Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Magister en Administración de Negocios

COMFORT SEAT

Autor: Romina Angel

DNI: 30.222.220

Director del Trabajo de Graduación: Fernando Zerboni

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, octubre de 2017

Índice

Resumen ejecutivo 3

Descripción del negocio 4

Análisis del Macroentorno 5

Análisis PEST 5

Análisis del Microentorno 13

Cinco fuerzas de Porter 13

Análisis Ansoff-FODA 15

Objetivos del Negocio 18

Modelo de Negocio 19

Business Model Canvas 19

Plan de Marketing 24

Producto 25

Precio 27

Plaza (distribución) 28

Promoción 29

Plan de Operaciones 31

Plan de Recursos Humanos 33

Plan Financiero 34

Anexos 37

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Resumen ejecutivo

Muchos factores han impactado en los hábitos de la vida cotidiana: el stress, las dificultades y exigencias laborales, las crisis económicas, la inseguridad, etc. Sin lugar a dudas, todo esto nos ha hecho tomar consciencia de la importancia y necesidad de cuidado de nuestro cuerpo ante un ritmo de vida exigente y continuamente competitivo.

La vida sana y el cuidado del cuerpo son las claves que marcan las tendencias de los últimos tiempos. Esto se ve en el crecimiento de una amplia variedad de sectores tales como clubes de corredores, oferta gastronómica de comida fresca y sana, accesorios para el cuidado del cuerpo, etc. Comfort Seat viene a satisfacer esta necesidad de cuidado del cuerpo y la salud a un público que se expande continuamente.

Este asiento portátil permite estar bien sentados en cualquier momento y lugar.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Descripción del negocio

Comfort Seat surge por el interés personal de los socios por el cuidado del cuerpo y vida sana. El negocio se encuentra en una etapa inicial de planificación, si bien más adelante se mostrarán los planes de expansión, corresponden a una etapa más avanzada. Se trata de un negocio principalmente de importación y posterior venta del producto en principio atendiendo solo el mercado argentino. Se estructurará bajo la forma legal societaria de una Sociedad Anónima (S.A.).

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Análisis del Macroentorno

A continuación se detalla el análisis del macroentorno que se realizó utilizado la herramienta PEST. A través de esta herramienta, se facilita el análisis por identificar los factores clave que inciden para entender en qué marco se desenvuelve la compañía, a saber: Político, Económico, Social y Tecnológico.

Entorno Político y Legal

A partir del último cambio de gobierno en diciembre 2015, la Argentina ha comenzado un proceso de cambio con un impacto positivo en el ámbito de la política. Numerosas restricciones a la importación que se habían impuesto hasta ese entonces y la relación de Argentina con el comercio internacional están abriéndose paulatinamente.

Este nuevo gobierno busca promover el crecimiento de PyMEs a las que identifica como la principal tracción de la economía y generación de empleo:

- ✓ 99% de las empresas argentinas son PyMEs
- ✓ +4.1 millones de argentinos trabajan en PyMEs
- ✓ 70% del empleo lo generan las PyMEs[1]

A lo largo de este año y medio, son numerosas las normas que se están tomando para fomentar el fortalecimiento de emprendimientos y pymes; generando un marco legal que ayude a emprendedores y pequeñas y medianas empresas a potenciar su crecimiento. Entre ellas:

- Ley Pyme Nº 27.264 [2] (Anexo I)

- Ley de apoyo al capital emprendedor[3] - Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.) [4]Ley N° 27349 [5]

Dadas las características de Comfort Seat podría acogerse a los beneficios de la Ley PyME a destacar:

[1] http://www.produccion.gob.ar/pymes (septiembre 2017)
[2] http://www.produccion.gob.ar/pymes
[3] http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/LEY_C_027349_2017_03_29
[4] https://www.argentina.gob.ar/noticias/sas-sociedad-por-acciones-simplificada (septiembre 2017)
[5] http://www.afip.gob.ar/sas/ (octubre 2017)

- Descontar de Ganancias hasta el 10% de la inversión

- Pagar IVA a 90 días

- Compensación del impuesto al cheque

- Eliminación del Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta

- Exportar con plazos más largos

- Acceder a créditos con tasas bonificadas

Entorno Económico

Como consecuencia de las políticas expuestas anteriormente (entre otras) el gobierno busca generar un mayor crecimiento luego de venir de un período - 2012 a 2015- donde la Argentina fue el segundo país con más inflación y menos crecimiento de la región después de Venezuela. La caída en la inversión llevó a un estancamiento económico. "Hemos comenzado a desandar años de malas políticas económicas para que la inversión comience a crecer. Se corrigieron ya buena parte de las distorsiones de precios relativos (tarifas, tipo de cambio, tasas de interés) y se eliminaron numerosas regulaciones distorsivas (el cepo cambiario, las Declaraciones Juradas Anticipadas de Importación (DJAI), trabas a las exportaciones,(…) que desalentaban la inversión." [6]

El contexto internacional espera que la economía para el 2018 sea ligeramente mejor que la del 2017.

La recuperación del consumo privado ya comenzó a sentirse y se espera que su expansión continúe (+3.3%), se proyecta además un crecimiento del PBI para 2018 de un 3,5% superior al 3% que se proyectó para el 2017.[7]

Por su parte, la inflación que ha distorsionado nuestra economía hasta alcanzar casi 40%, se espera que continúe bajando hasta llegar a un dígito en los próximos

[6] https://www.economia.gob.ar/onp/html/presutexto/proy2018/mensaje/mensaje2018.pdf pág.12
[7] https://www.economia.gob.ar/onp/html/presutexto/proy2018/mensaje/mensaje2018.pdf pág.30

años. Al finalizar 2017 se espera que ronde un 20% (mayor a la meta del 17% del BCRA) pero muy por debajo de la del 2016. Estimo una inflación para 2018 del 15% que continuará en baja durante el 2019 (12%) y 2020 (6,5%).

La cotización del dólar estadounidense acompañará esta tendencia, estimándose los siguientes tipos de cambio:

Año	Tipo de Cambio
2017	18
2018	20
2019	23
2020	24

Entorno Socio-demográfico y cultural

"Son tiempos difíciles para los consumidores Latinoamericanos, los cuales se están enfrentando a restricciones económicas, las altas tasas inflación están empujándolos a tomar decisiones que ayuden a ahorrar su dinero de forma continua. Pero estos consumidores aún buscan los mejores productos, sin importar si esto significa pagar un poco más por ellos."[8]

Tal como muestra el extracto del informe de la consultora Nielsen, más allá de la situación económica los consumidores de Latinoamérica se inclinan por continuar consumiendo productos premium. En las tendencias que se muestran a continuación se reforzará que este hábito de consumo se encuentra potenciado cuando se trata de productos relacionados a la creciente conciencia del bienestar y cuidado del cuerpo.

Tendencias

Millones de personas en Latinoamérica buscan cambiar sus hábitos tendiendo a un modo de vivir mucho más sano y natural. Las búsquedas globales del término

[8] http://www.nielsen.com/ar/es/insights/reports/2017/Todos-en-LatAm-quieren-productos-premium1.html (octubre 2017)

“comida saludable” se duplicaron entre octubre de 2013 y el mismo mes de 2015, mientras en YouTube se quintuplicaron en 2016. En Argentina, 7 de cada 10 personas reconocen un “alto nivel de preocupación” por su salud y bienestar. Este cambio es la expresión de una profunda transformación en los hábitos de consumo.[9]

Estos hábitos de consumo se ven reflejados también en la encuesta llevada a cabo por la American College of Sports Medicine, donde surgieron como número uno los accesorios con tecnología para el fitness.[10]

El Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires no es ajeno a esta tendencia de vida sana y se ha convertido en un impulsor de la misma. Para esto, desde la Dirección General de Desarrollo Saludable, ofrece diversos programas tendientes a acompañar esta conciencia del cuerpo que crece de manera exponencial; entre ellos:

- Estaciones saludables
- Mi escuela saludable
- Alimentación y hábitos saludables
- Eventos

“Un estilo de vida saludable está asociado a la realización de un conjunto de comportamientos y actitudes habituales que contribuyen al bienestar de las personas. Promover hábitos saludables es fomentar la salud y mejorar la calidad de vida.”[11] Es por esto que considero que sentarse bien es parte importante de la creación de hábitos saludables.

En conjunto trabaja también la Subsecretaría de Deportes que ofrece entrenamientos gratuitos a cargo de profesores de educación física

[9] https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/recursos-y-herramientas/video/estilo-vida-saludable-tendencia-consumo/ (consultado 08/10/2017)

[10] Health & Fitness Journal http://journals.lww.com/acsm-healthfitness/Fulltext/2016/11000/WORLDWIDE_SURVEY_OF_FITNESS_TRENDS_FOR_2017.6.aspx (consultado 14/08/2017)

[11] Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires – Desarrollo Saludable (consultado 08/10/2017) http://www.buenosaires.gob.ar/desarrollo-saludable/alimentacion-saludable-y-actividad-fisica

especializados. Desde 2007 hasta el año 2015, la cantidad de participantes en las distintas competencias se septuplicó: de 122 mil se pasó a 800 mil. Y de 51 carreras se pasó a 75.[12]

El *running* es uno de los principales emblemas de la conciencia del cuerpo, la salud y la actividad física, más de medio millón de personas participan en maratones cada año. Esto sin contar al gran número de corredores que entrenan a diario individualmente en los parques de la ciudad.[13]

Sumo también a los gimnasios, otro de los negocios beneficiados bajo el auge de la vida activa. La Argentina cuenta con 7900 gimnasios a los que asisten 2,8 millones de personas y arrojan una facturación de $13,4 millones por año en el 2016 y se espera que el sector siga creciendo al 5% anual.[14]

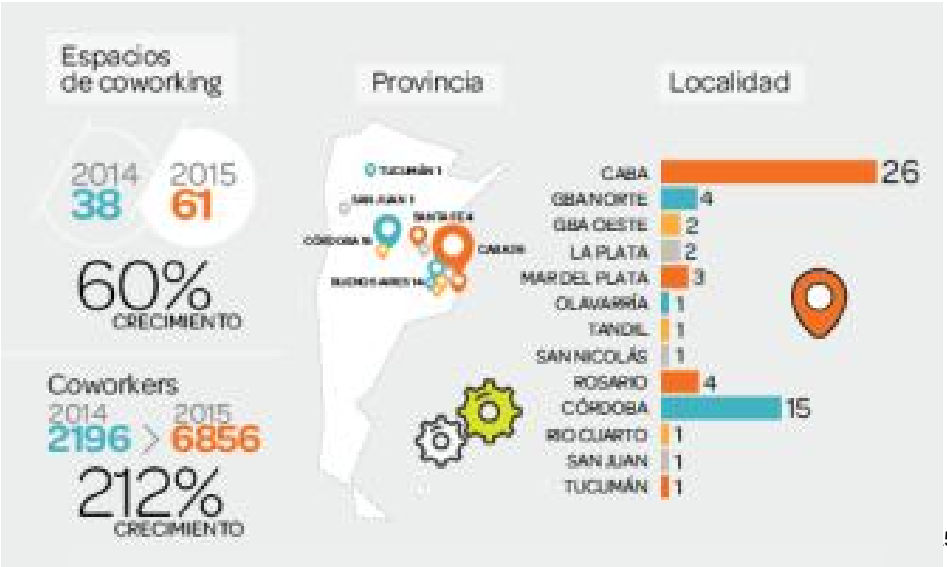
En la entrevista que se llevó a cabo para validar la aceptación del producto, se demostró que un 70% de los encuestados transcurren más de 8 horas sentados por día. Además, el 72% asocia dolores lumbares a la mala postura al sentarse.

Las nuevas prácticas laborales, en términos de flexibilidad en los espacios de trabajo, el incremento de perfiles que se desempeñan de manera independiente dieron lugar al crecimiento de espacios de *co-working* (trabajo colaborativo):

Universidad de SanAndrés

[12] http://www.buenosaires.gob.ar/noticias/buenos-aires-corre (consultada 14/08/2017)
[13] http://www.runar.com.ar/estadisticas-del-running-en-argentina/ (consultado 14/08/2017)

[14] Diario La Nación online: http://www.lanacion.com.ar/1923161-el-negocio-de-los-gimnasios-crece-y-embolsa-millones (consultado 14/08/2017)



[5]

Al 12 de septiembre de 2017 se encuentran 109 espacios de *co-working* disponibles en Argentina[16]. Estos espacios brindan la oportunidad de contar con un espacio de trabajo o de reunión sin afrontar la pesada carga de costos fijos de montar una oficina propia. El público al que llegan es principalmente emprendedor y *freelancers*. El gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires no solo muestra apoyo a estas nuevas opciones, sino que promueve estos espacios y ofrece en el Centro Metropolitano de Diseño, Espacios de Trabajo Colaborativo.[17]

Más allá de todos los beneficios que traen estos espacios (flexibilidad, reducción de costos fijos, espacios ambientados preparados especialmente para reuniones, facilidad de compartir experiencias y generar redes de trabajo, etc), la gran desventaja que presentan es la variedad de asientos donde se trabaja, no se cuenta con una silla personalizada, preparada para la comodidad y mejor postura de quien permanecerá sentado durante horas.

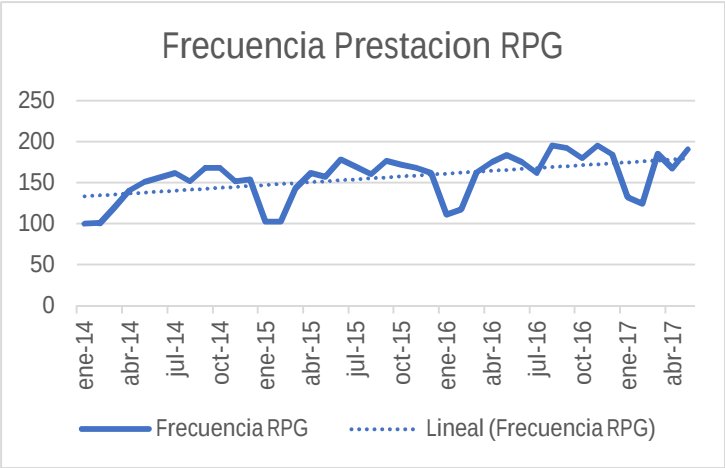
Si al tiempo sentados en el trabajo/oficina le sumamos las grandes distancias que se recorren a diario la mayoría de la población activa en la Ciudad de Buenos Aires y Gran Buenos Aires que, según un estudio publicado por el diario La

[15] "El Plan C" Encuenta de Co-working 2015: http://elplanc.net/encuesta-coworking-argentina-2015-2/ (consultado 08/10/2017)
[16] http://elplanc.net/espacios-de-trabajo/ (consultado 30/09/2017)
[17] http://www.buenosaires.gob.ar/noticias/nuevo-espacio-de-trabajo-colaborativo-en-el-cmd (consultado 12/08/2017)

Nación, en promedio se viajan 76 minutos por día[18], implica que estamos expuestos a una mala postura más de ocho horas por día, de aquí la importancia de poder sentarnos bien. Como ya se mencionó antes, el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, identificó la creciente conciencia del cuidado del cuerpo y, sumado a la problemática de transporte, lanzó el programa "EcoBici" desde el que se fomenta la costumbre de movilizarse en bicicleta. Uno de los pilares de Ecobici es "#Altrabajoenbici" que ya ha creado una comunidad de seguidores, un grupo que busca mejorar su calidad de vida en su viaje al trabajo y a la vez hacer actividad para cuidar su cuerpo.

Esta conjunción de mantener una mala postura mientras están sentados durante largas horas en forma diaria con la creciente preocupación o conciencia sobre el cuidado del cuerpo ya muestra un claro impacto en el crecimiento de las consultas médicas en relación a Reeducación Postural Global (RPG). En el gráfico que se muestra a continuación se observa el crecimiento de frecuencia de uso de prestaciones de RPG de una de las principales obras sociales del país. Desde enero de 2014 a mayo de 2017estas prestaciones se incrementaron en un 20% promedio interanual. Además, se observa que (afectado por la estacionalidad) las prestaciones de mayo 2017 prácticamente duplican las de enero 2014. Igual incremento muestran las prestaciones de resonancias magnéticas de espalda en el mismo período. Se presupone que este crecimiento viene dado por la conciencia de la población en el cuidado del cuerpo.

[18] http://www.lanacion.com.ar/1952256-los-portenos-pierden-hasta-18-dias-al-ano-en-ir-y-volver-de-trabajar (10/10/2017)



Entorno tecnológico

La tecnología hoy no es ajena a ninguna industria. Las comunicaciones por redes sociales han generado un impacto general tanto en la demanda como en la oferta. Por otra parte, como ya se mencionó, el estudio de American College of Sports Medicine, donde surgieron como número uno los accesorios con tecnología para el fitness y se muestra el abismal crecimiento esperado para los accesorios con tecnología (ej. pronostican que las ventas del Apple Watch superarán 485 millones de unidades en 2018).[19] Aquí es donde se planea el futuro de Comfort Seat: introduciendo un chip que transmita información a una aplicación (*app)* donde se reflejarán los resultados de cómo estuvo sentado, cuánto tiempo, si el peso del cuerpo estuvo bien distribuido, etc. A través de esta app, conectada con redes sociales, se podrán generar comunidades donde los usuarios podrán compartir resultados y competir.

Es decir, la tecnología impacta no solo en el desarrollo de nuevos productos y funcionalidades, sino que también desde las redes sociales será el principal canal de difusión a través de *influencers*.

[19] Health & Fitness Journal http://journals.lww.com/acsm-healthfitness/Fulltext/2016/11000/WORLDWIDE_SURVEY_OF_FITNESS_TRENDS_FOR_2017.6.aspx (consultado 14/08/2017)

Análisis del Micro-entorno

Para analizar el micro-entorno de la empresa, se utilizará la herramienta de Las cinco fuerzas de Michael Porter. Conocer estas fuerzas permitirá a la compañía entender la estructura de su industria y poder así tomar una posición más competitiva y con menores amenazas de ataque.[20]
Dado que se trata de una nueva compañía se analizará cada una de las "fuerzas" desde esa perspectiva, es decir, no como un jugador ya existente en la industria.

Barreras de entrada: Bajas

Con menos restricciones a las importaciones, son cada vez más bajas las barreras de entrada para esta industria que es altamente dependiente de la importación. Es por esto, que es importante mantener niveles de calidad, generar una fidelidad del cliente con la marca y por sobre todo, innovar. Innovar en productos, en nuevos diseños de productos existentes, etc para ir por delante en la oferta, siempre. Ser el único en el mercado hoy es una gran ventaja pero no se mantendrá por mucho tiempo.

Poder de los Proveedores: Bajo

Normalmente, los proveedores tratan de capturar valor para sí mismos (aumentando precios, limitando la calidad, etc); sin embargo, se trata de una industria con baja concentración de proveedores dada la variedad de productos y proveedores con los que se puede negociar, el poder de éstos disminuye. En principio no se trabajaría con proveedores locales, sería un negocio 100% de importación.

[20] Porter, M. (2008): "The five competitive forces that shape strategy", en *Harvard Business Review*, January, pp. 79-93

Poder de los clientes: Alto

Al tratarse de un producto nuevo, el poder de clientes es alto ya que deben "animarse" a probar un nuevo concepto,
Por ser un nuevo jugador en la industria, se deberá hacer un fuerte esfuerzo para convencer a los clientes de comprar Comfort Seat en lugar de algún otro artículo sustituto. Además, este selecto grupo de clientes es sumamente demandante, de calidad, diseño.

Amenaza de sustitutos: Alta

Un producto sustituto será aquel que satisfaga una misma necesidad pero por otro medio. En este caso, la amenaza de sustitutos es alta ya que este producto viene a cubrir una necesidad de cuidado del cuerpo, de bienestar. Hoy en día la oferta de este tipo de productos "saludables" es cada vez mayor dada la creciente conciencia de la importancia del cuidado del cuerpo.

Rivalidad entre competidores existentes: Bajo

La industria de accesorios fitness muestra gran rivalidad; sin embargo, en productos premium no se presenta esta misma rivalidad. Además, siendo un mercado en constante crecimiento, disminuye la voracidad de competidores de abarcar un market share (participación de mercado) mayor en un mercado estancado.
Por otra parte, una consecuencia grave que resulta de un alto nivel de rivalidad es una guerra de precios. Esta situación es más propicia a ocurrir en negocios donde los costos fijos son muy altos y los variables son menos significativos. Esto empuja a bajar los precios para cubrir costos fijos. Esta situación no se replica en el caso de Comfort Seat ya que no se cuenta con una estructura pesada de costos fijos.

Análisis Ansoff-FODA

Para continuar con el desarrollo del análisis del micro-entorno de la compañía se identificarán factores internos (fortalezas y debilidades) y factores externos (oportunidades y amenazas). Es decir, se trabajará sobre la base de la matriz FODA:

Factores Internos:

1- Imagen de la marca: este es un producto nuevo que se presenta como exclusivo y de alta calidad y se espera sea percibido como tal. Pero al tratarse de una marca nueva que no tiene historia en el país esto será un desafío a encarar.
2- Producto de alta implicación: este producto viene a satisfacer la necesidad a la que se apunta y a identificarse con el segmento de clientes, por esto, tendrá una enorme implicación.
3- Situación financiera: la compañía está en sus inicios y cuenta con el capital inicial necesario para el comienzo de las operaciones.
4- Precio: debido al gran componente de diseño, su costo en el mercado será relativamente importante, pero se mantendrá competitivo respecto de las alternativas que ofrece el mercado.
5- Tamaño y recursos humanos: al tratarse de una start-up no se contará con una gran estructura; lo que puede considerarse una ventaja a la hora de la velocidad de reacción que se necesita para sacar nuevos productos, innovar en el diseño, etc.
6- Capacidad de Investigación & Desarrollo: La empresa debe estar continuamente en investigación y desarrollo de productos con diseño, marcando tendencia (buscando oportunidades de mejoras en Europa, siguiendo tendencias de consumo, etc). De no lograr generar nuevos productos o mejoras en el existente (introducir mayor tecnología, etc) podría significar una fuerte debilidad.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

7- Características de los canales de distribución: la distribución de productos está orientada fundamentalmente al mercado de personas que cuidan su cuerpo y son exigentes a la hora de adquirir productos para su bienestar. Si fallara la distribución del producto, una actividad clave, perdería sentido toda la inversión puesta en publicidad para dar a conocer el producto. Si no está disponible cuando el cliente lo busca, no logrará objetivos ni de ventas, ni crecimiento.
8- Management: gracias a la división de responsabilidades dados los conocimientos y experiencia de los socios, se ve una fuerza comercial (y de diseño del modelo de negocios) y técnica trabajando en forma muy coordinada.

Como resultado de los factores internos, se puede concluir que se encuentra dentro del cuadrante de **fortalezas** (ver cuadro con las ponderaciones en Anexo II).

Factores externos

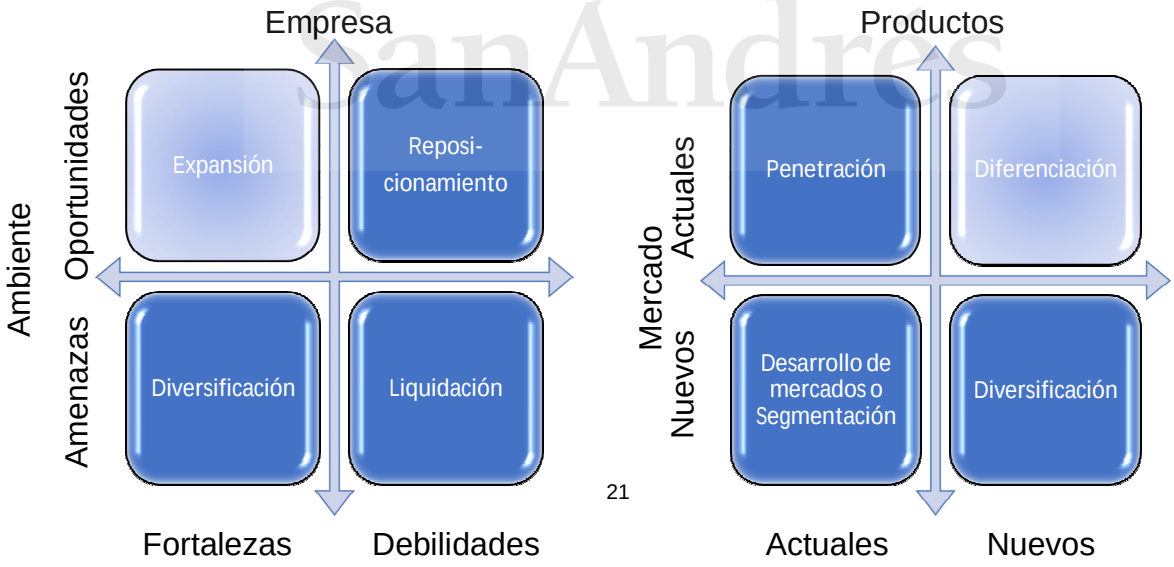
1- Crecimiento del mercado: dada la tendencia explicada anteriormente, se espera que el mercado crezca en los próximos años dando lugar a un atractivo para acompañar ese crecimiento.
2- Marco competitivo: la ausencia de productos iguales es una gran oportunidad; sin embargo es importante estar atentos ya que de tener buena aceptación en el mercado, las copias llegarán rápidamente.
3- Aceptación de la marca: al tratarse de una marca nueva, no hay garantías que ésta sea aceptada en el mercado por lo tanto, esto representa una fuerte amenaza.
4- Apertura de las importaciones: durante mucho tiempo por cuestiones políticas hubieron fuertes restricciones a las importaciones. En esas condiciones, se hubiese dificultado o hasta hecho imposible este negocio. Bajo el nuevo gobierno, si bien es una ventaja la apertura de las importaciones, implica que también se facilita la posibilidad de otros

jugadores que ingresen a competir. De todos modos, en balance considero que la apertura de las importaciones resultan una oportunidad para este negocio.

5- Mayor estabilidad y transparencia del tipo de cambio: al tratarse de un producto importado, el tipo de cambio juega un rol fundamental en las finanzas de la compañía. Al haberse caído el llamado "cepo al dólar" que había generado mercados paralelos que hacían terriblemente dificultosa una proyección, o simplemente la transacción de cambio de moneda. Considero una gran ventaja poder contar con mayor estabilidad en este sentido.

Como resultado de los factores externos, se puede concluir que se encuentra dentro del cuadrante de **oportunidades** de la matriz FODA (ver cuadro con las ponderaciones en Anexo II).

Habiendo realizado el análisis FODA, se puede aplicar ahora al producto en una matriz de Ansoff, ubicándolo en el cuadrante de **nuevo producto** y **mercado actual o existente**. Lo que da como resultado la necesidad de trabajar en una estrategia de diferenciación y desarrollo de productos.



[21]

[21] Dvoskin, Roberto. (2004) *Fundamentos de Marketing.* Bs. As, Argentina. Ediciones Gránica

Objetivos del Negocio

Imponer una marca de referencia con un producto novedoso en el mercado de nicho de consumo de accesorios de *fitness*.

Establecerse como identidad de bienestar y vida sana.

Lograr un modelo de negocios rentable, con expectativas de fuerte crecimiento y sostenibilidad y expansión en el mediano-largo plazo.

Crear una comunidad de clientes que compartan nuestros valores de cuidado del cuerpo.

Estrategia

Se buscará una estrategia de diferenciación ofreciendo algo distinto que hoy no existe en el mercado. Tal como se muestró en la matriz de Ansoff anteriormente

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Modelo de Negocios

Al tratarse de un nuevo negocio, a través de la herramienta Business Model Canvas describiré cómo crear valor, entregar y capturar valor.

Segmento de clientes

Por el segmento de clientes se entiende el grupo de personas que se planea alcanzar. El mercado se puede segmentar de acuerdo a variables demográficas (edad, sexo, nivel socioeconómico, lugar de residencia, etc) y psicográficas (estilo de vida, perfil cultural y hábitos de consumo)[22]. Se plantea como mercado objetivo, un segmento "nicho", definido por:

Hombres y mujeres de 25 a 60 años; que además pertenezcan a la franja afluente de la sociedad argentina A, B, C1 (la franja total son casi 5 millones de adultos y algo más de un millón y medio de hogares[23]). De este grupo de personas, se hará foco en aquellos que cuidan su cuerpo (participan en eventos deportivos, concurren asiduamente a gimnasios, consumen productos naturales y de cuidado del cuerpo, etc); llevan un estilo de vida y hábitos de consumo orientados al bienestar. Que según el estudio mencionado anteriormente representan el 70% de ese total[24]. Rafael Gouiran, Market Leader, Nielsen Argentina, Paraguay, Uruguay & Bolivia "la consciencia de salud, bienestar y responsabilidad social es otro de los factores que definen hoy al consumidor."[25]

Propuesta de valor

Comfort Seat ofrece a nuestros clientes la posibilidad de gozar de la comodidad y los beneficios de un asiento ergonómico todo el tiempo y en cualquier lugar. Mostrando además un diseño de tendencia y exclusivo. Cuidar la postura al sentarte ya no implica el excesivo costo de una silla ergonómica que no puede

[22] https://www.entrepreneur.com/article/259994 16/10/2017
[23] Rolando Franco, Arturo León, Raúl Atria. *Estratificación y movilidad social en América Latina* (Página 233)
[24] https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/recursos-y-herramientas/video/estilo-vida-saludable-tendencia-consumo/ (consultado 08/10/2017)
[25] http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2017/Los-nuevos-factores-que-definen-el-consumo.html

transportarse todo el tiempo a cualquier lugar. Comfort Seat trae la solución para mantener una postura adecuada sin importar la cantidad de lugares y sillas en donde se esté sentado todo el día. Hoy no existe una propuesta similar ya que no es un producto ortopédico.

Canales

La empresa debe comunicarse con sus clientes para explicarles y darles a conocer su propuesta de valor. Para esto, puede trabajar tanto con canales propios como de terceros. Se propone trabajar en un mix, dado de la siguiente manera:

Canales de Distribución		**FASES DE CANALES PARA ALCANZAR AL CLIENTE**		
		AWARENESS	**COMPRA**	**DELIVERY**
Propio	DIRECTO Web (e-commerce): Google adwords Redes Sociales: Facebook Fan Page, Instagram	El producto se daría a conocer a través de ambos canales. Pero con principal relevancia en redes sociales.	El cliente puede comprar el producto por ambos canales.	El cliente recibe el producto con envio a domicilio o retiro desde nuestras oficinas.
Terceros	INDIRECTO Tiendas Partners (ej: gimnasios) Mercado Libre			El cliente recibe el producto en el momento de la compra.

Universidad de SanAndrés

Relación con el cliente

Se busca una relación de fidelización del cliente con la marca y con la comunidad de usuarios. Al mismo tiempo que se busca identificar la marca con diseño de tendencia, un estilo de vida “fitness”, de bienestar, cuidado del cuerpo.

Generación de Ingresos

El modelo de generación de ingresos resulta directamente de la venta del producto desde todos los canales que se explicaron en el punto anterior.

Se espera que la gran mayoría de las ventas provengan de los canales on-line dado el crecimiento que tuvo Argentina en este sentido, según la consultora de consumo masivo Nielsen, 7 de cada 10 argentinos ya compra por internet.[26]

Más de un 30% utiliza las redes sociales para ayudarse a tomar decisiones de compra por lo que se entiende esta tecnología como parte fundamental de la experiencia de compra.[27] Además, otra estrategia de los consumidores para decidir la compra es visitando la tienda físicamente y después yendo en línea a buscar los precios más bajos ("showrooming"). También están "webrooming"- investigando en línea y comprando en tiendas[28], es por esto la importancia de estar presentes en ambos canales.

Como medio de pago se espera que la gran mayoría de las operaciones de venta se concreten con tarjetas de crédito (53%) y los sistemas de pago digitales (43%) como los métodos de pago más usados, el efectivo contra entrega es particularmente común todavía en Argentina.[29]

Recursos clave

El diseño y la difusión del producto y sus beneficios en las redes sociales es sumamente clave para el éxito de Comfort Seat, por lo tanto un recurso clave con el que se debe contar es con una agencia especializada de medios.

Un ingeniero que trabaje en el desarrollo de tecnología para introducir en el producto quien deberá trabajar de manera articulada con un traumatólogo y sea quien valide el diseño del producto y los beneficios médicos que trae.

En una instancia más avanzada se requerirá diseñar tecnología para incorporar a Comfort Seat. Se plantea incorporar un chip con un sensor que determina el peso del cuerpo y cómo se distribuye al sentarse. Este chip se conecta con una

[26] https://experienciatecno.cienradios.com/el-70-de-los-argentinos-ya-compra-por-internet/ (17/10/2017)

[27] Los nuevos factores que definen el consumo: http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2017/Los-nuevos-factores-que-definen-el-consumo.html (25-07-2017)

[28] Estudio global: comercio conectado: http://www.nielsen.com/latam/es/insights/reports/2016/Estudio-Global-Comercio-Conectado.html (11/03/2016)

[29] Infografía: el consumidor latino conectado http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2016/Infografia-El-consumidor-latino-conectado.html (22/03/2016)

aplicación de teléfono móvil y registra estos datos, pudiendo además compartirlos y hasta competir dentro de una comunidad de usuarios.

Actividades clave

Para que esta empresa funcione, entre las cosas más importantes que debe hacer se encuentra la publicidad, dar a conocer el producto. A su vez, una vez dado a conocer el producto la distribución pasa a ser una actividad clave para que se concreten las ventas esperadas.

El diseño y re-diseño del producto o accesorios del producto resulta una actividad clave para innovar y mantener una tendencia en la comunidad de clientes.

Alianzas clave

Influencers de redes sociales son aliados clave para difundir el producto, son quienes llevaran el mensaje y transmitirán los beneficios y cualidades del producto. Además de esto, identificaran a su comunidad de seguidores.

Gimnasios: que además de ser uno de los canales de ventas, resulta importante para identificar a los clientes con el producto. Para los gimnasios, Comfort Seat resulta una oportunidad para incrementar el porcentaje de ventas de accesorios, hoy estimado en un 3% sobre el total de su facturación. En el anexo III se muestra una apertura de cómo se componen las ventas de los gimnasios.

Estructura de costos

Publicidad: La estructura de costos está marcada por una fuerte apuesta en publicidad informativa y comunicación. Influencers

Importación Comfort Seat: costo de compra del producto más los costos asociados de importación (despachante de aduana, derechos de importación, etc)

Packaging e Imprenta: etiquetas, folletería informativa para eventos, gimnasios.

Almacenamiento y distribución: costo de depósito y distribución hacia las bocas de entrega del correo y gimnasios asociados.

Comisiones: comisiones por ventas online en Mercado Libre, tarjetas de crédito.

RRHH: empleado administrativo/comercial que llevará las tareas administrativas (pago a proveedores: logística y almacenamiento, comisiones de ventas), registro contable de movimientos. Además será quien en un principio tome pedidos y coordine entregas.

Varios: telefonía e internet, alquiler oficina, sistema de gestión y contabilidad.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Plan de Marketing

Previo a pasar a definir las principales variables del plan de marketing, las llamadas “4P”: Producto, Precio, Promoción, Plaza (distribución), se realizará un análisis y estimación de demanda para definir el alcance del plan de marketing en términos de identificar a cuántos consumidores se espera satisfacer.

Análisis de la demanda

Comfort seat se presenta como un producto novedoso que tal como menciona el profesor Dvoskin, más que un producto se vende el beneficio de estar bien sentados siempre. [30]

Se trata de un producto nuevo, por lo cual inauguraría el mercado local, esto implica que, en un principio, no habrá competencia directa. Al ser los primeros, se profundiza la importancia de la comunicación de las cualidades y beneficios de Comfort Seat, se requerirá una fuerte inversión en publicidad informativa. Asimismo, en un principio, hasta popularizarse el concepto del producto las ventas serán comparativamente bajas.

En cuanto a los competidores “indirectos”, se puede pensar en la amplia variedad de accesorios “fitness” para hacer ejercicio, medir el nivel de actividad, zapatillas, etc

Estimación de demanda

Como ya se mencionó anteriormente, el mercado total de adultos de NSE (nivel socio económico) medio-alto asciende a cinco millones de personas, y se mostró la tendencia que hoy 7 de cada 10 argentinos muestra preocupación por su cuerpo. Esto nos lleva a estimar un mercado objetivo de aproximadamente 3,5 millones de personas.

[30] Dvoskin, Roberto. (2004) *Fundamentos de Marketing.* Bs. As, Argentina. Ediciones Gránica

Las acciones de publicidad serán de fundamental importancia para dar a conocer las cualidades y beneficios del producto. Se espera llegar con publicidad a un 15% del mercado objetivo (aproximadamente medio millón de personas). De éstos, se espera que un 5% mostrará interés y cercano a un 1% concretará una compra. Estas ventas en volumen en el primer año representan 3.600 unidades.
Si a esto se lo asocia a la facturación de los gimnasios, $13.400 millones por año[31], de los cuales el 3,2% ($428.800.000) es específicamente por venta de accesorios (ver anexo III), se puede potenciar el atractivo de crecimiento de ventas del producto.

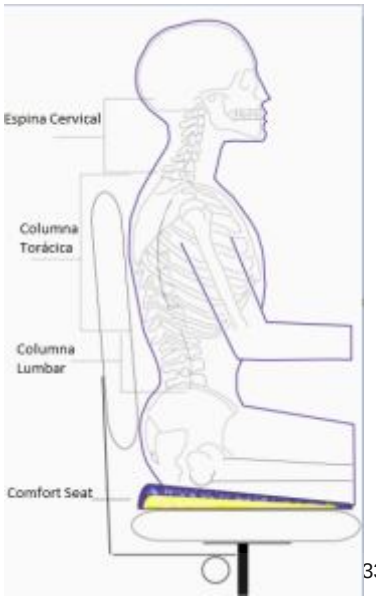
Análisis de las "4P":

El Producto

Identificada la tendencia, el diseño tracciona para instalar el producto. Comfort seat es un producto de diseño, un asiento de forma ergonómica que puede transportarse por su diseño cómodo y liviano. Está fabricado con fibras sintéticas viscoelásticas y se utiliza para colocar sobre cualquier tipo de silla o superficie plana para sentarse mejor y más cómodo. Comfort Seat alivia la tensión en cuello y hombros al brindar curvatura las lumbares. (Ver anexo VI)

La columna lumbar tiene varias características distintivas: la vértebra que se encuentra más abajo en la columna vertebral, es la que más peso debe soportar. Las cinco vértebras de la columna lumbar son las vértebras más grandes de la columna vertebral, lo que les permite soportar el peso de todo el torso. Los dos segmentos vertebrales que están en la parte más baja de la columna lumbar, que incluyen vértebras y discos, soportan la mayor cantidad de peso y, por lo tanto, son los más propensos a degradarse y sufrir daño. (Spine-health, 2017) [32]

[31] http://www.lanacion.com.ar/1923161-el-negocio-de-los-gimnasios-crece-y-embolsa-millones
[32] https://www.spine-health.com/espanol/anatomia-de-la-columna-vertebral/dolor-y-anatomia-de-la-columna-lumbar (consultado el 20/09/2017)



[33]

Como se aprecia en la imagen, este asiento utiliza un ángulo que permite mejorar la posición de la columna y así generar una mejor distribución del peso. Quienes cuidan su cuerpo son cada vez más conscientes de todas las cuestiones que esto implica: alimentación, deporte, postura al sentarse (entendiendo que inevitablemente el ritmo de vida de oficina conlleva largas horas sentados).

Sentarse incorrectamente puede crear hábitos posturales perjudiciales. Puede proporcionar fatiga a la musculatura creando tensiones y contracturas. También producir dolores de espalda y favorecer posibles desviaciones de la columna vertebral.[34]

Los beneficios de Comfort Seat no son sólo físicos sino que además reconforta e identifica al usuario con un estilo de vida sano, de tendencia y, sobre todo, de cuidado del cuerpo. Se plantea ir más allá del producto genérico, entregar un producto potenciado llegando más allá de las expectativas del cliente.

[33] Gseat: http://gelcoproducts.com/car-seat-cushion-for-back-pain/

[34] http://www.familiaysalud.es/vivimos-sanos/higiene/higiene-general/la-importancia-de-sentarse-bien consultado 08/10/2017

Packaging

Teniendo en cuenta que Comfort Seat es un producto de diseño, el packaging es parte fundamental como carta de presentación del producto. A través de un packaging novedoso y también con diseño se pretende:

- ✓ Estimular la compra
- ✓ Identificar la imagen
- ✓ Contener el producto
- ✓ Ecologismo

Tomando el último punto, el mercado objetivo como ya se definió preocupado por el bienestar del cuerpo y la vida sana, es un público que también muestra preocupación por el medio ambiente.

Ciclo de vida del producto

Se espera que en la primer etapa de introducción del producto, las ventas sean bajas en relación con los costos que éstas implican por cliente (año 1).

Continuando en una etapa de crecimiento (año 2) se espera que las utilidades crezcan gracias a un aumento de las ventas.

El período de madurez del producto se espera alcanzar entre el tercer y cuarto año, período en el que se alcanzarán ventas pico y a la par se buscará alcanzar la mayor eficiencia de costos.

Antes de llegar a un punto en donde las ventas empiecen a declinar, acompañado por un equipo de I+D (ingeniero), se deberá ya introducir la nueva versión del producto sumando innovación tecnológica.

Precio

El precio se determinará a través de:

- medición del costo: anteriormente se explicó la estructura de costos la que se cuantificó en el análisis financiero.

- identificación del cliente: nuestro cliente está orientado hacia productos que benefician el bienestar, cuentan con poder adquisitivo alto y se inclinan por productos de tendencia. De la encuesta realizada, un 70% está dispuesto a pagar entre $2000-$2500 pesos por un producto que ayude a su postura estén en la silla que sea.

- identificación del competidor: al no existir un producto igual, tomaremos como referencia a la competencia indirecta, es decir productos, accesorios deportivos para cuidados del cuerpo. Se incluyen en el anexo IV precios de mercado de zapatillas deportivas, relojes y pulseras fitness, tomadas a modo de comparación.

Distribución (Plaza)

En este punto se detallarán los canales de distribución del producto. Como ya se adelantó, se trabajará con canales propios, directos y de terceros, indirectos:

El 75% de las ventas se espera sea a través de los canales propios directos:

Web: Google adwords

Redes Sociales: Facebook Fan Page, Instagram

El 25% de ventas restante a través de terceros asociados: gimnasios y Mercado Libre.

El mayor porcentaje de ventas esperado a través de los canales propios se debe a la conveniencia que muestran estos canales y que resulta hoy muy apreciada por los clientes. Generan una experiencia de compra fácil y sobre todo conveniente y se apoya en la tendencia del 70% de argentinos que compra por internet.

Los costos asociados varían en cada canal, con terceros se maneja un sistema de comisiones que se calcula en un 10% sobre las ventas, mientras que para canales propios, se estima un costo mensual con relación al público que se quiere alcanzar.

La entrega del producto se realiza de manera inmediata al cliente cuando lo adquiere en los locales asociados (gimnasios) o por envío por correo cuando

realiza la compra por otro canal. Es por esto, que la logística se subdividirá para atender esas tres modalidades:

- Gimnasios: se les entregará en forma directa a aquellos que se encuentren en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires a través de la compañía tercerizada de logística que tendrá un día de entrega por semana.

- Envíos por correo: las entregas de ventas de canales digitales se realizarán por correo, éstas se entregarán en la boca de correo más cercana al depósito para su distribución tercerizada.

- Pick-up desde la oficina de administración.

Promoción

Para finalizar el análisis de las 4P, se detallarán las acciones de promoción.

Las actividades de promoción o comunicación son fundamentales en especial por tratarse de un producto nuevo lo que genera una mayor necesidad de darlo a conocer en especial mostrando los beneficios y cualidades que trae para beneficios del cuerpo. La comunicación será fundamentalmente a través de redes sociales, *Influencers.* La gestión de las redes sociales se tercerizará a través de una agencia especializada.

"Otro dato que llama la atención es ya en el punto de venta, donde más de un 30% de los latinos utiliza las redes sociales para ayudarse a tomar decisiones de compra"[35]

Ya se estimó que la demanda potencial ronda los 3,5 millones de personas y se espera llegar con acciones de publicidad al 15%, es decir alrededor de medio millón de personas. Se realizará publicidad a través de una agencia especializada que manejará las acciones de SEO (Search Engine Optimization - posicionamiento orgánico) y SEM (Search Engine Marketing - gestión de búsqueda paga) para posicionar la página web. Para redes sociales y posicionamiento web se estiman $35.000 pesos mensuales de publicidad para llegar al mercado objetivo.

[35] http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2017/Los-nuevos-factores-que-definen-el-consumo.html

Mensajes

Se identifican dos tipos de mensajes a comunicar:

- Racional: con el objetivo de mostrar, explicar las características, beneficios y cualidades del producto.

- Simbólico: con el objetivo de identificar al cliente con un producto premium, un estilo de vida de bienestar y cuidado del cuerpo.

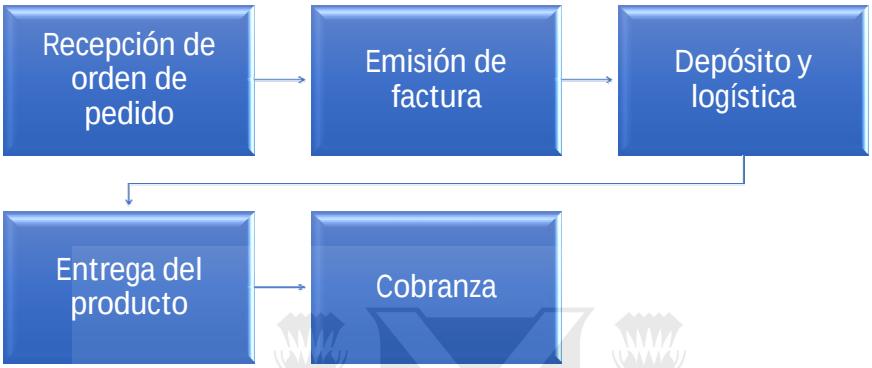
El mensaje simbólico resulta muy importante al estar ofreciendo un producto diferenciado: Un producto es una combinación de lo tangible y lo intangible, es un símbolo que denota posición, gusto, categoría, aspiración, etc.[36]

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

[36] LEVITT, Theodore, "El éxito del marketing a través de la diferenciación " en "La Escencia del Marketing Vol. 2 Ed Norma, 1995.

Plan de Operaciones

Para definir el plan de operaciones se describe a continuación un diagrama de flujos donde se plasman todas las actividades de la compañía:



Una vez que se recibe una orden de pedido, el empleado administrativo emite factura. Esta acción contabiliza la venta con sus correspondientes asientos en el sistema y actualiza el inventario. Se envía y se coordina con depósito y logística para la entrega al cliente.

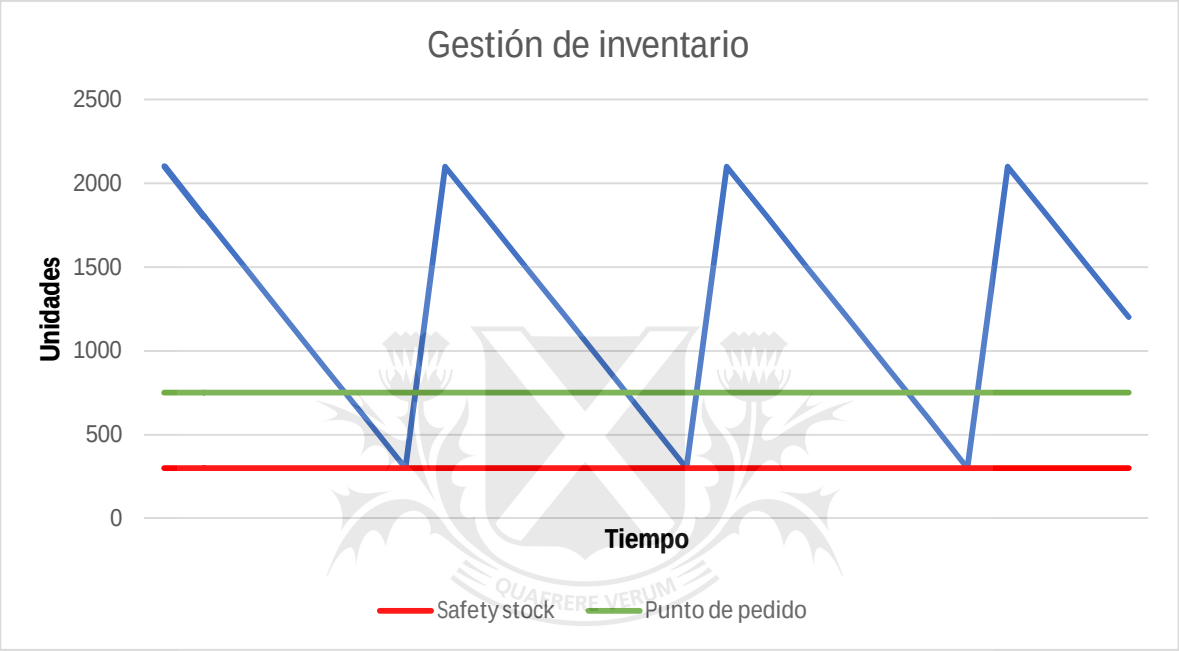
También se prevé que las ventas que requieran pago en efectivo puedan ser retiradas de la oficina que solo funcionaria como punto de retiro (pick-up point).

Abastecimiento:

Dado que las compras por importación de producto implican un tiempo considerable (se calculan entre 30 y 45 días) para la recepción de la mercadería, se plantea la importancia de planificación de compras y gestión de inventarios.

Se trabajará con un sistema de inventario de modelo de cantidad fija. Esto significa que se realizara una orden de pedido cuando el inventario alcance un nivel definido (punto de pedido). A continuación se incluye un grafico que resume el análisis de inventario de seguridad (se estipula un mes de ventas

aproximadamente) y se planifican los momentos de pedido en base a la proyección anual de ventas:



La planificación y control de inventarios es de suma importancia en aspectos varios de la compañía, entre ellos: permite poder cumplir con las entregas estipuladas por ventas, impacta financieramente por la inmovilización de capital que implica la compra de esa mercadería sumado a los costos de almacenamiento. El momento de punto de pedido permite alertar sobre la necesidad de comenzar con el proceso de una nueva importación de mercadería para mantener un nivel de inventario de seguridad y evitar pérdida de ventas por falta de inventario.

Plan de Recursos Humanos

Por tratarse de un start-up, no se pretende manejar una pesada estructura de personal. Por el contrario, se busca tercerizar la mayor parte de las actividades que no estarán a cargo de socios. Se plantea de la siguiente manera:

Socios:

Socio A: a cargo de Administración, Finanzas y gestión Comercial. Perfil: contador público

Socio B: a cargo de diseño e innovación de producto. Perfil: ingeniero.

Socio C: médico (traumatólogo) que trabajará de manera articulada con el socio B en el diseño de nuevos productos.

Tareas administrativas: a cargo de una persona contratada para tal función. Esta persona estará a cargo del socio A.

Actividades tercerizadas:

- Acciones de comunicación (diseño, programación y actualización de redes sociales y página web): tercerizado en agencia especializada.

- Importación: despachante de aduana. Tercerizado, trabajo con estudio especializado.

- Depósito y Logística: se contratará un servicio tercerizado que ofrece tanto manejo del depósito como logística con una frecuencia que se plantea a priori semanal pero que se adaptará de acuerdo al volumen de ventas.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Plan Financiero

La fuente de ingresos de la compañía estará dada por la venta de productos. Se proyectan resultados por cinco años, tomando como año de inicio de actividades 2018.

Las siguientes variables se asumen para la proyección:

Cuadro I:

Variable	2018	2019	2020	2021	2022
Inflación	15,00%	12,00%	6,50%	5,50%	5,00%
T/C	20	23	24	25	25,5
Crecimiento	5%	5%	5%	5%	5%

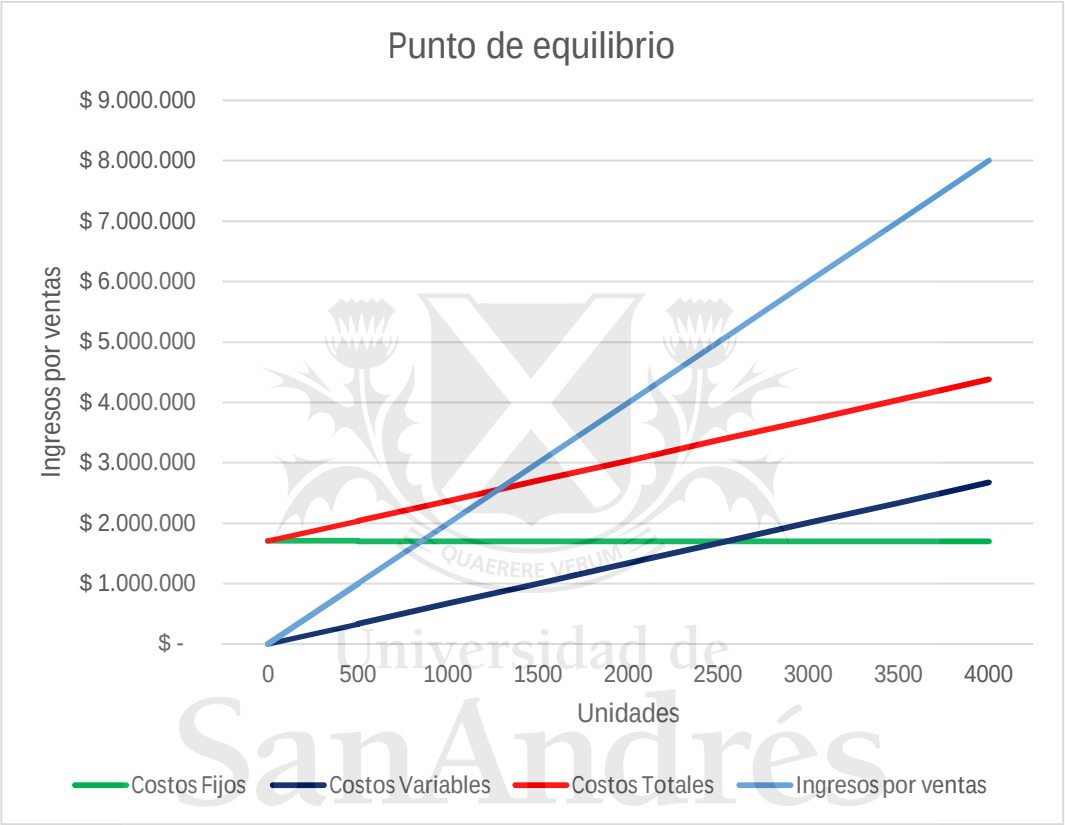
A continuación se muestra la proyección 2018-2022 del estado de resultados:

Cuadro II:

Ventas	2018	2019	2020	2021	2022
Precio unitario	$ 2.000	$ 2.300	$ 2.576	$ 2.743	$ 2.894
Unidades	3.600	5.000	6.000	6.500	7.000
Ingresos Ventas	**$ 7.200.000**	**$ 11.500.000**	**$ 15.456.000**	**$ 17.832.360**	**$ 20.260.304**
Costos variables					
Costo unitario de importación	$ 558	$ 642	$ 670	$ 698	$ 712
Packaging	$ 50	$ 56	$ 60	$ 63	$ 66
IIBB	$ 60	$ 69	$ 77	$ 82	$ 87
Costo variable unitario	**$ 668**	**$ 767**	**$ 807**	**$ 843**	**$ 865**
Costo variable total	**$ 2.405.367**	**$ 3.834.406**	**$ 4.840.254**	**$ 5.478.982**	**$ 6.051.828**
Costos Fijos					
Alquiler Oficina	$ 120.000	$ 134.400	$ 143.136	$ 151.008	$ 158.559
Logistica y Depósito	$ 300.000	$ 336.000	$ 357.840	$ 377.521	$ 396.397
Sueldos	$ 240.000	$ 268.800	$ 286.272	$ 302.017	$ 317.118
Telefonia/internet/sistema	$ 24.000	$ 26.880	$ 28.627	$ 30.202	$ 31.712
Comunicación y Publicidad	$ 1.020.000	$ 1.142.400	$ 1.216.656	$ 1.283.572	$ 1.347.751
Total Costos Fijos	**$ 1.704.000**	**$ 1.908.480**	**$ 2.032.531**	**$ 2.144.320**	**$ 2.251.536**
Costos Totales	**$ 4.109.367**	**$ 5.742.886**	**$ 6.872.785**	**$ 7.623.302**	**$ 8.303.365**
EBITDA	$ 3.090.633	$ 5.757.114	$ 8.583.215	$ 10.209.058	$ 11.956.940
Margen EBITDA	43%	50%	56%	57%	59%
Impuesto a las ganancias	$ 1.081.722	$ 2.014.990	$ 3.004.125	$ 3.573.170	$ 4.184.929
Resultado utilidad / (pérdida)	**$ 2.008.911**	**$ 3.742.124**	**$ 5.579.090**	**$ 6.635.888**	**$ 7.772.011**

Ventas:

Punto de equilibrio: en el primer año, se estima que para cubrir costos se deben vender 1.280 unidades a $2.000. La estimación de ventas lo supera ampliamente esperando llegar a las 3.600 unidades gracias a los esfuerzos de comunicación que serán sumamente fuertes.



Crecimiento de ventas:

Se espera que el mercado objetivo crezca un 5% por año. A su vez, acompañando el ciclo de vida del producto se espera un incremento de ventas (alcanzando aproximadamente un 1% de participación de mercado en el segundo año). El precio a su vez se ve impactado por la inflación.

Para la importación se toman los siguientes conceptos:

Compra Inicial				
Unidades		2000		
Precio FOB	$	450	USD 25	$ 900.000
Seguros y flete	$	14	USD 1.500	$ 27.000
Derechos importación aduana	$	90	20%	$ 180.000
Tasa de estadística	$	2	0,5%	$ 4.635
Arancel SIM	$	0	USD 10	$ 180
Despachante	$	2	0,5%	$ 4.500
Total costo importación				**$ 1.116.315**

Ver detalle posición arancelaria Anexo V.

Si bien no se requiere una inversión inicial en activos fijos, este negocio implica una gran inmovilización de capital para la compra de bienes de cambio. En el siguiente cuadro se muestra el total de anticipos de impuestos que deben abonar al momento de la importación:

Anticipos de impuestos				
IVA Importación	$	194.670	21%	$ 194.670
Percepción de IVA	$	185.400	20%	$ 185.400
Percepción IIBB	$	13.905	1,5%	$ 13.905
Percepción Ganancias	$	55.620	6,0%	$ 55.620
Total anticipo de impuestos				**$ 449.595**

Por lo tanto, el total de fondos necesarios para la compra inicial asciende a:

Total costo importación	$ 1.116.315
Total anticipo de impuestos	$ 449.595
Total importación	**$ 1.565.910**

Siguiendo el plan de operaciones, para la gestión de inventarios, se realizarán dos importaciones el primer año y se verifica que los anticipos de impuestos serán compensados en ese mismo ejercicio. Los anticipos de IVA ascienden a aproximadamente 3 meses de ventas.

ANEXO I

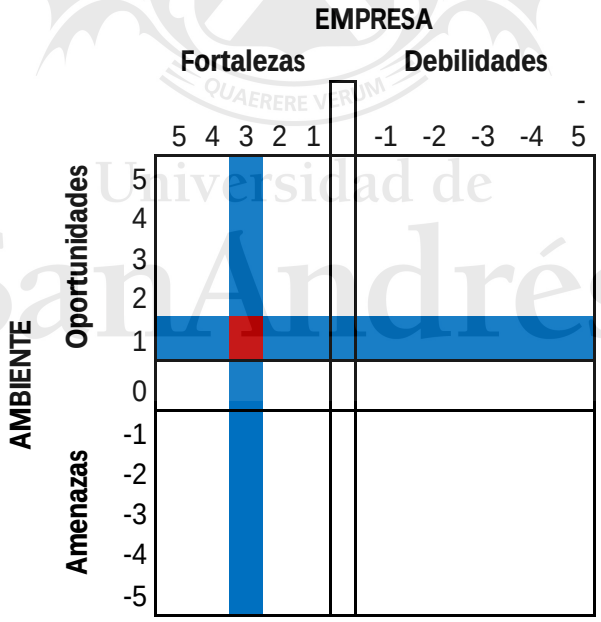
[37]

[37] https://www.infobae.com/economia/2016/10/18/cuales-son-los-10-beneficios-de-la-nueva-ley-pyme/

Anexo II

Calificación FODA:

Fortalezas y Debilidades	**3**
Imagen de la marca	-1
Calidad de sus productos	5
Implicación	4
Situación financiera	5
Precio	1
Tamaño y RRHH	5
Capacidad de I+D	0
Canales de distribución	3
Management	4
Oportunidades y Amenazas	**1**
Crecimiento del mercado	5
Apertura de las importaciones	4
Entrada de competidores nuevos	-2
Mayor transparencia en el tipo de cambio	-3



Universidad de San Andrés

ANEXO III

Apertura de las ventas de gimnasios:

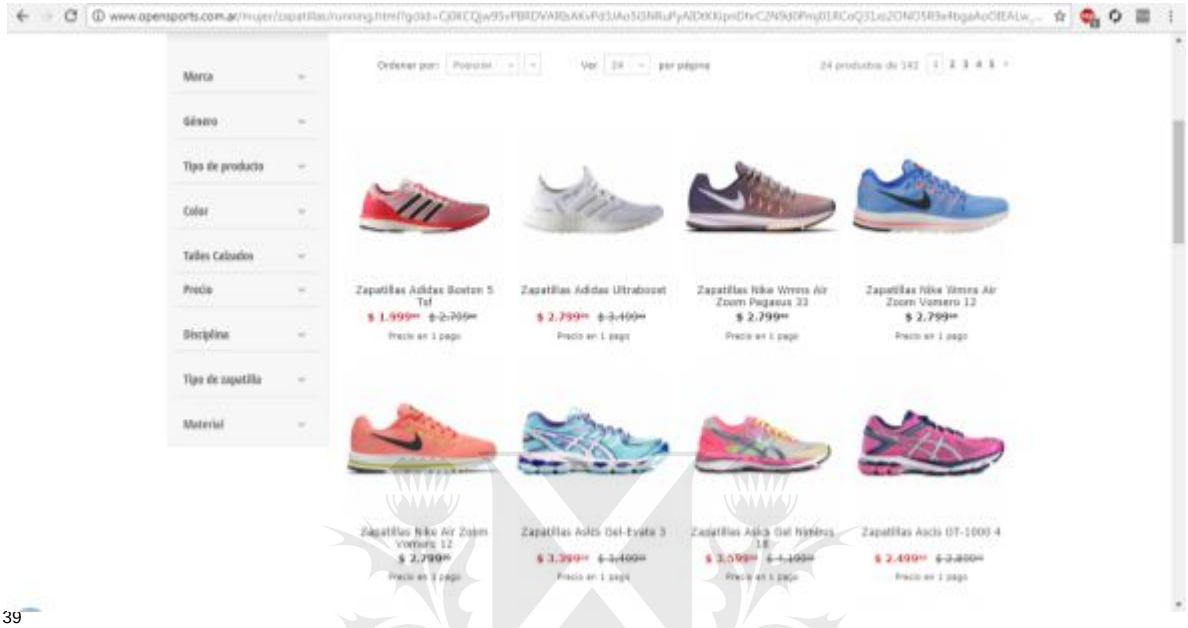
[38]

Universidad de
SanAndrés

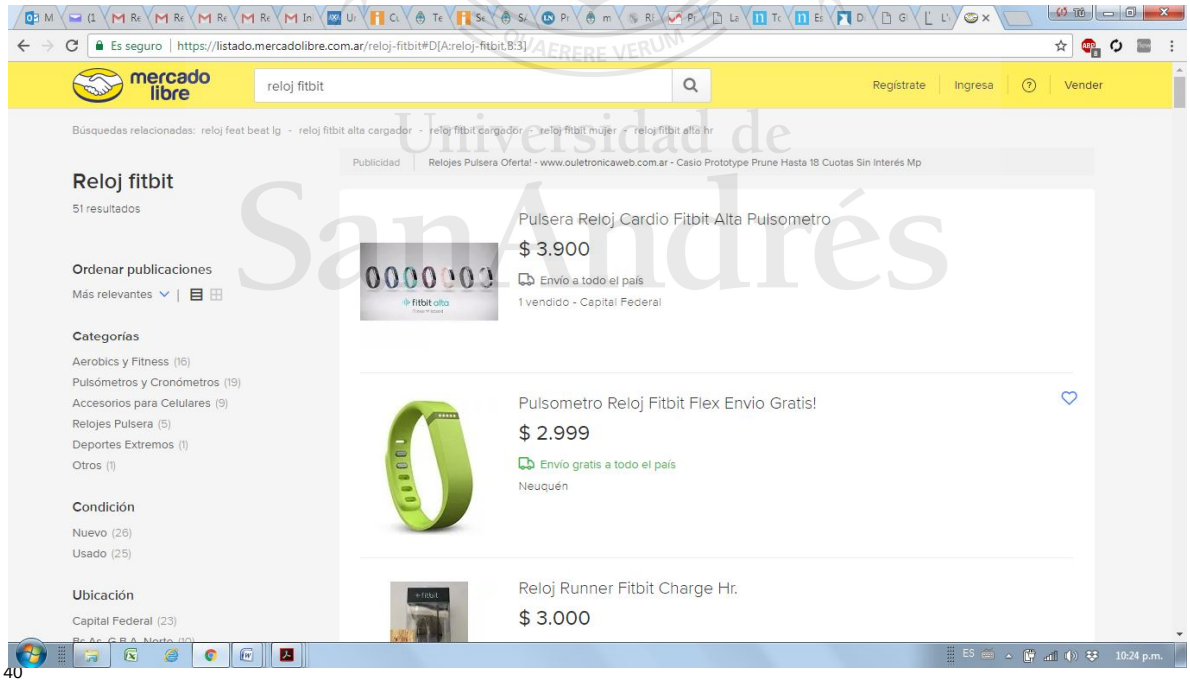
[38] Mercado Fitness Edicion 83 https://issuu.com/mercadofitness-magazine/docs/revista-83/46?ff=true&e=7257350/52970582

Anexo IV

Precios de mercado de zapatillas tomados a modo de comparación:



39



40

[39] Open Sports: http://www.opensports.com.ar/mujer/zapatillas/running.html (consultada octubre 2017)
[40] https://listado.mercadolibre.com.ar/reloj-fitbit#D[A:reloj-fitbit,B:3] (consulta octubre 2017)

Anexo V

Posición arancelaria

Reporte 9404.90.00200R

Almohadas
- Los demás
SOMIERES; ARTÍCULOS DE CAMA Y ARTÍCULOS SIMILARES (POR EJEMPLO: COLCHONES, CUBREPIÉS, EDREDONES, COJINES, PUFES, ALMOHADAS) , BIEN CON MUELLES (RESORTES) , BIEN RELLENOS O GUARNECIDOS INTERIORMENTE CON CUALQUIER MATERIA, INCLUIDOS LOS DE CAUCHO O PLÁSTICO CELULARES, RECUBIERTOS O NO.

SUFIJOS

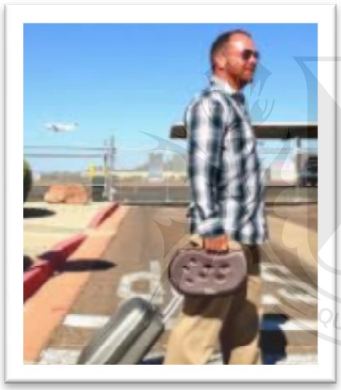
AA	MARCA
AI	CODIGO DE PRODUCTO O ARTICULO
NA01	DE 70 cm DE LARGO.
NA02	DE 80 cm DE LARGO.
NA03	DE 140 cm DE LARGO.
NB01	DE CAUCHO O PLASTICO CELULARES.
NB02	RELLENO DE PLUMA O PLUMON.

ARANCELES

AEC	18%	Arancel Externo Común
DIE	18%	Derecho de Importación Extrazona
	▲	Usado
DII	0%	Derecho de Importación Intrazona
TE	0,5%	Tasa Estadística
IVA	21%	IVA
IVA ADIC.	20%	IVA Adicional
GANANCIAS	6%	Ganancias
IIBB	2,5%	Ingresos Brutos

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Anexo VI



[41]

Universidad de San Andrés

41 https://www.google.com.ar/search?q=gseat&rlz=1C1LENN_enAR458AR459&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwi_IrX7-4zXAhWCQ5AKHa3HBVIQ_AUICigB&biw=1366&bih=672

Bibliografía

Porter, M. (2008): “The five competitive forces that shape strategy”, en *Harvard Business Review,* January, pp. 79-93

LEVITT, Theodore, “El éxito del marketing a través de la diferenciación “ en “La Escencia del Marketing Vol. 2 Ed Norma, 1995.

Dvoskin, Roberto. (2004) *Fundamentos de Marketing.* Bs. As, Argentina. Ediciones Gránica

Rolando Franco, Arturo León, Raúl Atria. *Estratificación y movilidad social en América Latina* (Página 233)

Ministerio de Producción: http://www.produccion.gob.ar/pymes (septiembre 2017)

AFIP: http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/LEY_C_027349_2017_03_29

https://www.argentina.gob.ar/noticias/sas-sociedad-por-acciones-simplificada (septiembre 2017)

http://www.afip.gob.ar/sas/ (octubre 2017)

Ministerio de Economía:

Proyecto de Ley de Presupuesto General de la Administración Nacional para el Ejercicio Fiscal del año 2018:

https://www.economia.gob.ar/onp/html/presutexto/proy2018/mensaje/mensaje2018.pdf pág.12

https://www.economia.gob.ar/onp/html/presutexto/proy2018/mensaje/mensaje2018.pdf pág.30

Nielsen:http://www.nielsen.com/ar/es/insights/reports/2017/Todos-en-LatAm-quieren-productos-premium1.html (octubre 2017)

http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2017/Los-nuevos-factores-que-definen-el-consumo.html

Los nuevos factores que definen el consumo: http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2017/Los-nuevos-factores-que-definen-el-consumo.html (25-07-2017)

Estudio global: comercio conectado: http://www.nielsen.com/latam/es/insights/reports/2016/Estudio-Global-Comercio-Conectado.html (11/03/2016)

Universidad de SanAndrés

Infografía: el consumidor latino conectado:
http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2016/Infografia- El-consumidor-latino-conectado.html (22/03/2016)
Health & Fitness Journal http://journals.lww.com/acsm-healthfitness/Fulltext/2016/11000/WORLDWIDE_SURVEY_OF_FITNESS_TRENDS_FOR_2017.6.aspx (consultado 14/08/2017)
Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires – Desarrollo Saludable (consultado 08/10/2017)
http://www.buenosaires.gob.ar/desarrollo-saludable/alimentacion-saludable-y-actividad-fisica
http://www.buenosaires.gob.ar/noticias/buenos-aires-corre (consultada 14/08/2017)
http://www.buenosaires.gob.ar/noticias/nuevo-espacio-de-trabajo-colaborativo-en-el-cmd
(consultado 12/08/2017)
http://www.runar.com.ar/estadisticas-del-running-en-argentina/ (consultado 14/08/2017)
Diario La Nación online: http://www.lanacion.com.ar/1923161-el-negocio-de-los-gimnasios-crece-y-embolsa-millones (consultado 14/08/2017)
http://www.lanacion.com.ar/1952256-los-portenos-pierden-hasta-18-dias-al-ano-en-ir-y-volver-de-trabajar (10/10/2017)
http://www.lanacion.com.ar/1923161-el-negocio-de-los-gimnasios-crece-y-embolsa-millones
“El Plan C” Encuenta de Co-working 2015: http://elplanc.net/encuesta-coworking-argentina-2015-2/ (consultado 08/10/2017)
http://elplanc.net/espacios-de-trabajo/ (consultado 30/09/2017)
Health & Fitness Journal http://journals.lww.com/acsm-healthfitness/Fulltext/2016/11000/WORLDWIDE_SURVEY_OF_FITNESS_TRENDS_FOR_2017.6.aspx (consultado 14/08/2017)
Enterpreneur: https://www.entrepreneur.com/article/259994 16/10/2017

https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/recursos-y-herramientas/video/estilo-vida-saludable-tendencia-consumo/ (consultado 08/10/2017)
https://experienciatecno.cienradios.com/el-70-de-los-argentinos-ya-compra-por-internet/ (17/10/2017)
https://www.spine-health.com/espanol/anatomia-de-la-columna-vertebral/dolor-y-anatomia-de-la-columna-lumbar (consultado el 20/09/2017)
Gseat: http://gelcoproducts.com/car-seat-cushion-for-back-pain/
http://www.familiaysalud.es/vivimos-sanos/higiene/higiene-general/la-importancia-de-sentarse-bien consultado 08/10/2017
Infobae: https://www.infobae.com/economia/2016/10/18/cuales-son-los-10-beneficios-de-la-nueva-ley-pyme/

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés