Emprendedores	0.90	0.5%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
Constitucion Sociedad - Reserva Volun.	0.25	0.1%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
Flujos de Financiación	13.89	8.4%	-2.78	-0.4%	-2.78	-0.3%	-2.78	-0.3%	-2.78	-0.2%
Ley de Emprendedores	13.89	8.4%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
Devolución Capital	-	0.0%	2.78	0.4%	2.78	0.3%	2.78	0.3%	2.78	0.2%
Gastos financieros	2.00	1.2%	8.66	1.2%	11.40	1.2%	12.86	1.2%	16.14	1.2%
Imp Débito y Crédito Ventas brutas sitio	2.00	1.2%	8.66	1.2%	11.40	1.2%	12.86	1.2%	16.14	1.2%
Saldo Anual	9.94	6.0%	212.78	29.6%	249.07	26.3%	239.52	22.5%	270.49	20.2%
Saldo Acumulado	9.94	6.0%	212.78	29.6%	249.07	26.3%	239.52	22.5%	270.49	20.2%

Tabla 13 Saldo Anual y Acumulado

Año tras año, con el aumento del ingreso por comisión y la eficiencia en los gastos, se puede observar como el porcentaje de peso de cada línea de costo va disminuyendo paulatinamente, llegando al 5to año con un saldo de caja anual del 20,2% de la comisión cobrada, siendo ese porcentaje para el primer y segundo año de 6% y 29,6% respectivamente.

6.4. Producto

Para poder acercar la oferta de moda sustentable argentina, es decir, encontrar la mejor herramienta tecnológica para conectar la oferta con la demanda, es necesario una solución acorde al modelo de negocios Marketplace que se pretende.

En el mercado hay diferentes plataformas tecnológicas que se adaptan a múltiples necesidades. El Cuadrante Mágico de Gartner de 2017, reconocido estudio publicado por la compañía líder en investigación y consultoría sobre tecnologías de la información, evalúa 21 proveedores de plataformas de comercio electrónico que ayudan a empresas a transitar su viaje omnicanal y su presencia digital.

Antes que nada, Gartner define comercio digital como:

Las interacciones de compra y venta entre el negocio, personas y cosas con productos / servicios a través de tecnologías digitalizadas. Estas interacciones resultan en una transacción de valor para el cliente, basada en una combinación de factores, incluyendo la buena experiencia del cliente, precio barato, puntualidad, facilidad de uso, políticas claras y otros. (Hoekerd, 2017, párr. 3)



Gráfico 38 Diagrama de Gartner 2017 de Plataformas de eCommerce

Cada plataforma tiene un ecosistema o comunidad de desarrollo diferente al resto, más grande o más chico, es indispensable evaluar la disponibilidad de programadores freelance y agencias en argentina con know-how que ofrecen servicios para cada una de las plataformas.

Luego de explorar este punto descartando soluciones más cautivas, se redujo a evaluar dos opciones que puedan ajustarse al modelo de negocios Marketplace, estables y con capacidad de escalabilidad:

Ambas dentro del diagrama de Gartner de 2017. Por un lado Magento³⁹, con casi el 25% del mercado global en la materia, y por otro Vtex, líder mundial en comercio digital en la nube, con muchas menos implementaciones y creciendo en Latinoamérica a un ritmo muy acelerado.

¿Cuál es la diferencia entre Magento y otras soluciones de código abierto como CS-Cart y PrestaShop si son tan personalizables y todos tienen cientos de extensiones disponibles? Bueno, la realidad es que la experiencia del usuario con el software de código abierto difiere mucho por el cliente / soporte técnico disponible, la interfaz de usuario y la cantidad de funcionalidad incorporada.(..) Magento Enterprise ofrece una completa solución de comercio electrónico, incluyendo PCI Compliance, funciones de cálculo de impuestos, módulos de gestión de

³⁹ <https://es.wikipedia.org/wiki/Magento>

devoluciones, programas de fidelización, marketing por correo electrónico y mucho más. Es más orientado hacia los retailers que quieren un todo-incluido o llave en mano. También incluye 24-7 soporte técnico experto, en caso de que necesite ayuda a lo largo del camino. (CPCStrategy, 2013, pág 42)

Ahora, para seleccionar la plataforma de comercio electrónico que se adapte mejor a las necesidades y al modelo de negocios que se busca, cabe detenerse en la siguiente cuestión:

CAPEX vs OPEX

En el momento de decidir la compra de un bien industrial, en ese caso una plataforma tecnológica, se presentan básicamente 2 opciones:

O se gasta todo el dinero de golpe (CAPEX⁴⁰ del inglés Capital Expenditure) o se pagan cuotas mensuales de alquiler por ese bien (OPEX⁴¹ del inglés Operating Expenditure).

La opción del CAPEX supone que disponer de los recursos financieros necesarios al principio y no emplearlos en un futuro para otros fines. Esa inversión se tiene que dotar de las provisiones correspondientes para adquirir un buen equivalente después de la vida útil del bien industrial.

La opción del OPEX supone al contrario, pagar una cuota mensual por el bien que se adquiere. Esa cuota se puede dividir en una cuota mensual pagada al proveedor del bien y en otra que se paga a una entidad financiera que financia la compra.

Para decidir cómo adquirir el bien industrial lo primero que hay que comparar es el precio total de adquisición de ese bien, en inglés llamado TCO (Total Cost of Ownership). Lo segundo que hay que valorar es si el proveedor del bien es capaz o no de proveer un servicio a cambio de una cuota mensual. La opción de la adquisición vía OPEX apunta principalmente a proveedores que han transformado su negocio en un servicio más que en la fabricación de un bien industrial. Y por último hay que considerar si la inversión que quiere realizar enriquece o no el patrimonio de la empresa (el activo concretamente). No es lo mismo invertir en unas impresoras de papel para el gasto corriente de la empresa (OPEX) que una misma impresora en 3D para integrar en una cadena de producción y utilizarla como ‘rapid prototyping’ por ejemplo (CAPEX). (Anónimo, 2017, párr. 5)

⁴⁰ Qué es CAPEX >><http://es.wikipedia.org/wiki/Capex> :: Consultado diciembre 2017

⁴¹ Qué es OPEX >><http://es.wikipedia.org/wiki/Opex> :: Consultado diciembre 2017

Una vez aclarado esto, y en lo que refiere a plataformas de comercio electrónico, la tendencia que se sobrepone por los beneficios que conlleva es la de servicios en la nube⁴² (más conocida como Cloud Computing) correspondiente al modelo OPEX, la misma es el uso de aplicaciones y servicios informáticos alojados de forma externa, y típicamente accedidos vía Internet.

Según Forrester Research (2017), reconocida investigadora de mercados privada de la industria, más de un quinto de los retailers han trasladado las aplicaciones de negocio a la nube, un salto significativo en los últimos tres años. Los retailers ahora esperan un conjunto más amplio de beneficios de la nube: ahorro de costes de infraestructura, escalado rápido y simple para los periodos de compras máximas, acceso a plataformas avanzadas de análisis para obtener nuevas ideas de clientes y herramientas para mejorar las experiencias de los clientes y los empleados en la tienda (Forrester, 2017, párr. 1).

Dentro de esta transformación de la tecnología de la información, en el Cloud Computing se clasifican diferentes tipos de servicio desde menor a mayor tercerización de soluciones y de mayor a menor CAPEX: Infraestructura como Servicio⁴³ (IaaS), Plataforma como Servicio⁴⁴ (PaaS) y Software como servicio⁴⁵ (SaaS) respectivamente. No es la intención de este trabajo explicar cada una en detalle sino dar a entender que contratando una plataforma que mientras más cercana al modelo SaaS esté, más autoescalable, estable y con desarrollos incrementales y evolutivos tiende a tener, mientras que por el otro lado, Magento 2 Enterprise, al ser una plataforma Open Source⁴⁶ es más maleable y flexible para incorporar nuevas características, esto también significa que el alojamiento, las actualizaciones de seguridad y de software deben estar a cargo del cliente.

Gartner (2017) explica SaaS como un software que es poseído, entregado y administrado remotamente por uno o más proveedores. El proveedor ofrece software basado en un conjunto de códigos comunes y definiciones de datos que se consume en un modelo de uno a muchos por todos los clientes contratados en cualquier momento en una base de pago por uso o como una suscripción basada en métricas de uso. En otras palabras, se paga sólo por lo que se usa, bajando al máximo la barrera de entrada en CAPEX y destacando los beneficios del

⁴² https://es.wikipedia.org/wiki/Computaci%C3%B3n_en_la_nube

⁴³ [https://es.wikipedia.org/wiki/Infraestructura_como_servicio_\(IaaS\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Infraestructura_como_servicio_(IaaS))

⁴⁴ https://en.wikipedia.org/wiki/Platform_as_a_service

⁴⁵ https://es.wikipedia.org/wiki/Software_como_servicio

⁴⁶ https://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%B3digo_abierto

OPEX que tienen estas plataformas compartidas en la nube, de código único, de tenencia múltiple⁴⁷ (multi-tenant) como Vtex.

Más allá de la anterior consideración, Brandlive (2017), agencia argentina con amplia trayectoria en comercio electrónico en la región, confeccionó una tabla comparativa para un modelo de negocio Marketplace con las funcionalidades de ambas plataformas, con su pros y contras o, mejor dicho, con diferentes enfoques aplicados de negocio. La misma se puede ver en el anexo “Selección de Tecnología”.

Con Vtex, y fundamentalmente gracias a que es una plataforma SaaS, se pueden resolver necesidades a priori con un TCO⁴⁸ relativamente bajo, con un OPEX o costos operacionales de mantenimiento que se ajustan al volumen de ventas, dado que el acuerdo comercial es de tipo *Revenue Share*⁴⁹, es decir un porcentaje fijo de la facturación del canal. En resumen, y luego de analizar las funcionalidades una a una, las ventajas competitivas por sobre Magento 2 Enterprise que más peso tienen con respecto al modelo de negocios buscado, en el siguiente orden, son:

- Modalidad Marketplace nativa
- Estabilidad y escalabilidad
- Funcionalidades incrementales y evolutivas

Por estas razones, una solución tecnológica se adapta mejor al negocio que la otra. Se opta por Vtex.

6.5. Justificación del Proyecto

6.5.1. El Canal

⁴⁷Multi-tenant: software específicamente pensado desde su creación, para que pueda ser utilizado por múltiples clientes al mismo tiempo, permitiendo personalizaciones a cada uno de los clientes y preservando la seguridad de los datos. https://es.wikipedia.org/wiki/Tenencia_m%C3%BAltiple

⁴⁸ https://es.wikipedia.org/wiki/Coste_total_de_propiedad

⁴⁹ https://en.wikipedia.org/wiki/Revenue_sharing

El concepto de Marketplace, como modalidad del comercio electrónico, se puede entender como:

Tiendas electrónicas que venden productos de terceros. La transacción financiera ocurre en el Marketplace y el pedido es enviado al proveedor de la mercadería para que sea facturado y enviado al cliente final. Los Marketplace ganan una comisión de los minoristas referente al costo de marketing, pago, fraude y financiación. La mayor referencia de Marketplace es amazon.com. (eInstituto, 2016, p. 25)

Basta con atender a algunos datos de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE, 2016) y del reporte anual del eInstituto (2016) para comprender al Marketplace como una oportunidad para pequeños y medianos productores, emprendedores o comerciantes sustentables:

- Los mecanismos de compra más utilizados por los usuarios fueron: Marketplace 71%, Retail 59% y Cuponerías de descuento 51%.
- Modelos desde el comercio electrónico tal como estrategia de tipo *Marketplace* pueden resultar satisfactorias para acercar la oferta y la demanda de este tipo de productos en Argentina:

El principal beneficio de Marketplace es proporcionar una asignación más eficiente de los recursos de marketing y los gastos de operación. Para el comercio minorista, el costo de generación de tráfico, las comisiones cobradas por los operadores de tarjetas, el mantenimiento de la plataforma, los costos de sistemas y procesos para el análisis de fraude adicionales resultan mayores que el porcentaje observado en grandes minoristas que, al trabajar a gran escala, tienen mejores precios y menores costos. El Marketplace permite una mayor rentabilidad para los principales minoristas y al mismo tiempo puede reducir la tasa de mortalidad de las pequeñas empresas... (eInstituto, 2016, p. 27)

- El Marketplace como el futuro de la rentabilidad en eCommerce: “Esto demuestra que el Marketplace proporciona un margen alrededor de un 250% más alto que el modelo de distribución tradicional” (eInstituto, 2016, p. 40).

6.5.2. La Oferta

En base a los resultados de la investigación del trabajo en cuestión, al menos 122 comercios de moda sustentable en la Argentina, son representados por las siguientes características cuantitativas:

- 25 es la cantidad de SKU.
- 29,3 son las unidades por SKU.

Dando un total de 423,1 unidades disponibles para la venta por cada comerciante en todos los canales, y suponiendo que al menos, el 35% de esa cantidad se pueden vender por internet, es decir, 150 unidades de stock.

Con respecto a las características cualitativas que se destacan:

- El 100% de los productos son de producción o fabricación propia.
- El 79% son prendas atemporales, es decir, no se corresponden con la moda de estación.
- El 79% vende moda de mujer

Está por sobrentendido que todos trabajan con materiales respetuosos con el medioambiente y/o de reúso o reciclaje, de la misma manera que, todos dicen que en toda la cadena de valor se debe aplicar la sustentabilidad mediante procesos sostenibles. Algunos hacen más énfasis en el trabajo justo y la inclusión social. Todos hablan de haber recorrido un aprendizaje evolutivo en el tiempo para reducir el impacto al medioambiente y conservar prácticas cada vez más éticas, en líneas generales, los motiva la idea de generar un impacto social positivo. Además, algunos se manifestaron muy disconformes con la rigurosidad de los sellos y avales sustentables en la región. La visión sobre la vida y la moda no está atado a lo económico, sino a los valores que con buenas prácticas sustentables intentan hacer posible la sostenibilidad de cada proyecto, y esto se traduce a una sola palabra: autenticidad.

El 55% probó alguna vez subir sus productos y vender en más de 2 Marketplace y el 45% en más de 3. El 36% vende activamente en MercadoLibre. Todos respondieron están dispuestos a agregar 1 canal de venta online y les motiva la oportunidad de poder hacer llegar sus productos a otros países.

6.5.3. La Oportunidad

De acuerdo al análisis que brinda la CACE en base los resultados del Cyber Monday 2016, se menciona en la nota de Telam (2016):

Luciana Baigún, gerente Senior de Marketing y Ventas de Argentina de Mercado Libre, destacó el crecimiento de 270% en las ventas de bicicletas dentro de la sección #EcoCyber, que reunió "productos sustentables elegidos por su eficiencia energética, su producción local, por estar fabricados con materiales reciclados y/o por su impacto social". (párr. 16)

Bajo estas circunstancias, un Marketplace que nucleee la oferta de moda sustentable argentina es una oportunidad en varios sentidos, los beneficios son los siguientes:

- Baja barrera de entrada: incremento de ventas sin inversión inicial
- Solución de envíos a domicilio: acuerdos preferenciales por el volumen que se maneja con varias transportadoras logísticas
- Financiación con todos los acuerdos del Marketplace: acceso a la cartera de cliente de los principales bancos
- Paquete de Marketing: envío de emails, campaña pautaada en redes sociales y resultados de búsqueda 24x7
- Participación en fechas y eventos especiales
- Soporte comercial para la cuenta
- Asesoramiento para integraciones (ej. almacenamiento y manejo de stock, preparación de los envíos, respuestas a consumidores)
- Atención al cliente y sistemas posventa de recompensas al vendedor (reputación, ran-king, etc)

Este escenario hace posible la escalabilidad de cada negocio, la idea es que este canal se vuelva el más fuerte y el comerciante, así como pasó con los vendedores de Etsy, además de ofrecer los beneficios que aporta el comercio electrónico al cliente final como lo es flexibilidad en el pago y envío a domicilio, pueda capitalizar su tiempo invirtiéndolo en su Core Business, sea para centrarse en desarrollar nuevos productos, enfocarse en maximizar los costos para hacer más cantidad con los mismos recursos, etc.

Vender no es una tarea fácil, requiere de mucho trabajo, e internet lo que hizo fue facilitar esa tarea brindando más herramientas, recursos y caminos para lograrlo. Por ende, cabe aclarar que, para unir la oferta con la demanda mediante la herramienta tecnológica, más allá de los beneficios anteriormente mencionados que resultan una solución a los comerciantes, la propuesta Marketplace debe reunir algunos puntos clave, los mismos son:

- ✓ Profesionalizar la oferta del sector
- ✓ Equipo con *Expertise*⁵⁰ en el canal online
- ✓ Bajo los esfuerzos basados en argentina como marca país de moda y diseño
- ✓ Trabajando desde un concepto auténtico y realizando contenido propio

⁵⁰ <https://www.fundeu.es/recomendacion/experiencia-pericia-y-experticia-alternativas-a-expertise/>

- ✓ Haciendo *Benchmark*⁵¹ de modelos exitosos: Yooxygen, Asos, Etsy.

Para comprender esta lógica aplicada en el comercio electrónico, tal como decía en los orígenes del marketing Philip Kotler: “copiar inteligentemente”, o bien decir, haciendo *Benchmarking* de lo que hacen los jugadores exitosos del sector en cuestión, esos actores que ya pasaron por las mismas etapas en un mercado hoy más maduro, pero no en el momento que se lanzaron, es posible aprovechar al máximo el aprendizaje de ellos y capitalizarlo en el mercado regional.

Por último, y a manera de enfatizar en un punto, la propuesta conceptualmente debe ser, y decir ser: **auténtica** desde lo sustentable. Es vital para el proyecto dado que los esfuerzos pueden volverse en contra si no se conservan los valores de los más exigentes emprendedores de moda sustentable que para sus negocios utilizan en el día a día.

6.6. Contexto

6.6.1. Variables Endógenas

a) Escenarios según la Sensibilidad de Variables

Dentro de las variables exógenas, se han analizados los siguientes escenarios:

- Ticket medio: disminución del ticket medio en un 25%, de USD 156 a USD 117
- Tasa de Conversión: disminución de la tasa de conversión de 0,71% a 0,48%
- Ingreso de vendedores mensuales: disminución en un 25%, de 4 ingresos mensuales a 3 ingresos.

Las tres variables expuestas afectan directamente la facturación y los costos del proyecto, siendo la comparativa con el escenario esperado la siguiente:

⁵¹ <https://es.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>

Líneas Analizadas	AÑO 1			
	Escenario Planteado			
	Esperado	Ticket medio disminuye 25%	Tasa de Conversion disminuye un 25%	Capacidad de producción disminuye 25%
TASA DE CONVERSION	0.71%	0.71%	0.53%	0.71%
PEDIDOS	7,126	7,126	5,345	7,126
CANTIDAD DE SKU VENDIDOS	14,965	14,965	11,224	14,965
TICKET PROMEDIO	USD 2,808	USD 2,106	USD 2,808	USD 2,808
INVERSION MKT en miles	USD 122	USD 122	USD 122	USD 122
FACTURACION en miles	USD 1,112	USD 834	USD 834	USD 1,112
CANTIDAD DE PROVEEDORES	58	58	58	58
CAPACIDAD DE PRODUCCION en unidades totales	35,200	35,200	35,200	26,400
INVERSION INICIAL (RONDA DE INVERSORES) en miles	USD 200	USD 255	USD 255	USD 200
% Sobre Escenario Esperado				
TASA DE CONVERSION		0.0%	-25.0%	0.0%
PEDIDOS		0.0%	-25.0%	0.0%
CANTIDAD DE SKU VENDIDOS		0.0%	-25.0%	0.0%
TICKET PROMEDIO		-25.0%	0.0%	0.0%
INVERSION MKT		0.0%	0.0%	0.0%
FACTURACION		-25.0%	-25.0%	0.0%
CANTIDAD DE PROVEEDORES		0.0%	0.0%	0.0%
CAPACIDAD DE PRODUCCION en unidades totales		0.0%	0.0%	-25.0%
INVERSION INICIAL (RONDA DE INVERSORES)		27.5%	27.5%	0.0%

Tabla 14 Sensibilidad de Variables en el Primer Año

Como se observa en el cuadro, en el primer año del proyecto la variable **Tasa de Conversión** impacta directamente en la facturación y por ende en el requerimiento de inversión: se necesitan USD 55K más de inversión para hacer frente a los gastos incurridos; de igual manera ocurre con el escenario **Ticket medio**, con un requerimiento de inversión de USD 255K, a diferencia del escenario **Ingreso de Vendedores** que no tiene un impacto directo sobre la facturación debido a la capacidad de producción ociosa que tiene en los primeros años del proyecto.

Lineas Analizadas	AÑO 2			
	Escenario Planteado			
	Esperado	Ticket medio disminuye 25%	Tasa de Conversion disminuye un 25%	Capacidad de producción disminuye 25%
TASA DE CONVERSION	1.41%	1.41%	1.23%	1.41%
PEDIDOS	30,827	30,827	26,809	30,827
CANTIDAD DE SKU VENDIDOS	64,737	64,737	56,299	64,737
TICKET PROMEDIO	USD 2,808	USD 2,106	USD 2,808	USD 2,808
INVERSION MKT en miles	USD 142	USD 142	USD 142	USD 142
FACTURACION en miles	USD 4,809	USD 3,607	USD 4,182	USD 4,809
CANTIDAD DE PROVEEDORES	106	106	106	106
CAPACIDAD DE PRODUCCION en unidades totales	100,800	100,800	100,800	75,600
INVERSION INICIAL (RONDA DE INVERSORES) en miles				
% Sobre Escenario Esperado				
TASA DE CONVERSION		0.0%	-13.0%	0.0%
PEDIDOS		0.0%	-13.0%	0.0%
CANTIDAD DE SKU VENDIDOS		0.0%	-13.0%	0.0%
TICKET PROMEDIO		-25.0%	0.0%	0.0%
INVERSION MKT		0.0%	0.0%	0.0%
FACTURACION		-25.0%	-13.0%	0.0%
CANTIDAD DE PROVEEDORES		0.0%	0.0%	0.0%
CAPACIDAD DE PRODUCCION en unidades totales		0.0%	0.0%	-25.0%
INVERSION INICIAL (RONDA DE INVERSORES)				

Tabla 15 Sensibilidad de Variables en el 2do Año

En el segundo año del proyecto, el escenario **Tasa de Conversión** mejora con respecto al primero año, ya que la brecha de diferencia entre el escenario esperado y el analizado disminuye de 25% a 13%. El escenario **Ticket Medio** sigue teniendo el 25% de diferencia debido a que se mantiene el mismo ticket medio en todo el proyecto, al igual que se consideró en el escenario esperado. El escenario **Ingreso de Vendedores**, al igual que en el primer año, sigue sin afectar la facturación, viéndose recién influenciada por esta variable en el último año del proyecto, en donde la venta de SKU aumenta hasta emparejarse con la capacidad de producción, y ésta al ser menor, afecta indefectiblemente la facturación:

Lineas Analizadas	AÑO 5			
	Escenario Planteado			
	Esperado	Ticket medio disminuye 25%	Tasa de Conversion disminuye un 25%	Capacidad de producción disminuye 25%
TASA DE CONVERSION	1.79%	1.79%	1.79%	1.79%
PEDIDOS	57,461	57,461	57,461	57,461
CANTIDAD DE SKU VENDIDOS	120,668	120,668	120,668	120,668
TICKET PROMEDIO	USD 2,808	USD 2,106	USD 2,808	USD 2,808
INVERSION MKT en miles	USD 399	USD 399	USD 399	USD 399
FACTURACION en miles	USD 8,964	USD 6,723	USD 8,964	USD 8,964
CANTIDAD DE PROVEEDORES	250	250	250	250
CAPACIDAD DE PRODUCCION en unidades totales	370,400	370,400	370,400	277,800
INVERSION INICIAL (RONDA DE INVERSORES) en miles				
% Sobre Escenario Esperado				
TASA DE CONVERSION		0.0%	0.0%	0.0%
PEDIDOS		0.0%	0.0%	0.0%
CANTIDAD DE SKU VENDIDOS		0.0%	0.0%	0.0%
TICKET PROMEDIO		-25.0%	0.0%	0.0%
INVERSION MKT		0.0%	0.0%	0.0%
FACTURACION		-25.0%	0.0%	0.0%
CANTIDAD DE PROVEEDORES		0.0%	0.0%	0.0%
CAPACIDAD DE PRODUCCION en unidades totales		0.0%	0.0%	-25.0%
INVERSION INICIAL (RONDA DE INVERSORES)				

Tabla 16 Sensibilidad de Variables en el 5to Año

En base a lo anteriormente mencionado, a modo de exponer la sensibilidad de cada variable a lo largo del tiempo, y más que nada poniendo foco en los primeros 24 meses del proyecto, se grafica: la inversión esperada, la facturación y los pedidos mensuales de cada escenario.

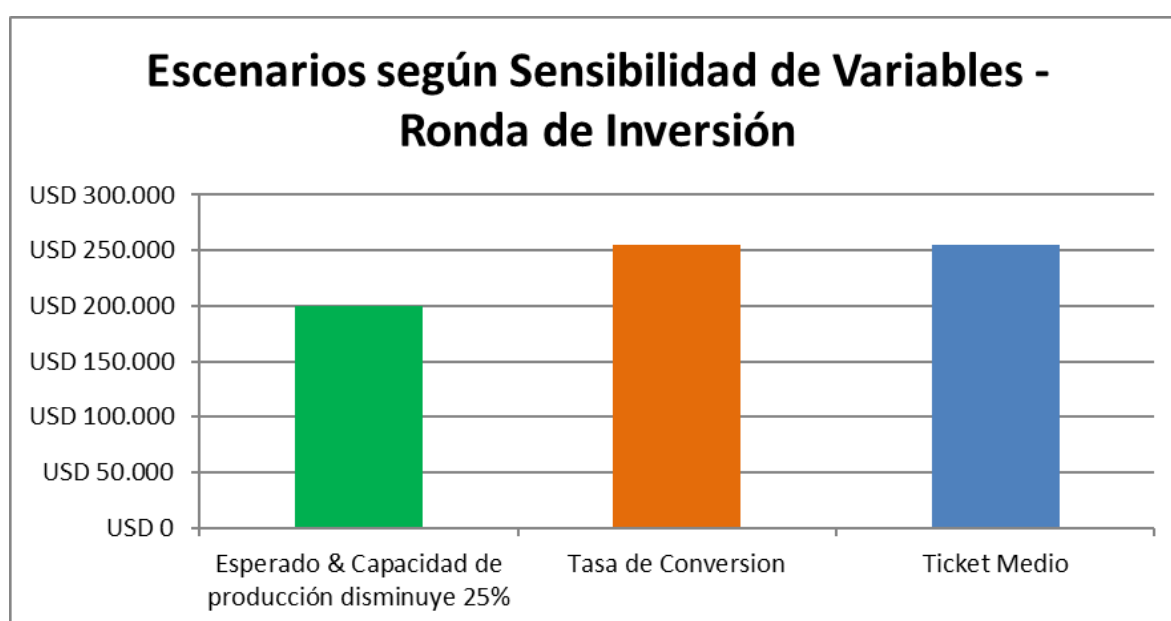


Gráfico 39 Escenarios de Financiamiento Inicial Según Sensibilidad de Variables

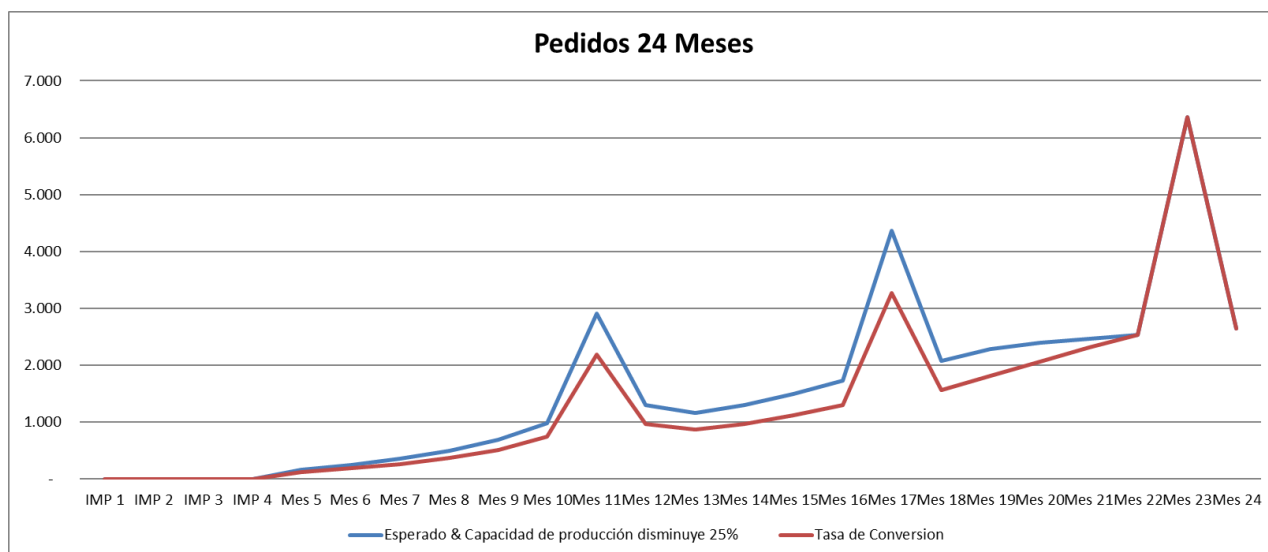


Gráfico 40 Pedidos Mes según Sensibilidad de Variables en los Primeros 24 Meses

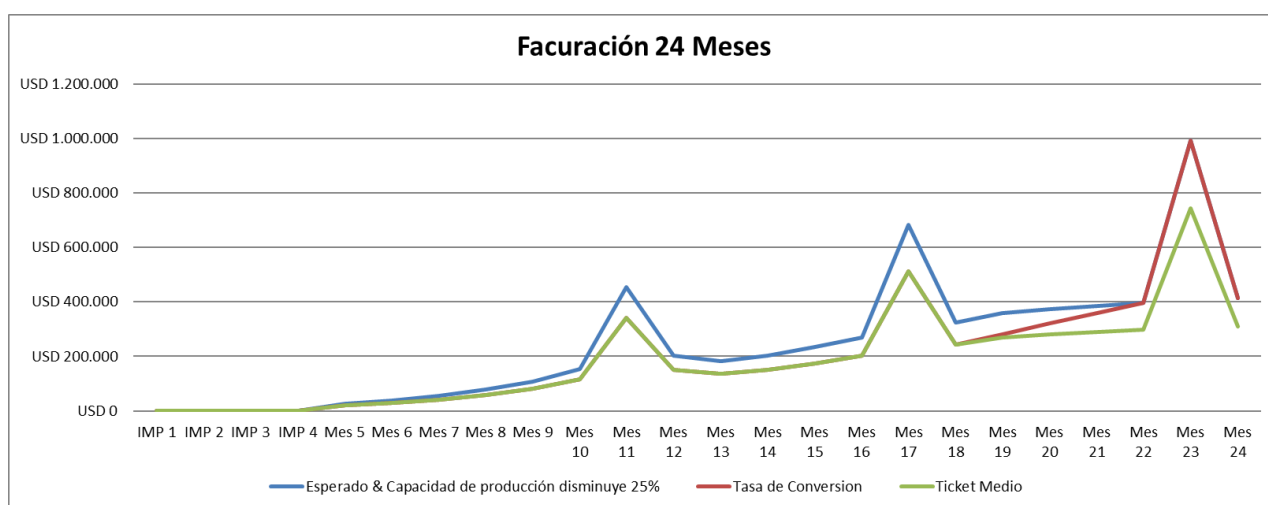


Gráfico 41 Facturación Según Sensibilidad de Variables en los Primeros 24 Meses



Gráfico 42 Pedidos según Sensibilidad de Variables 5 Años

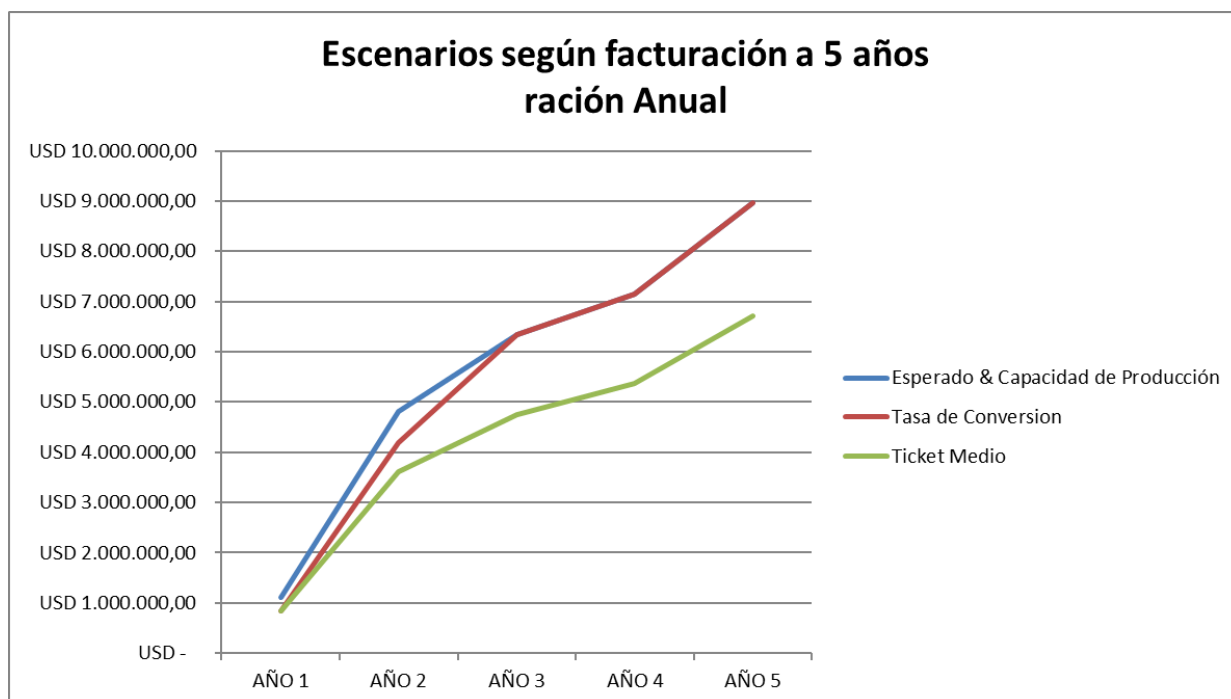


Gráfico 43 Escenarios Según Sensibilidad de Variables 5 Años

En términos de financiamiento inicial a través de rondas de inversión, se puede observar que el peor de los escenarios es la disminución de la Tasa de Conversión, porque al afectar directamente los primeros 24 meses del proyecto hace que se requiera mayor financiación. Si bien la disminución del Ticket Medio tiene el mismo impacto en los primeros 2 años, requiere un menor aumento de inversión inicial.

En cambio, en termino de facturación global, se puede concluir que el peor escenario es el del Ticket Medio, ya que consigue una peor facturación en cada año, a diferencia de la Tasa de Conversión que se equipara con el escenario esperado en el 2do año. Esto se debe al tope impuesto de 1,5%, en la madurez de la Tasa de Conversión de visitas orgánicas, que en el escenario esperado se da en el mes 19 y en el de Tasa de Conversión en el mes 22.

Aun así, existe un peor escenario, que se daría en el hipotético caso que se cumplan las 3 variables, de esa manera, en vez de necesitar el proyecto USD200K de inversión inicial, requeriría de USD255K.

b) Clientes

Con respecto a la variable clientes, se irá conociendo cada vez más a través de las campañas de marketing y performance, optimizando el rendimiento en base a las estrategias, tácticas y resultados que se implementen, y se partirá definiendo el *buyer persona*⁵² del Marketplace: es un consumidor de productos de nicho, que no le importa pagar un poco más por un producto sustentable, a cambio, demanda exigencia en toda la experiencia de compra y necesita que la propuesta sea auténtica, en línea con las exigencias que tienen los vendedores de moda sustentable del sitio. En cuanto a edad refiere, probablemente sea un *millennial* o un recién llegado al mercado de compras online, el joven proveniente de la Generación Z, aún más permeable y activo con las tendencias y prácticas responsables, ecológicas y consumo ético.

c) Stakeholders

Por otro lado, también en el marco de las variables endógenas, a la hora de hablar sobre los públicos a satisfacer, se puede decir que el proyecto se reúnen 3 tópicos clave, que por sí mismos cada uno es altamente permeable para los *stakeholders*⁵³ (trabajadores, accionistas, clientes, proveedores de bienes y servicios, proveedores de capital, las asociaciones afectadas o ligadas, los sindicatos, las organizaciones civiles y gubernamentales que se encuentren vinculadas, comunidades online, etc.) y que atraviesan los entramados socio-culturales de la región, con sólidas iniciativas del sector público y privado para que crezcan y tomen fuerza: 1. la sustentabilidad como paraguas de la tendencia ética (trabajo justo), ecológica, sostenible

⁵² <https://www.40defiebre.com/que-es/buyer-persona/>

⁵³ [https://es.wikipedia.org/wiki/Parte_interesada_\(empresas\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Parte_interesada_(empresas))

y/o verde, 2. los emprendedores, Pymes y las economías regionales como motor para el trabajo, 3. la transnacionalización de productos con sello nacional gracias al comercio electrónico. Esta propuesta los unifica dando lugar a un escenario positivo para las relaciones públicas, donde las partes interesadas deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de los negocios.

6.6.2. Variables Exógenas

a) Políticas Nacionales

En lo que respecta a variables externas a aquellos componentes del negocio que sí se pueden incluir dentro de la ecuación, se identifican a considerar varios puntos.

Políticas permeables hacia el comercio internacional del gobierno de turno: la coyuntura argentina favorece esta situación buscando potenciar el incremento de la actividad exportadora, así como a facilitar la integración con localidades de países del Mercosur, habiendo promovido desde la Secretaría de Comercio en septiembre de 2017 el Régimen de Exportación Simplificada Exporta Simple, creado con el objetivo facilitar a los pequeños productores las operaciones de exportación, con fines comerciales, es decir reduciendo los costos de exportación a través de Prestadores de Servicio Postal. Si bien no resulta cotidiano dar marcha atrás con este tipo iniciativas que parecen ser ganar-ganar, el país no se caracteriza por tener solidez en planes y programas a largo plazo. De la misma manera, el grueso de impuestos que tendrá en los próximos años este tipo de operaciones queda por fuera de la ecuación controlable del negocio.

Así también, la Ley de Emprendedores⁵⁴ fue impulsada también recientemente en Argentina, a finales del 2016 y se basa en un marco regulatorio que va a generar un ecosistema mucho más favorable para que más proyectos puedan crecer en el país, generar empleo de calidad y ser reconocidos en el mundo. Sólo un 20 por ciento de los emprendimientos logran madurar y algunos tienen que hacerlo en el exterior, y se destacan algunos puntos importantes de la misma:

Camino hacia la sustentabilidad:

Actualmente, las empresas que están comprometidas en tratar de resolver problemáticas sociales y/o ambientales se constituyen bajo formas legales que no las representan. La Ley de Beneficio e Interés Colectivo (BICs), que forma parte del pack de Ley de Emprendedores, viene a reconocer y proteger jurídicamente a este tipo de empresas, no sólo porque no hay marco regulatorio para ellas, sino porque creemos que la sustentabilidad es una política de Estado. Con

⁵⁴ <https://www.produccion.gob.ar/comunicados/2016/09/22/todo-sobre-la-ley-de-emprendedores-56247>

este reconocimiento posicionamos a la Argentina dentro de la vanguardia mundial: actualmente, sólo Reino Unido, Italia, España y veinte estados de Estados Unidos reconocen a las empresas con propósito social y/o ambiental. En Latinoamérica, vamos a ser los primeros en hacerlo. (Ministerio de Producción, 2017, párr. 11)

Por primera vez, un Ministerio va a destinar fondos públicos para co-invertir e impulsar el desarrollo de proyectos de base científica y tecnológica: Van a ser tres fondos en lo que resta de 2016 y siete durante el período 2017-2019, cuyo 40 por ciento corresponderá a la inversión pública. Cada Fondo deberá tener un capital mínimo de 30 millones de dólares representados en 12 aceleradoras durante el 2016 con licencia por 4 años. Además, con esta ley se puede abrir una empresa en sólo un día, mucho más rápido y con menos costos.

b) Tipo de Cambio

De la misma manera, el tipo de cambio en la argentina es materia recurrente del lenguaje coloquial, la estabilidad del dólar en la argentina es casi una total incerteza y en la medida que fluctué, puede repercutir favorablemente o, todo lo contrario.

c) Grandes Jugadores

Grandes jugadores que pueden copar el mercado de moda ecológica y sus variantes: MercadoLibre que acapara aproximadamente el 40% de las transacciones online en el país tiene 2 días al año dedicados enteramente a lo “Eco” donde nuclea la oferta sustentable a su manera y supera récords en ventas año a año. Amazon posiblemente desembarque en la región no se sabe con qué propuesta sobre el nicho en cuestión. Además, jugadores nativos de la moda online como Yoox y Asos que envían a 102 y 140 países respectivamente y que supieron comprender la tendencia lanzando colecciones cápsula de diseñadores seleccionados, la participación en su negocio se puede dimensionar de la siguiente manera:

	SKU totales	SKU ECO	% ECO	Vendedores	Cantidad de SKU por vendedor
Yoox	400.000	136	0,03%	32	4,3
Asos	80.000	650	0,81%	30	21,7

Tabla 17 Participación del Negocio ECO de Jugadores Brick & Mortar de Moda Globales

Si bien la cantidad de SKU ecológicos no supera el 1% dentro de cada sitio, son jugadores que juntos poseen activos por más de 3.200 millones de dólares y pueden representar una amenaza si desembarcan en la región.

6.7. Objetivos e Indicadores del Proyecto

A continuación, se definen las cuestiones claves del proyecto para dirigirla y enmarcarla hacia el futuro, después se establecen objetivos por etapa con foco en la parte crítica del proyecto, los primeros 24 meses, junto a sus respectivos indicadores para medir la cumplimiento de los mismos, y luego concluyendo con la estrategia y técnicas para llevarlos a cabo.

Propósito:

Ayudar a los emprendedores de moda sustentable a dar a conocer sus creaciones.

Misión:

Ser la plataforma de comercio electrónico Marketplace de moda sustentable con más ventas de América Latina.

Visión:

Poner a un click de todo el mundo la moda sustentable argentina.

Objetivos:

KPI	IMP	Mes 1	Mes 3	Mes 6	Mes 12	Mes 18	Mes 24	Mes 30	Mes 56	Ref. Mercado Arg
Pedidos día		6	12	33	58	85	93	94	138	10 jugadores +/- 1.000
Tasa de Conversión		0,40%	0,45%	0,58%	1,10%	1,24%	1,25%	1,26%	1,52%	1.5%
CPA (USD)		35,1	33,1	19,8	5,4	6,1	7,0	7,0	8,4	1 USD en Arg
CPA MKT (USD)		88,0	65,2	34,9	29,1	31,7	37,7	43,7	49,0	
Vendedores		30	38	50	74	98	122	146	250	
Unidades promedio por oferente		100	100	100	100	100	100	113	142	

Tabla 18 Objetivos e Indicadores por Etapa del Proyecto

Estrategia:

Crear una oferta profesionalizada y auténtica en materia de moda sustentable argentina mediante un equipo con expertise en el canal online bajo los esfuerzos basados en argentina como marca país de moda y diseño en el mundo.

Tácticas principales:

Copiar inteligentemente modelos exitosos como Yooxygen, Asos y Etsy tanto para construir la oferta como impulsar la demanda.

Trabajar en un concepto auténtico mediante desarrollo de contenidos para generar tráfico.

Hacer foco en e-marketing y performance para descubrir el negocio de nicho en cada país y lograr un desarrollo evolutivo de aprendizaje.

Arrancar con una propuesta en la oferta tipo “Punta de Lanza”, seleccionando estratégicamente el surtido de producto de los mejores vendedores.

Administrar, gestionar y ejecutar desde el *mindset*⁵⁵ digital que priorice hacer, aprender y corregir por sobre las competencias adquiridas para adaptarse más ágilmente al entorno y a la incertidumbre.

6.8. Recursos

6.8.1. Equipo: Organigrama In House y Tercerización

El equipo estará conformado, según la etapa, por colaboradores contratados (el inglés: *in house*) y tercerizados (en inglés: *outsourcing*), estableciendo en su planificación por etapa como unidad de medida la cantidad el FTE⁵⁶, en español conocido como el equivalente a tiempo completo de capital humano, tal como se puede observar en la siguiente tabla:

⁵⁵ <https://en.wikipedia.org/wiki/Mindset>

⁵⁶ https://es.wikipedia.org/wiki/Equivalente_a_tiempo_completo

Puesto de Trabajo	IMP	Hasta 17 meses	2	3	4	5
Coordinación General MarketPlace	0,5	1	1	1	1	1
Comercial B2B	1	1	1	1	1	1
Comercial B2C/ Category Manager (c/80)	1	1,15	2	2,08	3	3,42
Administración/Legales	0,33	1	1	1	1	1
Diseño Gráfico	0	1	1	2	2	3
Community Manager/ Atencion Al Cliente	0	1	1	1	1	1
E-marketing y Performance	1	1	2	2	2	3
Soporte/IT (EXT)	0	1	0	0	0	0
Soporte/IT (INT)	0	0	1	2	2	3
Producto - Desarrollo Evolutivo y optimizacion de plataforma (EXT)	0	1	0	0	0	0
Producto - Desarrollo Evolutivo y optimizacion de plataforma (INT)	0	0	1	1	2	3
Atención al cliente Pos Venta	0,25	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Alta y Soporte de Comercios	0	0	1	2	2,92	3
Contenidos	1	1	2	2	2	2
Total In house	5	9	15	18	21	25
Total Outsourcing	0	2	0	0	0	0
Total	5	11	15	18	21	25

Tabla 19 Planificación del Capital Humano: In House y Outsourcing

Como lineamiento a priori de cualquier contratación, se priorizarán los siguientes aspectos en para construir el perfil de toda búsqueda:

1. Personas que ejerciten la sustentabilidad en el día a día (reducir, reutilizar, reciclar)
2. Apasionados por la tecnología, la innovación y capaces de tomar riesgos
3. Emprendedores, o en su defecto, que posean la capacidad de la resiliencia

A continuación, se definirán los objetivos, responsabilidades e indicadores para cada puesto y equipo de trabajo a cargo del Coordinador General del Marketplace, encargado de definir y diseñar la estrategia, el plan, la táctica, construir el equipo e implementar el proyecto:

Comercial B2B:

OBJETIVOS / RESPONSABILIDADES:

- Definición y ejecución de la estrategia comercial y de marketing para Comercios.
- Presentar, negociar y cerrar contratos con Comercios.
- Seguimiento y relación con los Comercios.
- Alcanzar los objetivos estratégicos fijados por la gerencia.

INDICADORES:

- Altas de Comercios en determinado período de tiempo.
- Potencial de Comercios dados de alta.

- Seguimiento y fidelización de las cuentas.
- Cobertura de la estrategia comercial - mix de productos.

Comercial B2C/ Category Manager:

OBJETIVOS / RESPONSABILIDADES:

- Gerenciar el canal online cumpliendo el presupuesto asignado.
- Generar y administrar oferta, promociones y acciones de marketing.
- Definir y administrar contenido del sitio.
- Administración de Vtex.
- Relación diaria con los comercios.

INDICADORES:

- Facturación.
- Cantidad de órdenes.
- Ticket promedio.

Administración/Legales:

OBJETIVOS / RESPONSABILIDADES:

- Firmas de contrato con Comercios.
- Conciliación facturación marcas.
- Conciliación facturación courier logístico.
- Definición de Legales del sitio: Términos y Condiciones, Políticas de Privacidad.
- Controles operativos - Cumplimiento SLA

INDICADORES:

- Liquidaciones mensuales.
- Contratos firmados.

Diseño Gráfico:

OBJETIVOS / RESPONSABILIDADES:

- Diseño de piezas gráficas y videos para redes sociales y plataforma
- Diseño de piezas de UX para la plataforma

Community Manager/ Atención al Cliente:

OBJETIVOS / RESPONSABILIDADES:

- Atención Preventa en redes sociales
- Atención Postventa en redes sociales
- Creación de contenidos para redes sociales

INDICADORES:

- Tiempo de respuesta.
- Cantidad de contactos por mes.
- *Engagement* por publicación
- Cantidad de visualizaciones
- Seguidores

E-Marketing y Performance:

OBJETIVOS / RESPONSABILIDADES:

- Gestionar las métricas del Marketplace.
- Impulsar campañas para promocionar el sitio.

INDICADORES:

- Visitas/registraciones/compras.
- Ingresos/Inversión en *e-marketing*.
- Facturación, cantidad de Órdenes, Ticket promedio.

OBJETIVOS / RESPONSABILIDADES:

- Analizar e implementar técnicas de performance para el canal.
- Medir y gestionar la experiencia de usuario.

INDICADORES:

- *Net Promoter Score*⁵⁷.
- Facturación, cantidad de Órdenes, Ticket promedio.

Soporte/IT:

OBJETIVOS / RESPONSABILIDADES:

- Soporte técnico a Prisma.
- Soporte funcional a Prisma.
- Análisis y mantenimiento de la infraestructura.

INDICADORES:

- Cumplimiento del SLA⁵⁸.
- Tiempo de respuesta del sitio.
- *Uptime*⁵⁹ del sitio.

Producto:

OBJETIVOS / RESPONSABILIDADES:

- Priorización y planificación del *Roadmap*⁶⁰.
- Gestión del backlog.
- Definición funcional de las iniciativas.
- QA.

⁵⁷ https://es.wikipedia.org/wiki/Net_Promoter_Score

⁵⁸ https://es.wikipedia.org/wiki/Acuerdo_de_nivel_de_servicio

⁵⁹ <https://es.wikipedia.org/wiki/Uptime>

⁶⁰ <https://es.wikipedia.org/wiki/Roadmap>

- Documentación.

INDICADORES:

- % de cumplimiento según reunión mensual de planificación.
- Horas presupuestadas vs las insumidas.
- Calidad de lo implementado.

Atención al Cliente Pos Venta:

OBJETIVOS / RESPONSABILIDADES:

- Atención Preventa.
- Atención Postventa.
- Administración herramienta CRM⁶¹.
- Administración herramienta chat.

INDICADORES:

- Tiempo de respuesta.
- % de consultas por Comercio.
- Cantidad de llamados por mes.
- % de llamados atendidos por mes.

Alta y Soporte de Comercios:

OBJETIVOS / RESPONSABILIDADES:

- Integración de Precios, Stock y Órdenes.
- Implementación de imagen.
- Soporte de catalogación.
- Capacitación a Comercios.
- Soporte funcional a Comercios.

⁶¹ https://es.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management

INDICADORES:

- Tiempo y Esfuerzo.
- Calidad del resultado.
- SLA soporte a Comercios.

Contenidos:

OBJETIVOS / RESPONSABILIDADES:

- Investigación, curaduría y redacción de contenidos de relevancia

INDICADORES:

- Tasa de rebote.
- Tiempo en la página.
- *Scroll down*⁶²

6.8.2. Financiación, Ingresos y Etapas del proyecto

Como se expuso en la explicación del CashFlow, la caja comienza a ser positiva desde el mes 14, es decir, el proyecto comienza a ser capaz de afrontar sus gastos y generar ganancias mediante sus ingresos ordinarios. Pero hasta ese momento, debe hacerse de otros fondos para tener capacidad de pago. La financiación es crucial para la subsistencia del proyecto, y se basa en:

1 – Ronda de Inversores: Inversores que apuestan a *proyectos con la posibilidad de multiplicar por diez la inversión inicial en un plazo promedio de 5 años*, es decir, con alto potencial de crecimiento, preferentemente de Tecnología, Telecomunicaciones, Servicios, Internet, Medios, Entretenimiento, Agronegocios, Energía, Consumo Masivo, Manufactura, Logística.

2 – Ley de Emprendedores: La ley de emprendedores consiste en un préstamo a tasa 0% *para una idea, un emprendimiento productivo o un proyecto con impacto social, ambiental y/o con*

⁶² <https://en.wikipedia.org/wiki/Scrolling>

perspectiva de género. Los requisitos para la constitución de la sociedad son dos salarios mínimos, vitales y móviles y un gasto de constitución de USD246 a integrarse en el capital.

A continuación, se muestra un resumen de los requisitos y formas de inversión de cada financiación:

Ley Emprendedores

Tipo de Sociedad	Sociedad por Acciones Simplificada		
* Capital	896	2 salarios minimo vital y movil	
* Costo de creación	246	a incluir en el Capital	
Financiación	Fondo Semilla		
* Prestamo tasa 0%	USD	14.000,00	para una idea, un emprendimiento productivo o un proyecto con impacto social, ambiental y/o con perspectiva de género
a invertir en :	> Bienes de capital: maquinaria, equipos y mobiliario		
	> Mejoras o refacciones de tu lugar de trabajo		
	> Activos intangibles: certificaciones, patentes y marcas		
	> Capital de trabajo: materia prima, mano de obra tercerizada y servicios profesionales		
devolución:	1 año para hacer crecer el emprendimiento v. si funciona. 5 años para devolver el préstamo.		

Ronda de Inversiones	Proyectos con la posibilidad de multiplicar por diez la inversión inicial en un plazo promedio de 5 años.		
Etapas de desarrollo :	Early Stage / Start Up / Crecimiento .		
Información requerida:	Resumen ejecutivo. Plan de negocio .		
Etapas de inversión en la que participamos:	Capital Semilla / Primera Ronda .		
Capital mínimo a invertir:	USD 50.000		
Capital máximo a invertir:	USD 300.000		
Tasa de retorno esperada:	35% anual		
Características del negocio:	Innovador, alto potencial de crecimiento y rápida internacionalización.		
	las inversiones son a riesgo a cambio de participación accionaria en el emprendimiento.		

Tabla 20 Ley de Emprendedores

Teniendo en cuenta los requisitos y topes de financiación, se ha calculado desde el flujo de caja la necesidad de financiamiento del proyecto, basándose en los gastos en los que se incurren hasta que el proyecto es capaz de auto sostenerse.

Los siguientes datos surgen del Cashflow, y muestran línea por línea los gastos que lo conforman y su forma de pago, es decir, mediante el ingreso por Ronda de Inversión, Ley de Emprendedores o Ingresos por comisión propios del proyecto. El análisis alcanza hasta el 1er trimestre del 2do año ya que es cuando el proyecto, como fue explicado anteriormente, tiene ingresos suficientes.

Financiación e Ingresos Ordinarios

Ingresos por Comisión	USD 401,8
Ingresos por Ronda de Inversiones	USD 200,0
Ingreso Prestamo tasa 0% Ley de Emprendedores	USD 13,9

Concepto	Monto	IMP	POST IMPLEMENTACION					% TOTAL de Gastos
		Mes 1 a 4	Mes 5 - 7	Mes 8 - 10	Mes 11 - 12	Mes 13 - 14	Mes 15 - 16	
RRHH (Sueldo Bruto)	200,9	26,9	39,6	39,6	26,4	26,4	42,0	37,1%
Agencia	72,2	-	16,7	16,7	11,1	11,1	16,7	13,3%
Fee de VTEX	40,2	-	1,8	5,1	9,8	5,7	17,8	7,4%
Marketing	164,0	5,3	26,3	51,5	38,9	15,3	26,7	30,2%
Impuestos Bancarios (Cred/Deb)	4,8	-	0,2	0,6	1,2	0,7	2,1	0,9%
Costos de implementación	40,0	40,0	-	-	-	-	-	7,4%
Costos ERP + Implementación	11,5	1,9	2,2	2,2	1,5	1,5	2,2	2,1%
Alquiler Oficina	6,6	1,6	1,2	1,2	0,8	0,8	1,2	1,2%
Compra Bienes de Uso	0,8	0,4	-	-	-	-	0,4	0,2%
Oficina (articulos de oficina, escritorio)	1,1	0,6	-	-	-	-	0,6	0,2%
TOTAL	542,2	76,6	87,9	116,8	89,7	61,5	109,6	100%

Tabla 21 Financiación e Ingresos Ordinarios

>> Gastos Afrontados con Ingreso por Ronda de Inversión

>> Gastos Afrontados con Ingreso por Ronda de Inversión								Ingreso Ronda de Inversión	Ley de Emprendedores	Ingreso por Comisión
Ingresos por Ronda de Inversiones		USD		200,0						
		IMP	POST IMPLEMENTACION					% TOTAL de Gastos	% TOTAL de Gastos	% TOTAL de Gastos
Concepto	Monto	Mes 1 a 4	Mes 5 - 7	Mes 8 - 10	Mes 11 - 12	Mes 13 - 14	Mes 15 - 16			
RRHH (Sueldo Bruto)	106,1	26,9	39,6	39,6	-	-	-	53%		47%
Agencia	18,4	-	3,2	15,2	-	-	-	25%	19%	56%
Fee de VTEX	6,8	-	1,8	5,1	-	-	-	17%		83%
Marketing	13,9	5,3	8,6	-	-	-	-	8%		92%
Impuestos Bancarios (Cred/Deb)	-	-	-	-	-	-	-	0%		100%
Costos de implementación	40,0	40,0	-	-	-	-	-	100%		0%
Costos ERP + Implementación	6,3	1,9	2,2	2,2	-	-	-	55%		45%
Alquiler Oficina	2,7	1,6	1,2	-	-	-	-	41%		59%
Compra de bienes de uso	-	-	-	-	-	-	-	0%	50,0%	50%
Oficina (articulos de oficina, escritorio)	0,6	0,6	-	-	-	-	-	50%		50%
TOTAL	194.8	76.2	56.6	62.0	-	-	-	36%	3%	62%

2 - Ley de Emprendimientos

Ingreso Prestamo tasa 0% Ley de Emprendedores 14

Concepto	Monto	Mes 1 a 4	Mes 5 - 7	Mes 8 - 10	Mes 11 - 12	Mes 13 - 14	Mes 15 - 16
Equipo Agencia	13	-	13				
Compra Bienes de Uso	0,42	0,42	-				
TOTAL	14	0	13	-			

Tabla 22 Financiación: Ronda de Inversión y Ley de Emprendimientos

3 - Ingresos por Comisión

		Mes 1 a 4	Mes 5 - 7	Mes 8 - 10	Mes 11 - 12	Mes 13 - 14	Mes 15 - 16
Ingreso por Comision 15%	166.756	-	17.882	50.559	98.315	57.454	177.569

Concepto	Monto	IMPLEMENTACION	POST IMPLEMENTACION				
		Mes 1 a 4	Mes 5 - 7	Mes 8 - 10	Mes 11 - 12	Mes 13 - 14	Mes 15 - 16
RRHH (Sueldo Bruto)	95	-	-	-	26	26	42
Agencia	40	-	-	2	11	11	17
Fee de VTEX	33	-	-	-	10	6	18
Marketing	150	-	18	52	39	15	27
Impuestos Bancarios (Cred/Deb)	5	-	0	1	1	1	2
Costos de implementación	-	-	-	-	-	-	-
Costos ERP + Implementación	5	-	-	-	1	1	2
Alquiler Oficina	4	-	-	1	1	1	1
Compra Bienes de Uso	0	-	-	-	-	-	0
Oficina (articulos de oficina, escritorio)	1	-	-	-	-	-	1
TOTAL	333	-	18	55	90	62	110

Tabla 23 Ingresos por Comisión

Dentro de cada ingreso, la distribución en materia de gastos se ve representada de la siguiente forma:

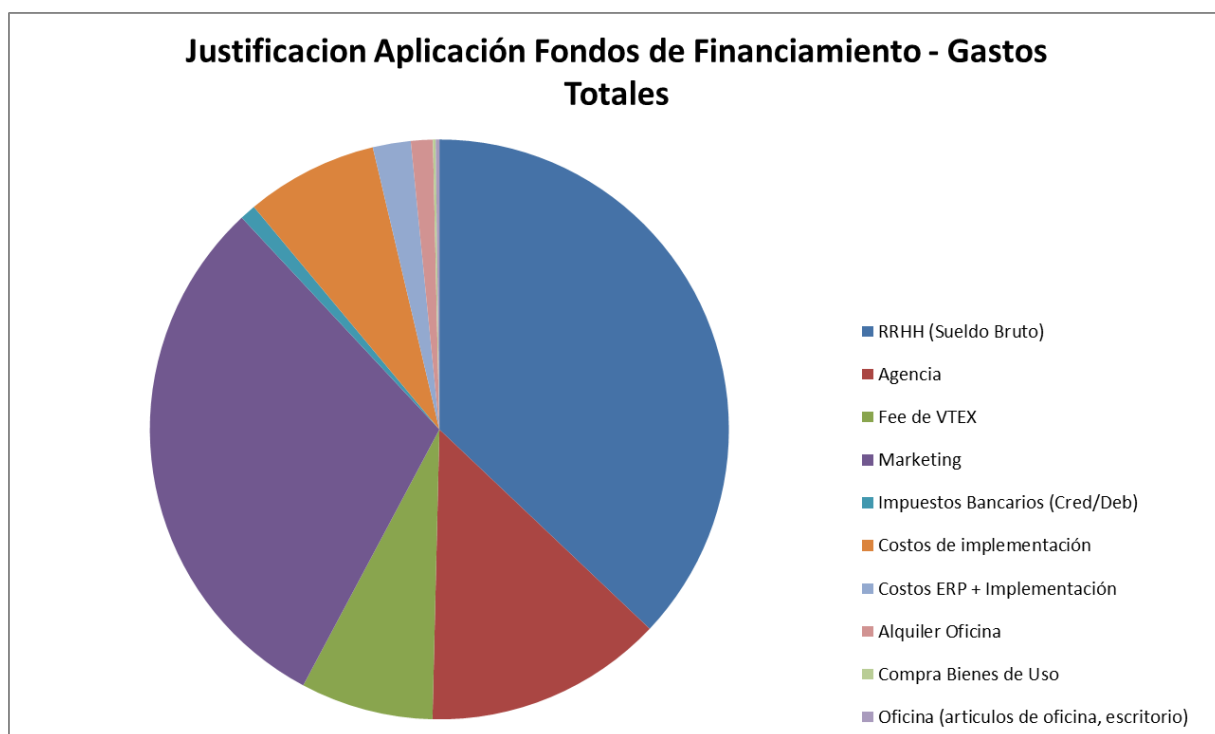


Gráfico 44 Justificación Aplicación Fondos de Financiamiento – Gastos Totales

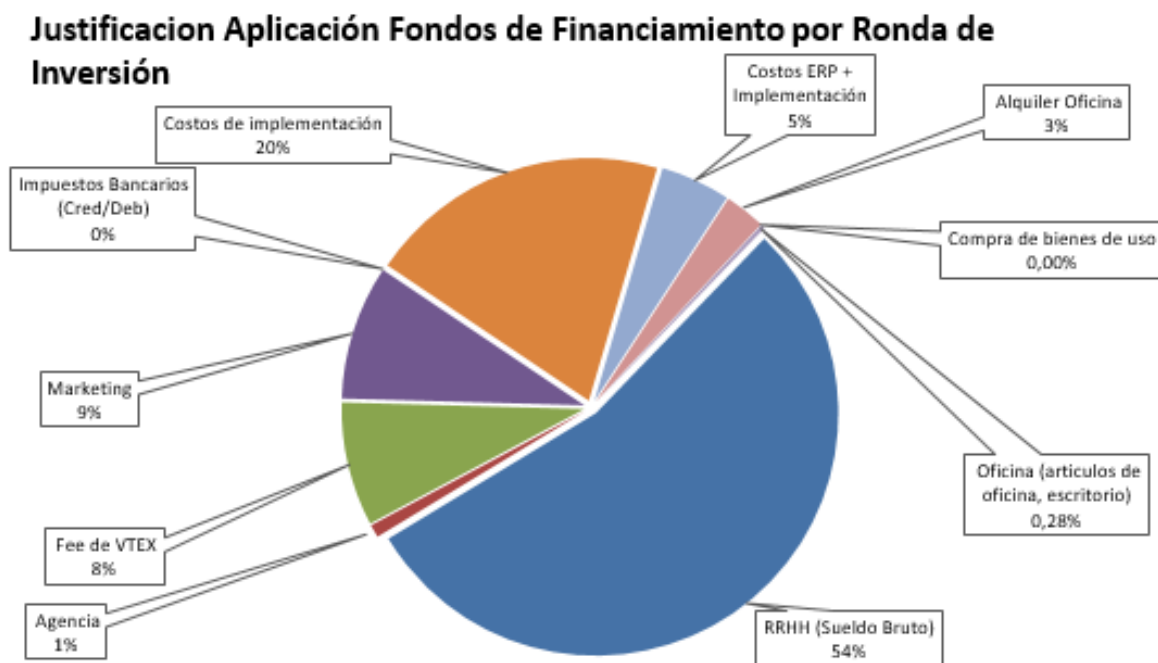


Gráfico 45 Justificación Aplicación de Fondos de Financiamiento por Ronda de Inversión

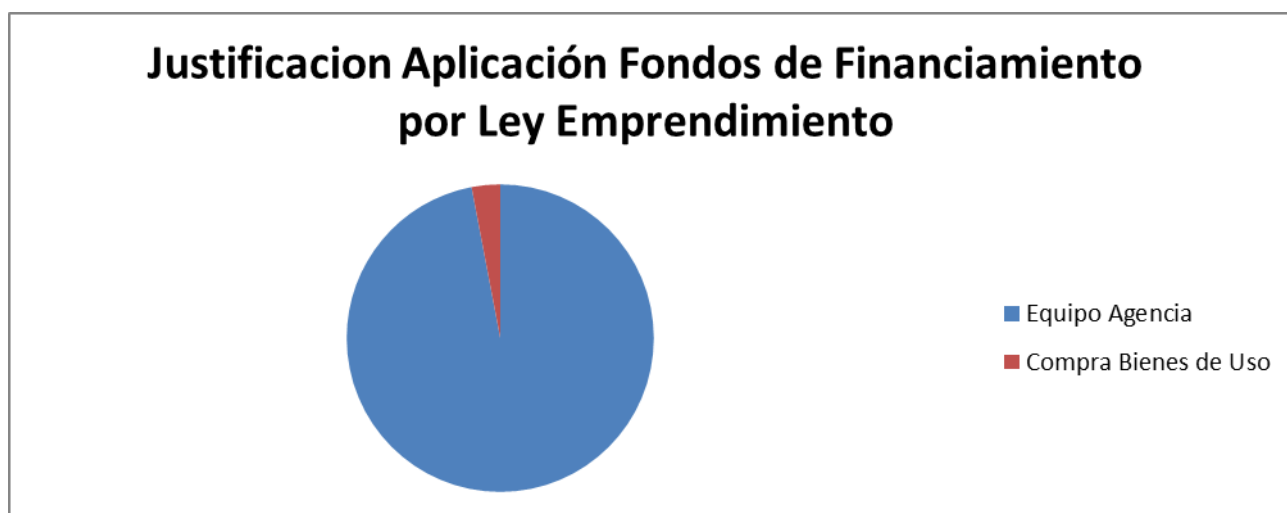


Gráfico 46 Justificación Aplicación de Fondos de Financiamiento por Ley de Emprendimientos

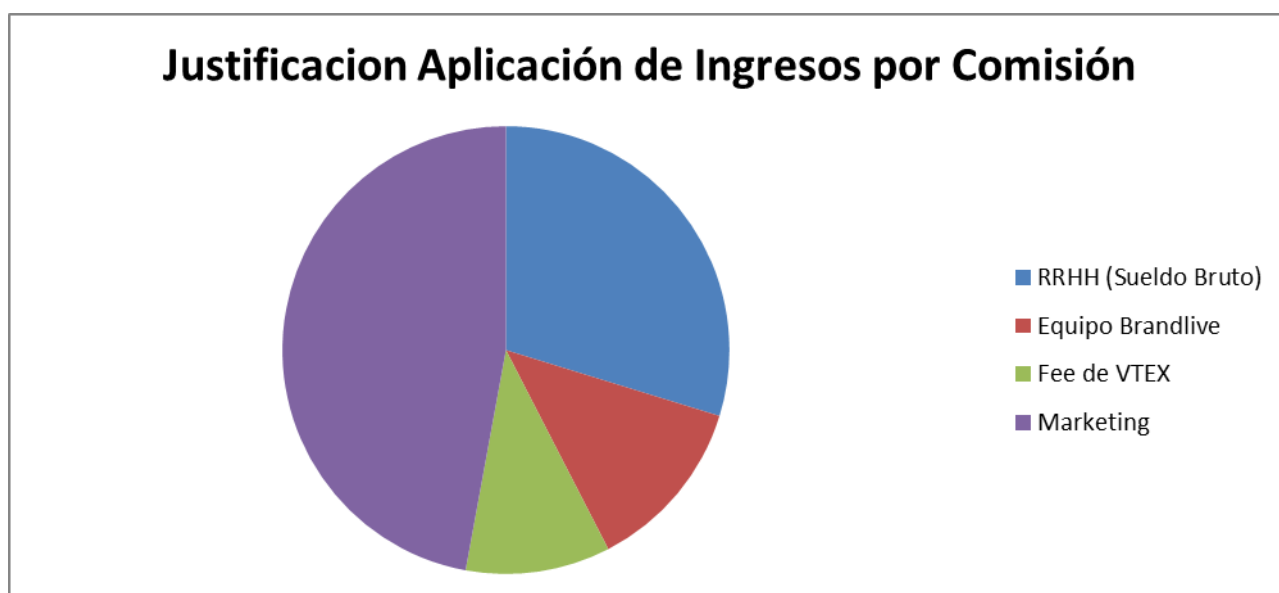


Gráfico 47 Justificación Aplicación de Ingresos por Comisión

Con respecto a la Ronda de Inversores, las inversiones son a riesgo a cambio de participación accionaria en el emprendimiento. Por ende, es necesaria la dilución de la empresa para poder obtener dicha financiación. Se ha calculado la valoración de la empresa, con una estimación de dilución del 20%:

Necesidad de Inversion	USD	213.888,89
Ronda de Inversion	USD	200.000,00
Dilucion		20%
Valoracion Pre Money	USD	1.069.444,44
Valoracion Post Money	USD	1.283.333,33

Tabla 24 Valuación de la empresa y Dilución

Los fundamentos reales del proyecto ya fueron expuestos en los apartados anteriores, pero a modo de resumen y a la hora de presentarse frente a las rondas de inversión, se tomará la siguiente estructura:

- A. **Equipo:** el equipo estará liderado por profesionales experimentados en el sector, con una estructura de colaboradores dinámica y flexible, adaptable a cada instancia del proyecto. Como se expuso en la sección Recursos, la estructura de RRHH está elaborada estratégicamente para ser eficientizar no solo el capital humano sino también los costos.
- B. **Modelo de Negocio:** el modelo de negocio tiene un plan de desarrollo, como análisis exhaustivos económicos, financieros, comerciales y de marketing.
- C. **Tecnología:** se trabajará con una plataforma sólida, tal como es explicado en el apartado Producto, donde se habla sobre la justificación de la elección de la tecnología.
- D. **Oportunidad de Mercado:** la ventaja competitiva radica en una propuesta autentica de moda sustentable con el sello argentino hacia toda Latino América, tal como es expuesto en el apartado Justificación.

7. Conclusiones y Discusión

A nivel país, el sector de moda sustentable argentina, en base a la investigación de la oferta a través de internet que se tomó, se encuentra por arriba de la media de participación de ventas online sobre el total de facturación, cabe considerar que probablemente haya oferta del sector que no tiene presencia en internet, y con eso se quiere decir que no hay rastros: sin website, sin redes sociales y sin mención del emprendimiento en foros ni blogs. A su vez, los resultados demostraron que casi todos han intentado vender sus productos en distintos Marketplace nacionales e internacionales, en la mayoría de los casos fue sin éxito, dicho esto cabe mencionar que el Marketplace que se lleva el 40% de la facturación online de la Argentina, salvo alguna que otra excepción, tampoco les trajo resultados. Y aunque los perfiles de productos se enmarquen dentro del concepto del “EcoFriday”, evento online y acción comercial que se hace dos veces al año en 2018 en MercadoLibre, a la gran mayoría les resulta poco ético vender sus productos junto con otros que no tuvieron las mismas consideraciones que ellos en su producción.

En un principio de la investigación se presumió la idea de que no hay en la región una propuesta profesionalizada en comercio electrónico de moda sustentable, si bien esto luego se constató y validó con cada uno de los comerciantes del sector, la discusión principal de la investigación es saber qué pasaría si hubiera un Marketplace que reúna todas las condiciones para que esto sea posible. En este sentido, se agregaría un factor más y clave, que a propósito han manifestado como una real necesidad todos los entrevistados: una propuesta auténtica del sector. De esta manera, se daría el efecto *Take Rate*⁶³ del marketing, al centralizar muchos productos del mismo estilo en un solo lugar, el Marketplace pasa a atraer clientes de forma orgánica, dado que los clientes podrán buscar toda la oferta en un único lugar, y con ellos comparar, navegar el abanico de propuestas, encontrar precio, talle, etc.

Estaría de más decir que reunir estas condiciones no es sinónimo de éxito, sino de la identificación de una oportunidad, y que el camino para hacerla realidad sea un desafío para el emprendedurismo en la región.

También reconocer que el cuello de botella en América Latina no está en la demanda sino en la oferta, y el planteo del proyecto Marketplace para profesionalizar la oferta con todos sus componentes y consideraciones, no deja de ser un intento de hacer una aproximación profesional de una Startup, y es una realidad que quienes llevan el proyecto a la acción son personas, que además de tener expertise y capacidades, deben tener el mindset digital que los impulse en seguir aprendiendo, copiando inteligentemente las mejores prácticas, experimentando, itinerando y equivocándose. Basta evidenciar esto con decir que las incubadoras y aceleradoras al día de hoy ponderan al equipo como factor más importante a la hora de invertir en un proyecto.

⁶³ <https://www.fool.com/investing/2017/01/08/why-the-take-rate-is-so-important-in-e-commerce.aspx>

A manera de resumen y como conclusión del proyecto de negocio, se puede decir que la receta para el éxito radica en 4 claves: el profesionalismo del sector, la autenticidad de la propuesta, copiar inteligentemente modelos exitosos y el mindset digital-emprendedor. Y que más allá de la propuesta nada garantiza el éxito, sí se puede prever, delimitar camino, planificar desvíos y anticipar variables que pueden cambiar, pero llevar un proyecto a la realidad necesita mucho más que estrategia y planificación. Y puede que, a veces sólo sea cuestión de tiempo, y de cómo se adapta el mercado a una propuesta así, probablemente antes del año 2000 no hubiera funcionado, puede que se deba al peso en el imaginario colectivo que tiene consumir medioambientalmente responsable hoy a diferencia de esos tiempos. Por otro lado, resumiendo la conclusión de la investigación, se puede decir que hay pocos antecedentes en el sector de moda sustentable, es una oportunidad desatendida y un mercado de nicho. Las mismas topologías o enfoque se pueden aplicar a perfiles similares de comerciantes de otros rubros, como son las PyMEs relacionadas a productos artesanales y diseño de autor, el mismo perfil de los vendedores de Etsy que interesantes coincidencias encontró este estudio. Modelos exitosos en el mundo desarrollado que tranquilamente pueden funcionar en la región, adaptando el modelo al contexto y coyuntura, y que por supuesto, deben tener grandes líderes positivos comandando esas naves, con visión, agilidad, adaptabilidad y hambre de nuevos aprendizajes.

8. Bibliografía, Documentos y Sitios Web de Referencia

Anónimo (2017) ¿Cuál es la diferencia entre CAPEX y OPEX?. Recuperado de <http://director-it.com/index.php/es/el-dinero/195-%C2%BFcu%C3%A1l-es-la-diferencia-entre-capex-y-opex.html>

Actis Alesina (2013) Moda sustentable, tendencia para el futuro. Recuperado de <http://negrowhite.net/moda-sustentable-tendencia-para-el-futuro/>

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

Accenture (2016) Retail consumer research 2016.

Ariztía, Melero y Montero (2012) Oferta de productos y servicios éticos: una mirada panorámica. (Estudio de Fundación Ciudadano Responsable). Recuperado de <http://www.ciudadanoresponsable.cl/wp-content/uploads/2012/05/Primer-reporte1.pdf>

Banker R., Charnes A., Cooper W.W. 1984. Some models for estimating technical and scale inefficiencies in Data Envelopment Analysis. *Management Science*. vol.30, N°9, 1078-1092.

Bianchi, Ferreyra y Kosiak de Gesualdo (2014) Consumo responsable: diagnóstico y análisis comparativo en la Argentina y Uruguay. (Estudio de RedEduca, Universidad Nacional del Sur) Recuperado de <http://revistas.uns.edu.ar/index.php/eca/article/download/280/189>

Boussofiane, A., Dyson R.G., Thanassoulis, E. 1991. Applied data envelopment analysis. *European Journal of Operational Research* 52, 1-15.

CACE (2016) Estudio de Primer Semestre 2016. Elaborado por TNS Argentina y Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Recuperado de <http://www.cace.org.ar/estadisticas>

CEPAL (2016) Estado de banda ancha en América Latina y el Caribe 2016

Charnes A., Cooper W.W., Lewin A.Y., Seiford L.M. (1995). Data Envelopment Analysis: Theory, Methodology and Applications. *Kluwer Nijhoff Publishing, Boston*.

Charnes A., Cooper W.W., Rhodes E. (1978). Measurement the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*, vol.2, 429-444.

Coca-Cola Journey (2017) Coca-Cola y jugos: una combinación exitosa y sustentable. Recuperado de http://www.cocacoladeargentina.com.ar/historias/comunidad-coca-cola-y-jugos-una-combinacion-exitosa-y-sustentable?utm_source=LinkedIn_SMG&utm_medium=SponsoredContent&utm_campaign=Noticias_Journey&utm_term=IndustriasRegionales

Coelli T. (1996). A guide to DEAP Versión 2.1.: A Data Envelopment Analysis Computer Program. Centre for Efficiency and Productivity Analysis. Departament of Econometrics, University of New England, Armidale, Australia.

Cooperative Bank (2007) Ethical Consumerism Report 2007. Recuperado de www.goodwithmoney.co.uk/servlet/Satellite/1228203834821,CFSweb/Page/GoodWithMoney

Ecointeligencia (2012) Bienvenidos a La Economía Azul. Recuperado de <http://www.ecointeligencia.com/2012/05/economia-azul-gunter-pauli/>

El-Mahgary S., Ladhelma R. 1995. Data Envelopment Analysis: visualizing the results. *European Journal of Operational Research* 85, 700-710.

EInstituto (2016) eCommerce Report Edición 2016. El Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico. Recuperado de <http://www.slideshare.net/pueyrredonline/ecommerce-report-powered-by-vtex>

Emine Saner (2017). Sustainable style: will Gen Z help the fashion industry clean up its act?. Recuperado de <https://www.theguardian.com/fashion/2017/apr/25/sustainable-clothing-fashion-revolution-week-rana-plaza-emma-watson>

Euromonitor International (2016) Passport – Internet Retailing in Argentina, Brasil, Mexico.

Farrell M. 1957. "The measurement of productive efficiency". *Journal of the Royal Statistical Society (Series A)*. 120, part. III, 253-290.

Forrester Research (2017) It's Cloud Go Time For Retailers. EE.UU: Forrester Research

Globescan (2012) Re-thinking consumption, consumer and the future of sustainability. BBMG, GlobeScan and SustainAbility.

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). Metodología de la Investigación. Mexico: Mc Graw Hill.

Hoekerd Erica (2017) Magento develops from Challenger to Leader: Gartner Magic Quadrant for E-Commerce 2017. Recuperado de <http://www.tinx-it.com/news/magento-develops-challenger-leader-gartner-magic-quadrant-e-commerce-2017/>

Iredale Jessica (2017) Yoox, Parsons Team for Sustainability. Recuperado de <http://wwd.com/fashion-news/fashion-scoops/yoox-and-parsons-team-up-sustainability-project-10871203/>

Klout (2014) New Research: Topics That Get A Reaction. Recuperado de <http://klout-blog.lithium.com/t5/Klout-Blog/New-Research-Topics-That-Get-A-Reaction/ba-p/578>

National Geographic y GlobeScan (2014) Greendex 2014: Consumer Choice and the Environment – A Worldwide Tracking Survey. Recuperado de http://images.national-geographic.com/wpf/media-content/file/NGS_2014_Greendex_Highlights_FINAL-

[cb1411689730.pdf](#)

Nielsen (2015) *The Sustainability Imperative. New insights on consumer expectations*. Nielsen N.V. Estados Unidos

Nielsen (2016) *Comercio Global Conectado*. Nielsen N.V. Estados Unidos

Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. Mexico: Pearson Education Prentice Hall.

Maurello María Eugenia (2016) *La vanguardia de los sustentable*. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1954697-la-vanguardia-de-lo-sustentable>

Mc Kinsey&Company (2017). *The State of Fashion*. Londres: Business of Fashion

IISD (n.d.) 'Oslo Roundtable on Sustainable Production and Consumption'. Recuperado de www.iisd.ca/consume/oslo004.html

Muñoz Federico (2017). *Por qué Argentina es cara en dólares: revelaciones del “ejercicio Falabella”*. Recuperado de <https://www.cronista.com/columnistas/Por-que-Argentina-es-cara-en-dolares-las-revelaciones--del-ejercicio-Falabella-20170523-0112.html>

Péres Castillo T. (2009). El concepto de “lifestyle”. Recuperado de <http://mirada-couture.com/el-concepto-de-lifestyle/2456/>

Prologis (2017) *Global E-Commerce Impact on Logistics Real Estate*. Recuperado de <https://www.prologis.com/logistics-industry-research/global-e-commerce-impact-logistics-real-estate>

Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española* (22.a ed.). Madrid, España: Autor.

Rifkin, J. (2013) *The Third Industrial Revolution: How Lateral Power is Transforming Energy, the Economy, and the World*. St. Martin's Griffin. Recuperado de <http://www.thethirdindustrialrevolution.com/>

Vitale Silvina (2017) *Cómo es el lujo sustentable*. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1899992-como-es-el-lujo-sustentable>

Sainz Alfredo (2017) *Paradoja argentina: ropa cara, pero con marcas exitosas en el exterior*. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1990872-paradoja-argentina-ropa-cara-pero-con-marcas-exitosas-en-el-exterior>

Tais Gadea Lara (2017) *Moda verde: crecen las marcas con un fuerte compromiso social y ambiental*. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/2015868-moda-verde-crecen-las-marcas-con-un-fuerte-compromiso-social-y-ambiental>

Telam (01/11/2016) *El CyberMonday mostró a consumidores más selectivos y en busca de precios*. Telam. Recuperado de www.telam.com.ar/notas/201611/169034-cybermonday-consumidores-precios.html

UNEP (2016) *Sustainable consumption and production (SCP)*. Recuperado de:

www.unep.org/resourceefficiency/Home/WhatisSCP/tabid/105574/Default.aspx

Unilever (2017) *Un tercio de los consumidores prefieren marcas sustentables*. Recuperado de <https://www.unilever.com.ar/news/comunicados-de-prensa/2017/un-tercio-consumidores-marcas-sustentables.html>

Wikipedia (2016) *Engagement*. Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Engagement>

WBCSD (2015) *Sustainable Lifestyle Report Brazil, India, China & EE.UU*

Youthxchange (2009) *Manual de Educación para un consumo responsable*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. Recuperado de <http://www.opds.gba.gov.ar/DCSSite/uploaded/File/yxc-argentina.pdf>

Sitios de Apoyo de Referencia

- <http://money.cnn.com/technology/>
- <https://es.investing.com/>
- <http://www.internetnews.com/>
- <http://www.redherring.com/>
- <https://www.emarketer.com/>
- <http://www.reuters.com/news/technology>
- <http://www.techcrunch.com/>
- <http://www.techweb.com/>
- <http://www.wired.com/>
- <http://www.baquia.com/>
- <http://www.pqinternet.com/>
- <http://www.emarketservices.es>
- <http://www.n-economia.com/>
- <http://www.mercosurdigital.org/>
- <http://www.cace.org.ar/>
- <http://www.einstituto.org/>
- <http://www.pueyrredonline.com/>
- <http://ecommercereport.org/>

9. Glosario de Términos

Checkout: interface donde los usuarios finalizan la compra, compuesta por el carrito de ventas, registro y pago.

Conversión: cantidad de transacciones realizadas (número de pedidos de venta captada) sobre el número de visitas ingresadas en el *site* al mismo período.

Coste por Click (CPC): costo por cada click (visita) generada por un medio de comunicación (Google, Terra, UOL). Utilizada para medir e influenciar una campaña de publicidad *online*.

Fullfilment: actividad de separación y expedición del pedido en stock. En este procedimiento se producen los procesos de *picking*, *packing*, facturación y expedición del pedido de venta.

Índice de Sustentabilidad Económica (ISE): parámetro de evaluación del grado de competitividad y capacidad de generación de caja de un minorista electrónico. Este índice contempla la TRO y el margen del producto.

Interface: compuesta por el *template* y por el *layout* del *site* (página en el *site* de interacción con el usuario). La interface es responsable por grande parte de la capacidad de aumento de conversión de una tienda. Los lenguajes de interface más comunes son HTML, JavaScript y CSS.

Marketplace: tiendas electrónicas que venden productos de terceros. La transacción financiera ocurre en el *marketplace* y el pedido es enviado al proveedor de la mercadería para que sea facturado y enviado al cliente final.

Los *Marketplace* ganan una comisión de los minoristas referente al costo de *marketing*, pago, fraude y financiación. La mayor referencia de *marketplace* es amazon.com.

Plataforma de E-commerce: sistema que sustenta la tienda virtual y engloba sistemas de catálogo, búsqueda, *merchandising*, campañas, flete y logística. La plataforma es responsable del flujo del pedido (captura, fraude y pago) hasta la integración con ERP.

Plataforma de engagement: responsable por la completa gestión de relación personalizado del minorista con el cliente CEM (*Customer Engagement Management*) a través de *email*, sms, SAC, Ura, tiendas físicas, *webstore*, televentas, redes sociales, y cualquier otro medio de relación del minorista con el cliente.

Tasa de Recompra Orgánica (TRO): tasa de recompra de la base de clientes sin que la venta haya sido originada a través de medios de publicidad pagos.

Tests A/B: instrumento que los *sites* de *E-commerce* usan para probar dos o más versiones de interface de forma paralela. Cada usuario del *site* es redirigido para una versión de interface. De esta forma, el gestor puede identificar cual versión es más eficiente en conversión.

Venta Aprobada: valor de venta aprobada y registrada por la tienda virtual. Venta aprobada es igual al valor de *venta captada* menos la venta no aprobada (ej.: boleto no pago, tarjeta de crédito rechazada, transacción cancelada por el sistema antifraude). En promedio, el porcentaje de aprobación del mercado brasileño está en 70%.

Venta Captada: valor de venta finalizada por el usuario en la tienda virtual.

Visitantes Únicos: cantidad de personas que visitan la tienda virtual en un período determinado.

10. Anexos

10.1. Anexo I: Presentación PowerPoint de la Tesis



HOJA DE RUTA

1. Hipótesis, objetivos y fundamentos
2. Presentación del proyecto de negocios
 - a. Concepto / Idea
 - b. Justificación del Proyecto
 - i. Demanda
 - ii. Oferta
 - iii. Propuesta de valor
 - c. Objetivos y KPI's
 - d. Equipo
 - e. Tecnología
 - f. Modelo de Negocios
 - g. Contexto: variables endógenas y exógenas
 - h. Financiación
3. Conclusiones finales



HIPÓTESIS, OBJETIVOS Y FUNDAMENTOS

MARCO DE TESIS

- HIPÓTESIS
"Demostrar y comprobar que el Marketplace es el medio clave para el desarrollo del comercio electrónico transfronterizo en el sector de moda sustentable argentina, y con ello el incremento de ventas del sector en la región."
- OBJETIVOS
- FUNDAMENTOS

CONCEPTO / IDEA

¿EN QUÉ CONSISTE EL PROYECTO?

Es un marketplace que conecta comerciantes de moda sustentable con personas que quieren consumir social y ambientalmente responsable

De Argentina > al mundo 

- ¿POR QUÉ ES UN PROBLEMA IMPORTANTE?
- ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES PROBLEMAS DEL SECTOR?

7 CLAVES DEL ÉXITO

1. Autenticidad y benchmark
Equipo, experiencia de compra y contenido atravesado por la sustentabilidad y todo lo que implica
2. Oferentes "ECO"
Selección de oferentes que en su proyecto consideren aspectos y prácticas sostenibles
3. Producto curado
Catalogación y fotografía de prendas con foco en la curaduría de las mismas
4. Surtido original
Categorías de productos amplio y original
5. E-Marketing
Foco en desarrollar un nicho sin competencia e inexplorado para maximizar el rendimiento de la inversión
6. Economía del oferente
Considerar la realidad del comerciante y acompañarlo en el crecimiento de su proyecto
7. Gestión y control
Objetivos e indicadores clave para saber si vamos por el buen camino o nos desviamos

JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

DEMANDA: LA OPORTUNIDAD DE MERCADO A ATACAR

- ★ 75% compran online mes a mes
- ★ 57% compraron online en el extranjero en los últimos 6 meses
- ★ 55% afirma haber comprado online productos relacionados con la moda
- ★ 66% dice que está dispuesto a pagar más por marcas sustentables



LATAM	Population (2017 Est.)	% Pop. Table	Internet Usage 30-Jun-2017	% Population (Penetration)	% Users Table	Facebook 30-Jun-2017	Público potencial
Argentina	44,272,125	7.87%	34,795,266	78.6%	12.48%	29,000,000	5,396,055
Bolivia	11,052,804	1.86%	4,871,000	44.1%	1.75%	4,600,000	755,894
Brazil	211,243,220	35.05%	139,151,955	65.9%	49.92%	139,000,000	25,587,621
Chile	18,313,495	3.30%	14,168,394	77.0%	5.08%	12,000,000	2,389,376
Colombia	49,087,981	8.34%	28,548,124	58.1%	10.24%	28,000,000	4,427,066
Ecuador	16,819,778	2.99%	13,475,736	80.0%	4.84%	9,700,000	2,096,678
Mexico	130,222,815	23.42%	85,000,000	65.3%	25.51%	85,000,000	13,290,543
Paraguay	6,811,583	1.23%	3,497,748	51.4%	1.08%	2,600,000	542,789
Peru	32,186,473	5.79%	28,000,000	87.0%	6.40%	18,000,000	2,793,285
Uruguay	3,490,877	0.62%	2,400,000	68.4%	0.80%	2,400,000	372,438
Venezuela	31,625,705	5.75%	89,155,423	60.0%	0.88%	13,000,000	2,892,586
TOTAL LATAM	555,959,944	100.00%	278,596,721	65.3%	100.00%	257,242,590	96,320,291

LA SUSTENTABILIDAD Y SU PROYECCIÓN

Productos Orgánicos de Origen Vegetal/Animal. Certificados con destino a la exportación/consumo interno.				
	Vegetal		Animal	
año	exportación	consumo interno	exportación	consumo interno
2016	172,680,462	2,054,586	924,740	189,007
2015	159,284,326	198,427	1,751,665	38,779
2014	167,137,687	736,663	1,974,841	128,627
2013	145,910,751	723,370	1,963,779	98,208
2012	137,731,734	1,083,438	1,874,733	117,263
2011	153,711,792	2,166,406	2,533,154	1,305,616
2010	119,707,762	560,274	3,124,328	11,760
2009	123,729,051	835,345	1,698,901	n/d
2008	136,634,014	459,330	2,699,661	48,413

+10% YoY

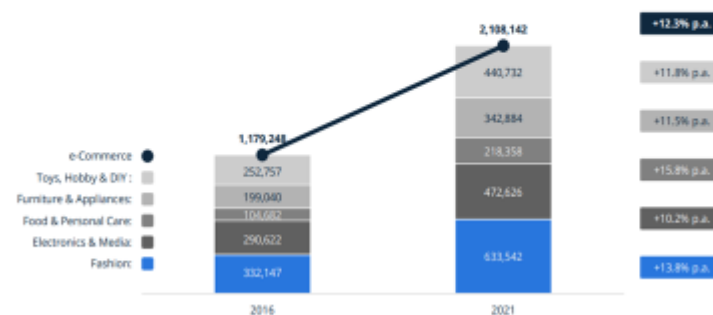


TAMAÑO DEL SEGMENTO GLOBAL DE LA E-MODA

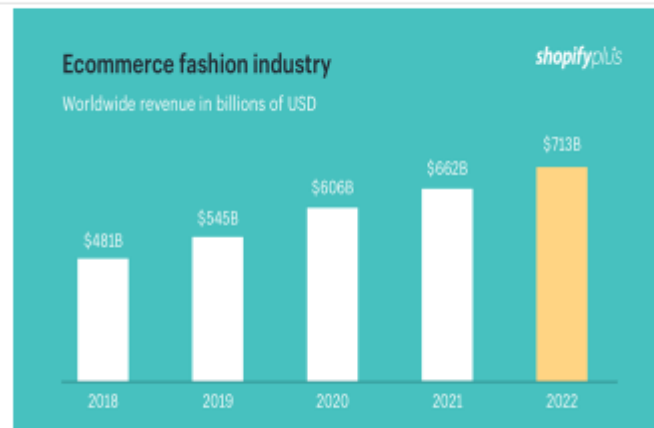
Global¹ e-Commerce Revenue

in million US\$ by segment

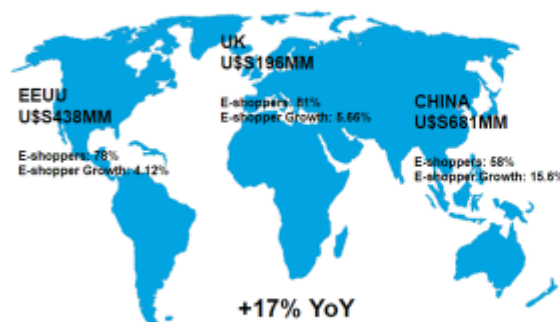
CAGR² 16 - 21



LA INDUSTRIA DE LA MODA ONLINE GLOBAL

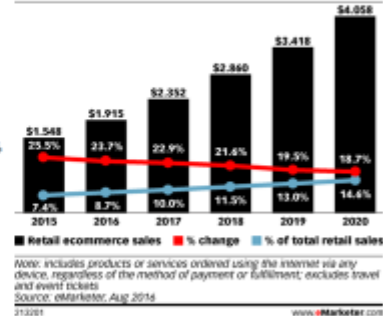


LA FUERZA DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN EL MUNDO



Global Ecommerce Report 2017 Fuente: Ecommerce Foundation, 2017

Retail Ecommerce Sales Worldwide, 2015-2020
trillions, % change and % of total retail sales

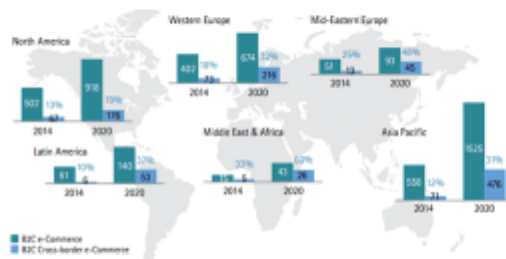


LA FUERZA DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN EL MUNDO Y LATAM



EL COMERCIO ELECTRÓNICO CROSSBORDER

Global cross-border B2C e-Commerce transaction value (\$US billion)



	2014-20 incremental B2C cross-border e-Commerce trade volume (billion dollars)	Contribution of global total incremental trade volume (%)
Asia Pacific	406	51.6%
Western Europe	143	18.9%
North America	320	34.4%
Latin America	41	6.2%
Mid-eastern Europe	32	4.2%
Middle-East and Africa	21	2.7%

AMÉRICA LATINA



ASIA-PACÍFICO



EUROPA



AMÉRICA DEL NORTE



LA OFERTA

Estado de situación del Sector de Moda Sustentable (slow fashion) en Argentina

122 identificados > 34 relevados > 11 entrevistados

- ¿QUIÉNES SON?
- ¿QUÉ HACEN?
- ¿QUÉ PIENSAN?

UVP + BENEFICIOS PARA EL OFERENTE Y EL CONSUMIDOR

	OFERENTE	CONSUMIDOR
Ser parte de un cambio en el consumo en América Latina: moda social y ambientalmente responsable. ¡Comprá conscientemente!	X	X
Baja barrera de entrada	X	
Solución de envíos a domicilio puerta a puerta crossborder	X	X
Financiación con todos los acuerdos del Marketplace	X	X
Participación en fechas y eventos especiales	X	X
Atención al cliente y sistemas posventa de recompensas	X	X
Soporte y asesoramiento	X	

¿SE PUEDE HACER DINERO CON ESTO?

OBJETIVOS Y KPI'S

OBJETIVOS Y KPI'S POR FASES DEL PROYECTO

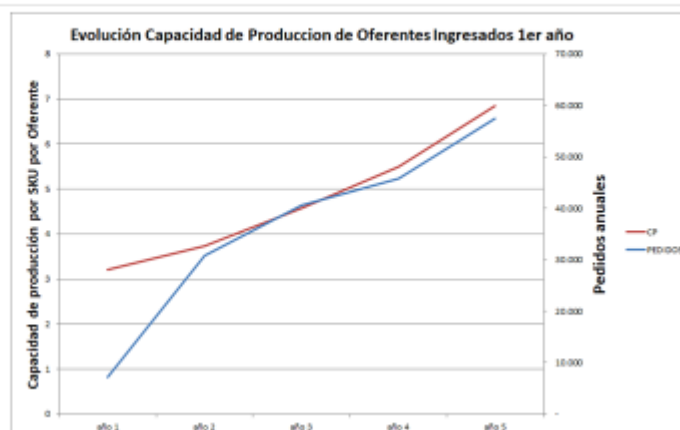
KPI	IMP	Mes 1	Mes 3	Mes 6	Mes 12	Mes 18	Mes 24	Mes 30	Mes 36	Ref. Mercado Arg
Pedidos día		6	12	33	58	85	93	94	138	10 jugadores +/- 1000
Tasa de Conversión		0.40%	0.45%	0.58%	1.10%	1.24%	1.25%	1.26%	1.52%	1.50%
CPA (USD)		35.1	33.1	19.8	5.4	6.1	7	7	8.4	1 usd prom. arg
CPA MKT (USD)		88	65.2	34.9	29.1	31.7	37.7	43.7	49	
Vendedores		30	38	50	74	98	122	146	250	
Unidades promedio por oferente		100	100	100	100	100	100	113	142	

Tasa de crecimiento pedidos año 3 / 2: 32% YoY vs 66% Moda 2017 Argentina (CACE)

¿CÓMO HACER PARA QUE SEA UN NEGOCIO PARA EL OFERENTE?

Evolución en su capacidad de producción y venta

- ¿COSTO?
- ¿ESFUERZO?
- ¿GANANCIA?

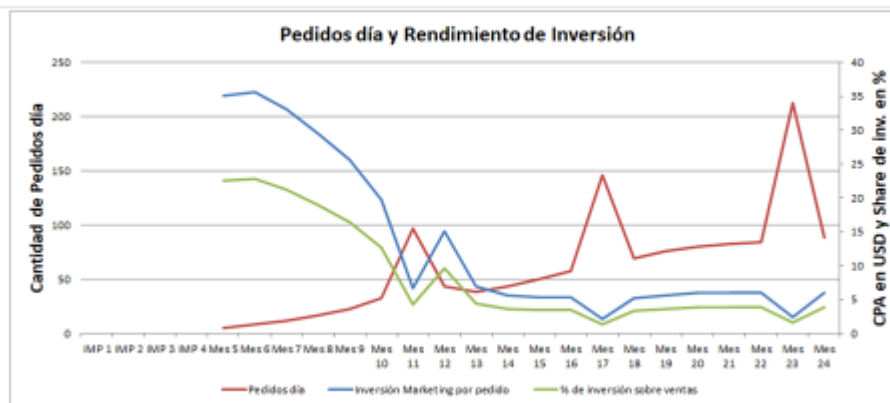


PROYECCIÓN DE PEDIDOS EN BASE A LA INVERSIÓN EN MARKETING

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	FINAL PROYECTO
Inversion Marketing	USD 126.389	USD 159.678	USD 262.584	USD 328.361	USD 446.880	USD 1.323.892
Tasa de Conversion	0,71%	1,41%	1,47%	1,59%	1,79%	1,51%
CPC	USD 0,26	USD 0,19	USD 0,29	USD 0,39	USD 0,49	USD 0,33
Inicial	USD 0,28	USD 0,18	USD 0,28	USD 0,38	USD 0,48	USD 0,32
Competitividad	USD 0,01	USD 0,01	USD 0,01	USD 0,01	USD 0,01	USD 0,01
Madurez	-USD 0,02				-USD	0,02
Pedidos	7.126	30.827	40.610	45.814	57.461	181.838

¿Cuáles el riesgo de que los oferentes no se involucren en el proyecto? Es necesario invertir rápidamente para ganar volumen

EVOLUCIÓN DE PEDIDOS DÍA



El % de inversión en marketing sobre las venta es de 15% el 1er año y se ameseta en 5% a partir del 2do año

¿CÓMO SE PODRÍA LOGRARLO?

EQUIPO, TECNOLOGÍA Y MODELO DE NEGOCIOS

EQUIPO: ORGANIGRAMA IN HOUSE Y OUTSOURCING

Puesto de Trabajo	IMP	Hasta 17 meses	2	3	4	5
Coordinación General Marketplace	0,5	1	1	1	1	1
Comercial B2B	1	1	1	1	1	1
Comercial B2C/ Category Manager (c/80)	1	1,15	2	2,08	3	3,42
Administración/Legales	0,33	1	1	1	1	1
Diseño Gráfico	0	1	1	2	2	3
Community Manager/ Atención Al Cliente	0	1	1	1	1	1
E-marketing y Performance	1	1	2	2	2	3
Soporte/IT (EXT)	0	1	0	0	0	0
Soporte/IT (INT)	0	0	1	2	2	3
Producto - Desarrollo Evolutivo y optimización de plataforma (EXT)	0	1	0	0	0	0
Producto - Desarrollo Evolutivo y optimización de plataforma (INT)	0	0	1	1	2	3
Atención al cliente Pos Venta	0,25	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Alta y Soporte de Comercios	0	0	1	2	2,92	3
Contenidos	1	1	2	2	2	2
Total In house	5	9	15	18	21	25
Total Outsourcing	0	2	0	0	0	0
Total	5	11	15	18	21	25

Claves: Profesionalización. Know-how y digital mindset

TECNOLOGÍA

- CAPEX vs OPEX
- ¿IaaS, PaaS o SaaS?
- TCO y TTM



MODELO DE INGRESOS

REVENUE SHARE

- 15% de comisión

SOCIOS ESTRATÉGICOS: FACILITADORES CROSSBORDER

- Nocnocgroup
- Localized.com

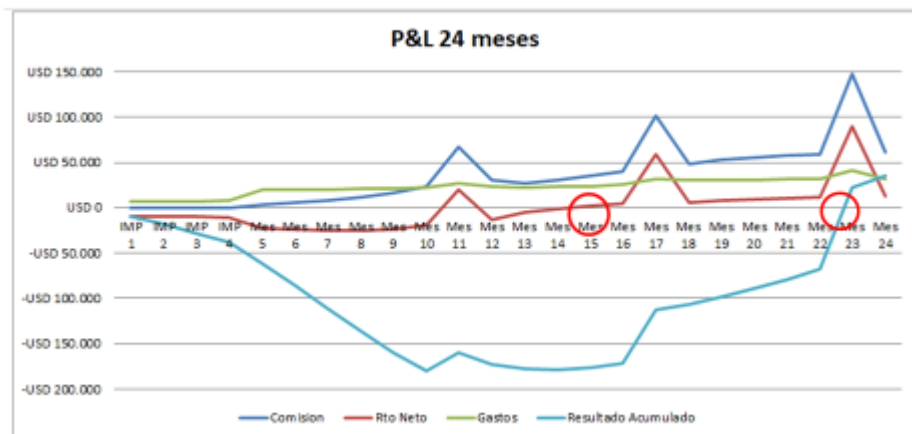
ESQUEMA P&L



PRESUPUESTO 12 MESES + 2 AÑOS (en miles USD)

	IMP Mes 1	IMP Mes 2	IMP Mes 3	IMP Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	% sobre Ingreso	AÑO 2	% sobre Ingreso	AÑO 3	% sobre Ingreso
Comisión Neta	-	-	-	-	3,87	5,72	8,20	10,52	15,88	22,91	67,73	30,10	165,92		717,75		945,52	
RRHH	-6,60	-6,60	-6,60	-7,13	-13,20	-13,20	-13,20	-13,20	-13,20	-13,20	-13,20	-13,20	-132,53	-80%	-237,02	-33%	-337,73	-36%
Sistema de Gestión	-0,19	-0,19	-0,19	-0,74	-0,74	-0,74	-0,74	-0,74	-0,74	-0,74	-0,74	-0,74	-7,78	-5%	-8,89	-1%	-8,89	-1%
Fee Vtex	-	-	-	-	-0,39	-0,57	-0,82	-1,16	-1,60	-2,30	-6,81	-3,02	-16,68	-10%	-72,14	-10%	-95,03	-10%
Agencia	-	-	-	-	-5,56	-5,56	-5,56	-5,56	-5,56	-5,56	-5,56	-5,56	-44,44	-27%	-27,78	-4%	-	0%
Marketing	-1,32	-1,32	-1,32	-1,32	-5,83	-8,75	-11,67	-14,58	-17,50	-19,44	-19,44	-19,44	-121,94	-73%	-142,08	-20%	-234,98	-25%
EBITDA	-8,10	-8,10	-8,66	-9,19	-21,85	-24,50	-24,78	-23,72	-23,71	-18,34	21,98	11,87	-153,45	-91%	129,85	32%	248,49	28%
Amortizaciones	-1,12	-1,12	-1,12	-1,12	-1,12	-1,12	-1,12	-1,12	-1,12	-1,12	-1,12	-1,12	-13,42	-8%	-13,50	-2%	-13,58	-1%
EBIT	-9,22	-9,22	-9,78	-10,31	-22,96	-25,62	-25,90	-24,84	-24,83	-19,46	20,86	10,75	-166,87	-101%	116,35	30%	234,91	27%
Gastos Financieros	-	-	-	-	-0,05	-0,07	-0,10	-0,14	-0,19	-0,28	-0,82	-0,36	-2,00	-1%	-8,66	-1%	-11,40	-1%
Net Income	-9,22	-9,22	-9,78	-10,31	-23,01	-25,69	-26,00	-24,98	-25,01	-19,73	20,04	10,39	-168,87	-104%	107,69	29%	223,50	26%

BREAK-EVEN POINT

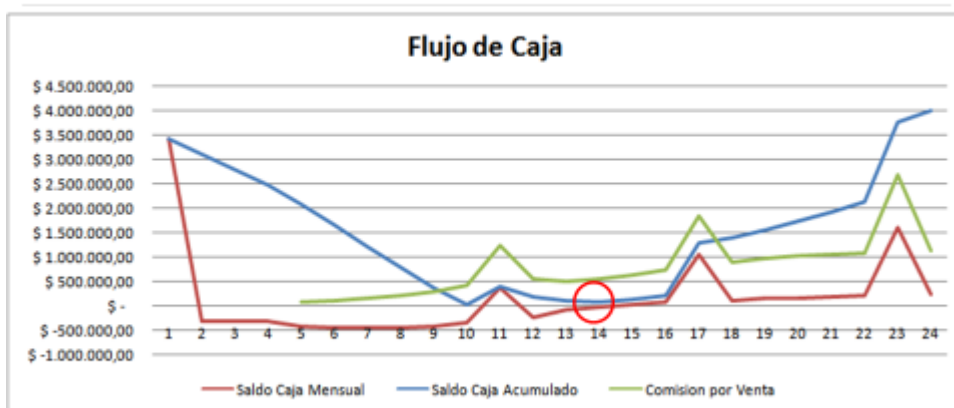


FINANCIACIÓN

CASHFLOW 12 MESES + 2 AÑOS (en miles USD)

	IMP- Mes 1	IMP- Mes 2	IMP- Mes 3	IMP- Mes 4	IMP- Mes 5	IMP- Mes 6	IMP- Mes 7	IMP- Mes 8	IMP- Mes 9	IMP- Mes 10	IMP- Mes 11	IMP- Mes 12	AÑO 1	% sobre Comisión	AÑO 2	% sobre Comisión	AÑO 3	% sobre Comisión
Venta	-	-	-	-	25,95	38,30	54,97	77,15	106,43	153,40	453,78	201,65	1.511,71		4.809,07		6.335,13	
Ingresos todo Concepto	-	-	-	-	8,87	5,72	8,20	11,52	15,68	22,93	67,78	30,10	165,92		717,75		945,52	
Gastos Operativos	8,63	8,63	8,63	8,84	25,37	28,47	21,64	24,89	28,24	40,89	46,40	43,61	321,24	193,6%	484,85	67,5%	873,38	71,2%
RRHH (Sueldo Bruto)	6,60	6,60	6,60	7,12	12,30	12,30	12,30	12,30	12,30	12,30	12,30	12,30	132,53	79,9%	237,02	33,0%	337,73	35,7%
Agencia	-	-	-	-	5,56	5,56	5,56	5,56	5,56	5,56	5,56	5,56	44,64	26,8%	27,78	3,9%	-	0,0%
Fee de VTEX	-	-	-	-	0,39	0,57	0,82	1,16	1,60	2,30	6,81	3,02	16,68	10,1%	72,14	10,1%	98,08	10,1%
Marketing	1,32	1,32	1,32	1,32	5,83	8,75	11,67	14,58	17,50	19,44	19,44	19,44	121,94	72,6%	142,08	19,8%	234,98	24,9%
Alquiler Oficina	0,39	0,39	0,39	0,39	0,39	0,39	0,39	0,39	0,39	0,39	0,39	0,39	4,67	2,8%	4,67	0,7%	4,67	0,5%
Compra Bienes de Uso	0,14	0,14	0,14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,42	0,3%	0,42	0,1%	0,42	0,0%
Artículos oficina	0,19	0,19	0,19	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,56	0,3%	0,56	0,1%	0,56	0,1%
Flujos de Inversión	36,19	8,19	8,74	8,74	0,74	0,74	0,74	0,74	0,74	0,74	0,74	0,74	47,78	28,8%	8,89	1,2%	8,89	0,9%
Costos de Implementación	36,00	8,00	8,00	8,00	-	-	-	-	-	-	-	-	40,00	24,1%	-	0,0%	-	0,0%
Costos ERP + Implementación	0,19	0,19	0,74	0,74	0,74	0,74	0,74	0,74	0,74	0,74	0,74	0,74	7,78	4,7%	8,89	1,2%	8,89	0,9%
Aporte de Capital	201,14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	201,14	121,2%	-	0,0%	-	0,0%
Ingresos por Ronda de Inversión	200,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	200,00	120,5%	-	0,0%	-	0,0%
Ley de Emprendedores	0,90	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,90	0,5%	-	0,0%	-	0,0%
Constitución Sociedad + Reserva	0,25	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,25	0,1%	-	0,0%	-	0,0%
Flujos de Financiación	13,89	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13,89	8,4%	-2,78	-0,4%	-2,78	-0,3%
Ley de Emprendedores	13,89	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13,89	8,4%	-	0,0%	-	0,0%
Devolución Capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%	2,78	0,4%	2,78	0,3%
Gastos financieros	-	-	-	-	0,06	0,07	0,10	0,14	0,19	0,28	0,82	0,36	2,00	1,2%	0,66	1,2%	11,40	1,2%
Imp Dóbito y Crédito Ventas brut	-	-	-	-	0,06	0,07	0,10	0,14	0,19	0,28	0,82	0,36	2,00	1,2%	0,66	1,2%	11,40	1,2%
Saldo Anual	190,21	-14,82	-17,37	-17,58	-22,38	-23,66	-24,27	-24,25	-23,29	-19,00	10,77	-12,62	5,94	6,0%	212,78	25,8%	245,07	26,3%

CASHFLOW 24 MESES



JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE FONDOS DE FINANCIACIÓN

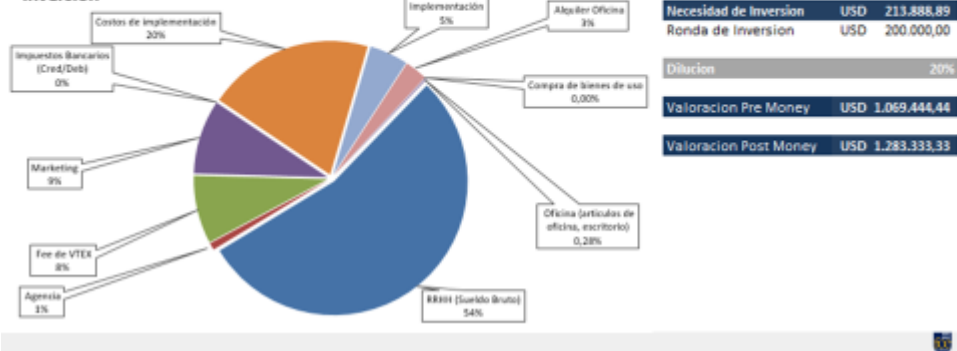
		IMP						POST IMPLEMENTACIÓN						N TOTAL de Gastos
		Monte	Mes 1 a 4	Mes 5 - 7	Mes 8 - 10	Mes 11 - 12	Mes 13 - 14	Mes 15 - 16	Mes 17 - 18	Mes 19 - 22				
Ingresos por Comisión	USD 401,8													
Ingresos por Ronda de Inversión	USD 200,0													
Ingresos Previstos tasa (1% Ley de Emprendedores)	USD 13,5													
Concepto		Monte	Mes 1 a 4	Mes 5 - 7	Mes 8 - 10	Mes 11 - 12	Mes 13 - 14	Mes 15 - 16	Mes 17 - 18	Mes 19 - 22				
RHRI (Sueldo Bruto)		100,0	26,9	39,6	39,6	-	-	-	-	-	42,0	37,1%		
Agencia		71,2	-	16,7	16,7	11,1	11,1	11,1	11,1	16,7	16,7	13,3%		
Fee de VTEX		40,2	-	1,8	5,1	9,8	5,7	17,8	7,4%					
Marketing		164,0	5,5	26,5	51,5	38,9	15,3	26,7	30,2%					
Impuestos Bancarios (Cred/Deb)		4,8	-	0,2	0,6	1,2	0,7	2,1	0,9%					
Costos de implementación		40,0	40,0	-	-	-	-	-	-	-	7,4%			
Costos ERP + implementación		11,5	1,9	2,2	2,2	1,5	1,5	2,2	1,3%					
Alquiler Oficina		8,6	1,8	1,2	1,2	0,8	0,8	1,2	1,2%					
Compra Bienes de uso		0,8	0,4	-	-	-	-	-	0,4	0,3%				
Oficina (artículos de oficina, escritorio)		1,1	0,6	-	-	-	-	-	0,6	0,2%				
TOTAL		142,2	76,6	87,8	114,8	88,7	61,5	108,6	50%					

>> Gastos Afrontados con Ingreso por Ronda de Inversión

		IMP						N TOTAL de Gastos	N TOTAL de Gastos	N TOTAL de Gastos
		Monte	Mes 1 a 4	Mes 5 - 7	Mes 8 - 10	Mes 11 - 12	Mes 13 - 14	Mes 15 - 16	Mes 17 - 18	Mes 19 - 22
Ingresos por Ronda de Inversión	USD 200,0									
Concepto		Monte	Mes 1 a 4	Mes 5 - 7	Mes 8 - 10	Mes 11 - 12	Mes 13 - 14	Mes 15 - 16	Mes 17 - 18	Mes 19 - 22
RHRI (Sueldo Bruto)		106,1	26,9	39,6	39,6	-	-	-	-	-
Agencia		18,4	-	8,2	15,2	-	-	-	-	-
Fee de VTEX		6,8	-	1,8	5,1	-	-	-	-	-
Marketing		13,9	5,5	8,6	-	-	-	-	-	-
Impuestos Bancarios (Cred/Deb)		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos de implementación		40,0	40,0	-	-	-	-	-	-	-
Costos ERP + implementación		6,3	1,9	2,2	2,2	-	-	-	-	-
Alquiler Oficina		2,7	1,6	1,2	-	-	-	-	-	-
Compra de bienes de uso		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Oficina (artículos de oficina, escritorio)		0,8	0,6	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL		194,8	76,2	56,6	62,0	-	-	-	-	-

FINANCIACIÓN Y RONDA DE INVERSIÓN

Justificación Aplicación Fondos de Financiamiento por Ronda de Inversión



Necesidad de Inversión	USD 213.886,89
Ronda de Inversión	USD 200.000,00
Dilución	20%
Valoración Pre Money	USD 1.069.444,44
Valoración Post Money	USD 1.283.333,33

CONTEXTO

VARIABLES

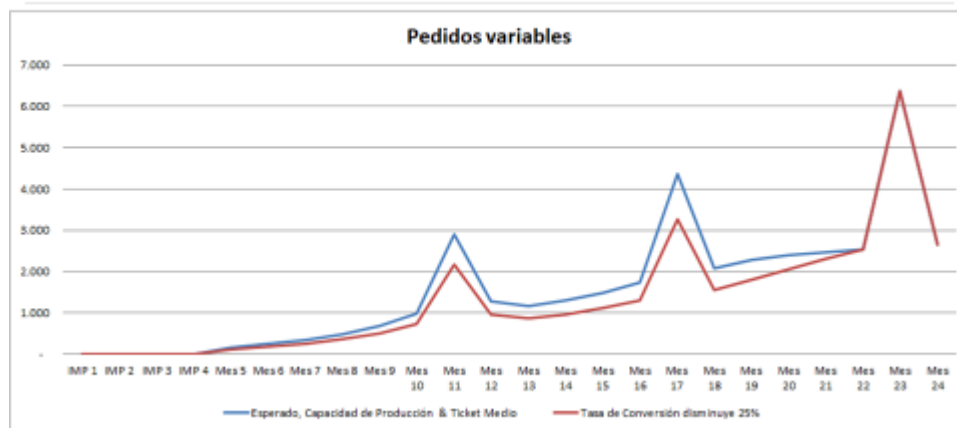
ENDÓGENAS

- Sensibilidad de variables: TM, TC y Producción
- Clientes
- Stakeholders

EXÓGENAS

- Políticas nacionales
- Tipo de cambio
- Grandes jugadores

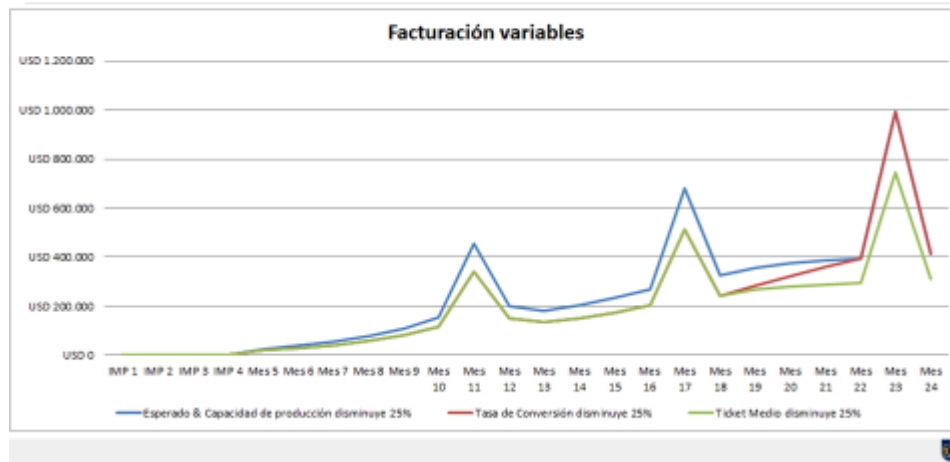
SENSIBILIDAD DE VARIABLES: ESCENARIO PEDIDOS I



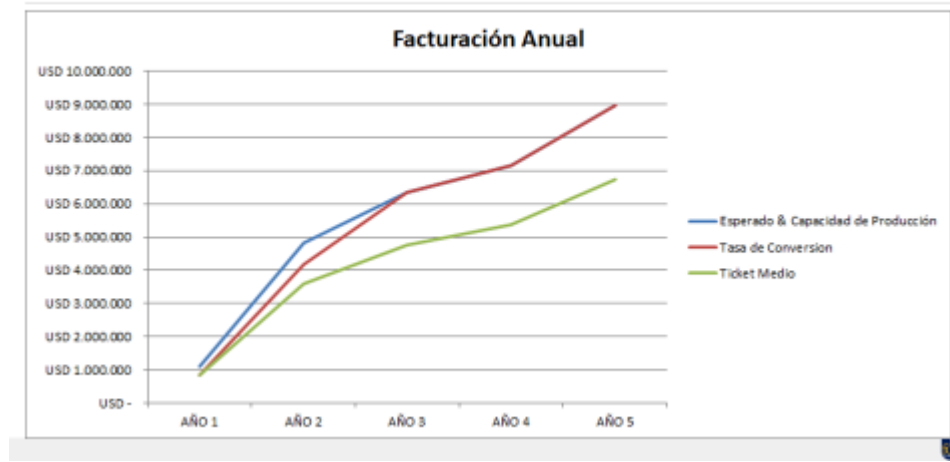
SENSIBILIDAD DE VARIABLES: ESCENARIO PEDIDOS II



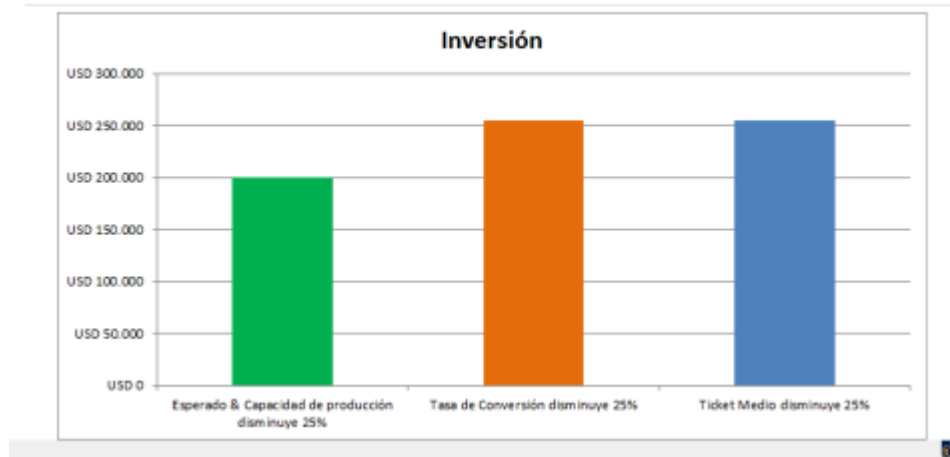
SENSIBILIDAD DE VARIABLES: ESCENARIO FACTURACIÓN I



SENSIBILIDAD DE VARIABLES: ESCENARIO FACTURACIÓN II



INVERSIÓN REQUERIDA SEGÚN EL PEOR DE LOS ESCENARIOS



CONCLUSIONES FINALES



RESUMEN, CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

DEL PROYECTO

- Receta ganadora: Profesionalización del sector + benchmark + autenticidad + mindset emprendedor
- ¿Es posible el éxito en un marketplace crossborder de nicho?

DE LA INVESTIGACIÓN

- Pocos antecedentes: oportunidad desatendida y demanda de nicho
- Topologías aplicables a perfiles de comerciantes de otros rubros: PyMEs relacionadas a productos artesanales y diseño de autor

MUCHAS GRACIAS



10.2. Anexo II: Selección de la Tecnología

FEATURE	MAGENTO 2	VTEX
1 - COMUNICACIÓN DE PRECIOS Y PROMOCIONES	Se puede implementar. Requiere un desarrollo en lo que es la carga de promociones para configurar una como default y luego un desarrollo extra en la grilla y PDP para "llamar" ese precio calculado por encima del estándar.	Se puede implementar. Requiere un desarrollo JS ad hoc para la grilla y PDP con la lógica con la que se quiere "afectar" el precio que, de manera nativa e inmodificable, trae VTEX.
2 - CHECKOUT	Se puede implementar. Se parte de un rediseño para cart y checkout siendo esta última una customización importante en caso de que se quiera desviar mucho de los 3 pasos nativos de Magento 2.	Se puede implementar. Tanto cart como checkout son estándar en VTEX pero ya contemplan una lógica simplificada, PCI Compliance y con métodos de pago embebidos en el mismo. No se puede implementar la pre-selección de la tarjeta elegida por el usuario pero, en contraposición, VTEX recuerda las tarjetas usadas por el cliente en compras anteriores.
3 - GATEWAY DE PAGOS	Se puede implementar. Cada gateway o funcionalidad asociada requiere horas de desarrollo. Decidir y MercadoPago se pueden implementar embebidos con tecnología que simula tal efecto.	Se puede implementar. Los gateways y las funcionalidades asociadas a promociones bancarias, topes, split de tarjetas, tarjeta de débito, planes como Ahora 12 / 18 son y deben ser implementadas por VTEX. Se encuentran disponible NPS, Decidir y próximamente MercadoPago de manera embebida. TodoPago requiere redirect. Además es nativo el split de tarjetas de crédito, tarjeta de débito, promociones bancarias, etc.
4 - MECÁNICA DE PROMOCIONES	Se puede implementar. Las promociones bancarias, topes, reintegros, descuentos, calendarización de promociones, etc requieren un desarrollo a medida. Requiere un desarrollo para agregar de manera integrada Clarín365 o Club La Nación al motor de promociones del carrito nativo de Magento.	Se puede implementar. Las promociones bancarias, topes, reintegros, descuentos, calendarización de promociones, etc son funcionalidad nativa de VTEX y no se puede desarrollar encima de eso. Requiere un desarrollo JS en la página de cart que genere la integración e impacte un cupón de descuento o una UTM (condiciones de promoción)

		particular a la sesión del usuario y poder impactar una promoción asociada.
5 - VISUALIZACIÓN DE PROMOCIONES	Se contempla misma explicación que para el ítem 1.	Se contempla misma explicación que para el ítem 1.
6 - MÉTRICAS	Se puede implementar. Requiere la implementación de un plugin de enhanced ecommerce para nutrir el data layer de Magento y las adaptaciones pertinentes según lo que Sommer Center desee medir.	Se puede implementar. VTEX provee un datalayer de manera nativa que debe ser complementado con desarrollo desde el GTM.
7 - PERFORMANCE	Se puede implementar. Requiere la implementación de herramientas auxiliares en los servidores para mejorar aspectos de performance. Ej: varnish, SolR/Elastic Search, Redis, Memcached, CDN, etc También requiere escalamiento de infraestructura para los eventos de HotSale / CyberMonday. Por último, es necesario comprar/implementar certificado SSL en el server.	Se puede implementar. VTEX provee un conjunto de herramientas a nivel infraestructura que garantizan la performance. Es importante el desarrollo evite la implementación de código JS innecesario. No es necesario planificar el escalamiento de eventos como HotSale / CyberMonday. VTEX provee certificado de seguridad para sus entornos.
8 - INTEGRACIONES	Se puede implementar. Requiere la implementación de un módulo desarrollado en Magento para la integración. Dado que el hosting no escala dinámicamente, es necesario prever con mucha cautela el procesamiento de integraciones durante los eventos	Se puede implementar. Requiere la implementación de un middleware que conecte los sistemas externos con las APIs de VTEX. Se pueden correr durante eventos pero los caché demoran algunos minutos en impactar nuevos precios, por ejemplo.
9 - MÓDULO DE ENVÍOS	Se puede implementar. Requiere un trabajo de análisis para revisar qué métodos se van a implementar basándose en determinados plugin de mercado. En caso de querer integrar un tercero, como Double Star, se deberá desarrollar un módulo dentro de Magento que genere la integración.	Se puede implementar. VTEX posee la funcionalidad nativa de inventarios, muelles y transportadoras y se puede implementar cualquier método de envío siguiendo esa dinámica. Algunas funcionalidades de las transportadoras y muelles son el uso como sucursal de entrega, la capacidad de setear horarios de disponibilidad, etc

		En caso de querer integrar un tercero, como Double Star, se deberá desarrollar la integración en el middleware externo desde el que se integren órdenes.
10 - MÓDULO DE RETIRO EN TIENDA	Se puede implementar. Requiere un trabajo de relevamiento e implementación de un plugin de mercado. El backend de Magento puede servir como backend para que los operarios de tienda actualicen y se mantengan informados de los pedidos a entregar/preparar. Si se desea utilizar el inventario de las sucursales también es posible pero requiere la implementación desde el primer momento del plugin de mercado correspondiente que permite cubrir dicha necesidad.	Se puede implementar. VTEX posee la funcionalidad de retiro en sucursal de manera nativa mediante el uso de muelles. El backend de VTEX no satisface la necesidad de servir de panel de administración para los operarios de tienda. Es necesario desarrollar una aplicación externa que Brandlive puede proveer. VTEX posee de manera nativa el uso de múltiples inventarios tanto para el envío como para el retiro en sucursales. No es necesario tomar esa decisión al principio del proyecto y es algo que se puede implementar más adelante.
11 - SEÑA	Se puede implementar. Requiere un desarrollo sobre el proceso de checkout que, ante una negativa por falta de límite, permita al usuario hacer un pago por un porcentaje menor de la orden descontando inventario y marcandola como señal.	No se puede implementar. No se puede desarrollar sobre el proceso de checkout de VTEX y sólo sería posible analizar una implementación ofreciendo al cliente la posibilidad de pagar una señal pero desde la página de carrito de una manera proactiva (generando también que muchos clientes que podrían pagar todo también paguen una señal). De todas formas este punto requiere un análisis más profundo para una implementación posterior.
12 - RESERVA Y PAGO EN SUCURSAL	Se puede implementar. Requiere la activación de un método de pago "dummy" a ser habilitado manualmente ante la detección de un inconveniente en un gateway implementado.	Se puede implementar. Requiere la activación de un método de pago "dummy" a ser habilitado manualmente ante la detección de un inconveniente en un gateway configurado.
13 - REDISEÑO HOME Y FICHA DE PRODUCTO	Se puede implementar. Se puede desarrollar un diseño	Se puede implementar. Se puede desarrollar un diseño

	100% personalizado.	100% personalizado. Podría existir alguna limitante en términos funcionales por parte de la plataforma.
14 - BÚSQUEDA RÁPIDA	Se puede implementar. Para mejorar los resultados provistos por el motor de búsquedas estándar de la plataforma se debe implementar SolR / Elastic Search. Para obtener resultados rápidos de búsqueda en el buscador (con foto miniatura, etc) se debe implementar un plugin de dropdown en quicksearch.	Se puede implementar. Tanto el motor de búsquedas SolR como el dropdown en quicksearch son nativos de VTEX.
15 - CHATBOT	Se puede implementar. Requiere un desarrollo JS desde el frontend	Se puede implementar. Requiere un desarrollo JS desde el frontend.
16 - COMPARADOR	Se puede implementar.	Se puede implementar.
17 - BLOQUES ESTÁTICOS	Se puede implementar. Requiere el desarrollo de un ABM de banners para poder calendarizar el contenido.	Se puede implementar. Requiere que todo el contenido que desea ser calendarizado se desarrolle bajo un "content placeholder" de VTEX.
18 - VARIOS	Se puede implementar. Requiere un desarrollo para filtrar métodos de envío con diversos criterios	Hay que utilizar y modelar los filtros de acuerdo a las funcionalidades nativas de VTEX de inventarios, muelles y transportadoras.

10.3. Anexo III: Entrevistas

Se entrega un CD con las grabaciones de 11 entrevistas semi-estructuradas cara a cara de la muestra seleccionada del sector de indumentaria sustentable en Argentina, a continuación, se detalla el nombre de la persona responsable entrevistada, dueña o socia en todos los casos, y la respectiva marca del sector que representa:

Andrea de Boobamara

Lucas de Baum

Lorena de Bop

Carola Cornejo de Carola Cornejo

Noel de Colección Zero

Alejandra de Cúbreme

Julia de Cottompom

Luciana de Dellacasa

Nicolas de Onda Orgánica

Paula Gray de Paula Gray

Norma Rinaudo de Norma Rinaudo



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Solicitud de aprobación de TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA		Código de la Maestría M101
Nombre y apellido del alumno Axel Laban Arzubi		Tipo y N° de documento de identidad DNI: 34.521.353
Año de ingreso a la Maestría – Ciclo 2015		
Título del Trabajo Final Desarrollo de marketplace crossborder de moda sustentable argentina		
Conformidad del profesional propuesto como Director de Trabajo Final He revisado el proyecto y acepto la postulación como Director comprometiéndome a dirigir las tareas del alumno orientadas a elaborar su Trabajo Final de Maestría. Firma del Director de Trabajo Final Aclaración..... Lugar y fecha.....		
Datos de contacto del postulante a Director		
Correo electrónico	Teléfonos	
Se adjunta a este formulario: • Trabajo Final de Maestría		

CV del postulante a Director de Trabajo Final (si no fuera docente de la Maestría)	
Fecha	Firma del alumno
Para uso exclusivo de la Dirección de la Maestría Se solicita a la EEP elevar al Consejo Directivo de la FCE el pedido de aprobación de Trabajo Final. FIRMA AUTORIDAD ACADÉMICA ACLARACIÓN FECHA	

Form. TFM v0

PRESENTAR EN LA RECEPCIÓN DE LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO