



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Administración y Negocios**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

**Plan de Negocios: Probador Go**

**Autor:** Camila Sánchez y Chiara Borghetti

**Legajo:** 29145 - 29215

**Director/Mentor de Tesis:** Sebastian Nestor Isaac Steizel

Buenos Aires, Argentina

Diciembre, 2022

## Índice

|  |    |
|--|----|
| Resumen ejecutivo  |    |
| Capítulo 1: Introducción.....                                    | 5  |
| Capítulo 2: Análisis del sector e Investigación del Mercado..... | 10 |
| Capítulo 3: Modelo de negocio (CANVAS).....                      | 18 |
| Capítulo 4: Plan de Marketing.....                               | 25 |
| Capítulo 5: Operaciones del negocio.....                         | 37 |
| Capítulo 6: Costos, finanzas e inversión.....                    | 43 |
| Capítulo 7: Equipo de trabajo.....                               | 51 |
| Capítulo 8: Aspectos legales.....                                | 54 |
| Capítulo 9: Plan de Implementación y riesgos.....                | 57 |
| Capítulo 10: Conclusión.....                                     | 60 |
| Bibliografía.....  | 61 |
| Anexos.....  | 64 |



Universidad de  
**San Andrés**

## Resumen ejecutivo

La pandemia del Covid-19 nos ha dejado aprendizajes, grandes desafíos y necesidades a cubrir con ideas creativas e innovadoras. El siguiente trabajo se enfocará en desarrollar una propuesta de negocio que le agregará valor a aquellas marcas del mundo de la moda, aportando tecnología e innovación en las tiendas de indumentaria. Cada vez más los consumidores desean que sus compras sean rápidas, higiénicas y simples, pero a la misma vez que contengan toda la experiencia de disfrute al ver, tocar y vivir la ropa que deseen comprar, con un formato híbrido entre lo online y lo físico. El Probador Go es una experiencia de compra que comienza cuando el cliente entra a la tienda de indumentaria y termina cuando sale con la prenda elegida, pero con una vivencia de simpleza, agilidad, higiene y tecnología acordes a estos tiempos. El Probador Go se trata de un espejo digital inteligente que permite aplicar sobre la imagen que éste refleja la indumentaria elegida. *Probador Go* cuenta con una interfaz móvil (app en el smartphone) para ser utilizada durante el recorrido de elección de prendas que, al ser escaneadas las almacena en la misma app y luego, al momento de probar las prendas, el espejo reconoce la elección y la proyecta sobre su propio cuerpo. Asimismo, podrán cambiarle de color, talla y entorno según el uso que le dará para una perfecta elección. Finalmente, desde la misma app, se procede al pago y checkout de la tienda.

La ventaja competitiva principal del proyecto está dada en que, por un lado, no existe en Argentina una propuesta igual, y por el otro, la necesidad de introducir tecnología digital en la industria de la moda y más específicamente, en las tiendas de indumentaria.

La propuesta de negocio está dirigida a las grandes marcas de indumentaria que poseen locales dentro de los shoppings, marcas que tienen como punto de venta un espacio privado y marcas cuya facturación anual supera los 8 millones de dólares. Esto nos asegura una posibilidad de inversión en nuestro producto. Para darnos a conocer, haremos un evento de lanzamiento y estaremos presentes en sus desfiles y eventos con la presentación de sus diseños.

El proyecto requiere una inversión inicial de \$51.652 dólares, que contempla la compra inicial de los espejos digitales, su importación, el desarrollo de aplicación móvil, el plan de marketing, publicidad, tienda, página web y habilitaciones. La misma será aportada por las socias fundadoras y la mayor parte se destinará a la compra de los primeros 4 espejos

con sus costos de importación. Dos de ellos, serán utilizados para el alquiler de eventos y los otros dos serán utilizados para la exhibición en nuestra tienda. Cuando un cliente quiera adquirir un probador digital, éste será encargado al proveedor, es decir, no contaremos con stock de venta.

Las estimaciones definen un VAN positivo de \$2.803,05, con una rentabilidad (TIR) del 38%. Según los cálculos, la inversión se recuperará en el año 5, no generando esto ningún problema dado que no necesitamos los fondos antes de ese momento. Como resultado, luego del análisis financiero, vemos que es un negocio rentable.



Universidad de  
**San Andrés**

## 1. Introducción

### 1.1. Evaluación de la oportunidad de negocio

En el siguiente trabajo vamos a mostrar cómo la utilización de nuevas tecnologías en las tiendas físicas de indumentaria pueden ser la solución a las problemáticas que se generaron, o mejor dicho que se aceleraron, tras la pandemia. En la utilización de dichas tecnologías, encontramos una oportunidad de negocio que brinda al consumidor una experiencia de compra única. La empresa Launchmetrics, el Brand Performance Cloud para la moda, el lujo y la belleza, señaló que "La tienda del futuro no será solo un punto de intercambio, sino una completa experiencia para el consumidor"<sup>1</sup>.

A raíz de la pandemia global por el Covid-19, hubo una fuerte desaceleración del consumo y/o venta de ropa. Algunas tiendas y comercios tuvieron que permanecer cerrados por muchos meses y otras sufrieron la paralización total de sus actividades. Un artículo del diario La Nación (2020) informa que "Según un relevamiento del sitio especializado Modaes, son más de 60.000 los locales que, en Europa, Estados Unidos y Canadá, cerrarán o ya cerraron por el Covid-19"<sup>2</sup>, asimismo en otro artículo publicado en Editorial La República, Phillippe Blondiaux, chief financial officer de Chanel, remarcó que: "la crisis generada por el covid-19 seguirá pasándole factura al mercado de lujo durante los próximos 18 a 24 meses"<sup>3</sup>. La visión del líder de Chanel va en línea con una publicación de Bain & Company en la que se detalló que "se espera que la pandemia continúe reverberando en la industria en 2021. Es probable que algunos países experimenten un repunte rápido. (...) Japón, Europa y las Américas podrían sentir un impacto más largo, dependiendo de cómo le vaya a la economía real"<sup>4</sup>.

Se vio un crecimiento de las compras de indumentaria vía venta online, pero no fue lo suficiente como para compensar la abrupta caída que se había generado. En el año 2020, según un cálculo de la consultora McKinsey, las ventas cayeron un 30% a nivel global y un 90% del beneficio de las empresas del sector. En el mejor de los escenarios propuesto por la consultora "las ventas caerán otro 5% en 2021 respecto a 2019, hasta un 15% si las cosas no van tan bien. Recuperar las cifras de 2019 no será posible hasta finales de 2022 o 2023"<sup>5</sup>. Específicamente en Argentina, de acuerdo al último informe elaborado por la consultora IES

<sup>1</sup> <https://www.launchmetrics.com/es/recursos/blog/cambios-habitos-consumo-covid>

<sup>2</sup> <https://www.lanacion.com.ar/economia/las-marcas-moda-cierran-60000-locales-alrededor-nid2344425/>

<sup>3</sup> <https://www.revistaplus.com.py/2020/07/21/la-pandemia-del-covid-19-avanza-y-pasa-factura-a-marcas-mundiales/>

<sup>4</sup> <https://www.revistaplus.com.py/2020/07/21/la-pandemia-del-covid-19-avanza-y-pasa-factura-a-marcas-mundiales/>

<sup>5</sup> [https://elpais.com/economia/2021-02-28/crisis-en-la-industria-textil-un-2021-con-la-moda-de-hace-un-ano.html?event\\_log=oklogin](https://elpais.com/economia/2021-02-28/crisis-en-la-industria-textil-un-2021-con-la-moda-de-hace-un-ano.html?event_log=oklogin)

"las ventas del sector de Indumentaria registraron un descenso del 22% en el primer trimestre del año 2020. La baja más significativa se produjo durante marzo, con una contracción interanual del 65,1%"<sup>6</sup>.

Si bien en el último trimestre del año 2020 los nuevos protocolos de seguridad (mascarillas, geles, etc.), permitieron reabrir las tiendas, los probadores permanecieron cerrados e inhabilitados y la mayoría de los clientes (aun los que compran online) querían y preferían probar el producto que estaban adquiriendo. "Si no la prueban, no la compran"<sup>7</sup>, dice una empleada de Rapsodia Girls del Shopping Alto Palermo. "A la gente le encanta probarse y los turistas tampoco son la excepción", dice un empleado de La Martina. Y detalla que "incluso cuando no estaban habilitados los probadores, la gente iba a baños y pasillos"<sup>8</sup>. Los preadolescentes, adolescentes, compradores compulsivos y gente nueva son las que se quejan por no poder probar.

Aunque, hoy en día, el probador tradicional se encuentra habilitado, las marcas tienen que implementar cambios que den confianza a sus clientes y cambios que aseguren que la tienda y el producto están en contacto con éste. Deberían implementar en sus operaciones la nueva tecnología para no quedar rezagadas ante un mercado volátil y competitivo.

La nueva tendencia es que los espacios físicos evolucionen y sean, no solo lugares donde se interactúe con el producto, sino que además brinden una completa experiencia para el consumidor. Por lo que buscamos brindarle un lugar en donde la marca y el producto estén en contacto con el consumidor, ya que es un punto fuerte del *customer journey*. Según Judy A. Russell, estratega de marketing global, "la compra debe seguir siendo divertida y ser vivida como una nueva experiencia que a menudo trae alegría y bienestar. Estamos buscando aquí la experiencia del momento más que el producto que se llevará o que se recibirá en casa"<sup>9</sup>.

Las nuevas tendencias del consumo en la post-pandemia nos muestra que muchas personas quieren combinar compras online con experiencias físicas. Alejandro Perez de Rosso, director de Bain & Company Argentina, en mayo del año 2020 hizo una investigación de 1500 argentinos en el cual identificó cinco tendencias que estima que van a quedar en la

---

<sup>6</sup>

<https://pe.fashionnetwork.com/news/Las-ventas-de-indumentaria-en-argentina-cayeron-un-22-en-el-primer-trimestre-de-2020,1217174.html>

<sup>7</sup> [https://www.clarin.com/ciudades/probadores-habilitaron-confusion-afirman-usarlos-sub-ventas\\_0\\_BTLUQom9z.html](https://www.clarin.com/ciudades/probadores-habilitaron-confusion-afirman-usarlos-sub-ventas_0_BTLUQom9z.html)

<sup>8</sup> [https://www.clarin.com/ciudades/probadores-habilitaron-confusion-afirman-usarlos-sub-ventas\\_0\\_BTLUQom9z.html](https://www.clarin.com/ciudades/probadores-habilitaron-confusion-afirman-usarlos-sub-ventas_0_BTLUQom9z.html)

<sup>9</sup> <https://www.ciaindumentaria.com.ar/plataforma/tendencias-y-estilos-de-vida-quien-es-el-nuevo-consumidor-global/>

Argentina para el consumidor post-pandémico, y que son transversales para cualquier sector. Dos de esas 5 tendencias hablan sobre el balance entre el consumo fuera del hogar (físico) y el consumo dentro del hogar (online), la mayoría muestra ansias por retomar sus gastos “out-of-home” pero también sigue habiendo algunas preponderancias del “in home”<sup>10</sup>.

En estos tiempos se manifiesta una transformación en el consumidor y en la manera de hacer sus compras. Apuestan cada vez más a «formatos híbridos», una modalidad entre lo físico y lo online. Ericsson ConsumerLab, uno de los principales proveedores de tecnología de la información y comunicación (TIC), habla de las diez tendencias de consumo para el 2030. Se espera que “una mezcla híbrida de tecnología conectada e integrada en entornos físicos reales forme parte de la vida cotidiana de la gran mayoría de los actuales amantes de la tecnología para mejorar sus experiencias de compra y de consumo”<sup>11</sup>. Los centros comerciales físicos incorporarán tecnologías como la Realidad Virtual (RV), la Realidad Aumentada (RA) y los materiales programables. Magnus Frodigh, Director de Ericsson Research, afirma: “La naturaleza semipública de los centros comerciales implica que los límites de latencia podrían controlarse más fácilmente y que podrían ofrecerse experiencias de última generación desde una etapa muy temprana”<sup>12</sup>.

Según la noticia del medio digital América Retail “...lo que se viene en el mundo de la moda será un híbrido. Aunque siempre habrá quienes quieran tocar y probarse, lo digital seguirá sumando adeptos y aumentando sus números...”<sup>13</sup>. A partir de esto, podríamos considerar que es el momento ideal para entrar en juego. Si bien durante y post pandemia, la compra online aumentó y esto no resultaría favorable para la opción de comprar físicamente con nuestro probador, produjo un acercamiento muy estrecho de los usuarios y las marcas a la tecnología, lo cual representa un aspecto positivo ya que potencia aún más la idea de un probador digital. Lo digital arrasó, y ese punto de inflexión (o cambio de paradigma) se produjo gracias a la pandemia.

La nueva normalidad nos desafía y nos genera una oportunidad de mejora, tanto las tendencias del consumo como el crecimiento exponencial de las tecnologías digitales crean el medio propicio para introducir a nuestro país el probador digital como valor agregado tanto para las tiendas como para el consumidor, y su experiencia en la compra.

---

<sup>10</sup>

<https://www.perfil.com/noticias/economia/las-5-tendencias-en-el-consumo-que-nacieron-por-la-pandemia-y-que-pujan-por-quedarse.phtml>

<sup>11</sup> <https://www.ericsson.com/es/press-releases/2021/12/ericsson-consumerlab-ten-hot-consumer-trends-2030--the-hybrid-mall>

<sup>12</sup> <https://www.ericsson.com/es/press-releases/2021/12/ericsson-consumerlab-ten-hot-consumer-trends-2030--the-hybrid-mall>

<sup>13</sup> <https://www.america-retail.com/argentina/nuevos-habitos-del-consumo-online-en-la-moda-argentina/>

## 1.2 Propuesta de negocio: Modelo de negocio *Probador Go*

Como bien mencionamos anteriormente, nuestra propuesta de negocio, expresado en pocas palabras, es comercializar un probador digital de ropa que permita al cliente una experiencia de compra ágil, práctica y cómoda, dirigido a marcas de indumentaria de nuestro país.

A través de nuestro producto, nuestro cliente le ofrecerá a sus clientes, *end user*, la posibilidad de elegir y comprar ropa a través de un espejo digital. Desde el momento en que el cliente ingrese a la tienda podrá, luego de iniciar sesión dentro de nuestra aplicación, agregar al carrito de compra todas aquellas prendas que *al momento de verlas y tocarlas* le gustaría probarse en nuestro probador digital.

Cada una de las prendas tendrá un código QR para que, a través de la cámara del celular, el cliente pueda ir completando su carrito con las prendas seleccionadas a medida que recorre el local. Una vez finalizada la elección el cliente sincroniza su sesión de la app con el sistema del espejo y podrá ver en la pantalla todo su carrito. En caso de que el cliente vaya con la prenda física al probador, éste podría reconocerla a través de su código QR y sumarla a las prendas ya seleccionadas. Completado el carrito, se iniciará la experiencia digital de probarse las prendas seleccionadas. Ya ubicado frente al probador digital, el usuario tendrá, en pocos segundos, el escaneo y recreación virtual de sus medidas corporales. Esto se logra gracias a la cámara frontal, la tecnología de realidad aumentada, el sistema de captura en 3D y captura en movimiento del probador digital.

Al momento de seleccionar la opción de “probar” en cualquiera de las prendas de su carrito, el *Probador Go* contará con un menú de funciones que le brindará al usuario la posibilidad de vivenciar la prenda en diferentes talles y colores, cambiar la iluminación sobre la prenda y superponer cualquiera de las prendas seleccionadas. Además, podrá recrear escenarios reales para comprobar si el modelo elegido armoniza con el evento y entorno en el que prevé usarlo: una boda, un restaurante, una discoteca, la playa, montaña, etc. El probador digital realizará recomendaciones como anteojos, carteras, zapatos, saco, etc. para completar el look y sugerencias relacionadas con las compras que ha hecho el consumidor anteriormente, para así completar una mejor experiencia de compra.



Para aquellos clientes que lo deseen, el probador le permitirá interactuar socialmente con sus contactos y así compartir la imagen en las redes sociales desde la pantalla para mostrar su look.

Al completar la elección, el usuario estará listo para proceder al checkout y pago de las compras. Para ello dispone de dos opciones, tanto para el pago como para el retiro del producto. En cuanto al pago, podrá optar entre realizarlo en forma electrónica por medio de la aplicación del teléfono o acercarse al mostrador de cajas y terminarlo de forma física, previamente linkeando la elección del carrito con la caja del mostrador. En el mismo sentido, en cuanto al retiro del producto, podrá optar por hacerlo en el momento de la compra o pagar un costo adicional y enviarlo a la dirección que elija.

En el caso de que el probador no esté físicamente en la tienda (ya que también puede llevarse a eventos, desfiles de moda y shows a modo de marketing), se puede hacer una orden online, debido a que la plataforma está conectada a un servidor en línea que tiene contacto directo con la marca.

Luego de completar la compra, la app enviará una encuesta de satisfacción para conocer la opinión acerca de la experiencia de compra. Con los datos recogidos de esta encuesta se buscará ofrecer un servicio de mejora continua de nuestro producto a nuestros clientes.

Ofreceremos dos productos diferentes pero complementarios en nuestra propuesta de valor. Por un lado, la venta “llave en mano” del *Probador Go*, es decir, la colocación y puesta en marcha del espejo digital y su plataforma móvil. Tendrá un pago por única vez completada la venta. Por otro lado, un servicio post-venta que consta en el mantenimiento y reposición en garantía del hardware y el software que se cobrará en forma mensual y recurrente durante el periodo contratado.

Funcionaremos como representantes de fabricantes extranjeros de este producto. Esto quiere decir que no vamos a desarrollar el producto nosotros en Argentina, sino que importamos el producto, tanto el hardware y el software como así también sus repuestos. En lo referente al servicio de post-venta sí, utilizamos mano de obra local, técnicos especializados, tanto en infraestructura, como en la configuración del espejo y su aplicación móvil.

## Capítulo 2: Análisis del sector e Investigación de mercado/Industria

### 2.1 5 fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta para comprender los componentes o aspectos relacionados a las fuerzas cercanas del negocio que influyen en forma significativa el desempeño de la misma. Estos aspectos del microentorno, nos obliga a poner el foco del análisis en: los clientes, los proveedores, los productos sustitutos, los nuevos competidores potenciales y la competencia. Gracias a este análisis podemos determinar nuestra posición competitiva y la potencialidad del negocio dentro de la industria para tomar decisiones estratégicas.

#### a. Amenaza de los nuevos competidores

En cuanto a la amenaza de los competidores, distinguimos que puede haber 3 tipos: proveedores de productos similares en el extranjero que quieran tener operaciones en Argentina; las propias marcas que desarrollen su producto; y empresas locales de tecnología que desarrollen el producto en Argentina.

Aunque todas estas posibilidades tienen sus propias dificultades de implementación, creemos que la competencia de proveedores extranjeros, vendiendo productos similares en nuestro país, representaría la amenaza inmediata más grande. Pero al considerar la situación económica de nuestro país, la cambiante regulación en la importación, la baja atracción a la inversión frente a otros países en los cuales obtendrían más alto grado de éxito y las regulaciones o derechos laborales que dificultan la implementación de los nuevos negocios, creemos que todas estas condiciones hacen que esta amenaza sea baja.

Respecto a la posible competencia de las marcas locales, consideramos que su mayor barrera de implementación estará en torno al costo de oportunidad que significa crear una nueva unidad de servicio, perdiendo su foco en el negocio al tomar el desafío del armado y gestión de sus equipos, el desarrollo tecnológico, la gestión de mantenimiento y el servicio post venta. Por lo que creemos que naturalmente optarán por no tener que preocuparse por este servicio en la medida que nuestro producto ofrezca uno de excelencia.

En referencia al mercado local, hay muy pocas empresas que ofrecen una propuesta de valor similar en Argentina, por lo que la competencia local, en este momento, es casi nula.

Es decir, casi no existen entidades en el país que ya desarrollen esta idea. Pero pueden aparecer algunas empresas de tecnología prestadoras de servicio a la moda, que desarrollen el software e infraestructura por sí mismos. Por lo que, al ser nosotros los pioneros (first movers) en traer esta novedad al país, y posicionarnos de una manera estratégica, complicaremos el ingreso a posibles competidores y captaremos el mercado por las bajas barreras actuales de entrada. Como parte de nuestra estrategia frente a posibles competidores que puedan llegar a querer ingresar al mercado haremos énfasis en mantener la lealtad y fidelidad de los clientes desarrollando un sólido departamento de **servicio post-venta** y mantenimiento, diferenciándonos por ello, y en mantener una alianza estratégica con nuestro despachante de aduana quien nos proveerá el know how de las operaciones de importación.

#### **b. Rivalidad entre los competidores existentes**

Si bien es cierto que en el exterior existen productos similares o iguales a nuestro probador digital en Argentina, sin embargo, ninguno de ellos es idéntico al "Probador Go".

Nuestra propuesta innovadora, que aún no ha sido desarrollada en nuestro país, es que el cliente vea en vivo y en directo cómo le quedaría la prenda sobre su propio cuerpo, sin tener que cambiar su ropa. Esto nos posiciona frente a una estrategia de negocio muy favorable. Por lo tanto, consideramos que esta fuerza, dentro del análisis propuesto por Porter, es significativamente baja en lo que refiere a nuestro proyecto.

#### **c. Poder de negociación de los clientes**

Las organizaciones que pertenecen a la industria de la moda han buscado históricamente diferenciarse de sus competidores a través de proveer diseños exclusivos, estilos de ropa que los identifique, el uso de telas y colores que les permita tomar ventaja por sobre el resto. Creemos que en los próximos tiempos el uso de la tecnología será un aspecto principal de competencia frente al mercado. La industria de la tecnología tiene mucho que aportar a la industria de la moda, desde la producción, el marketing, el diseño y la forma en que el cliente vive o experimenta los diseños de innovación en indumentaria. Desde este punto de vista, nuestro producto trata de proveer, a través de la tecnología, una revolución en la forma en que el cliente experimenta cómo le queda la prenda seleccionada. Creemos que toda marca buscará la satisfacción de sus clientes a través de una experiencia agradable, placentera y tecnológica, que le permita vivir en plenitud la prenda elegida. Al haber un mercado amplio de marcas que buscan ofrecer a sus clientes este tipo de experiencia y muy

pocos proveedores que le ofrecen un producto y servicio de calidad y excelencia su poder de negociación será bajo frente a nuestra propuesta.

En la actualidad y específicamente en nuestro país, casi no existen proveedores de productos similares al propuesto, sin embargo, la posibilidad de adquirirlo en el extranjero es una realidad. No obstante esto, creemos que frente a una buena propuesta de servicio postventa y mantenimiento la posibilidad de que la marca importe los productos y ella misma realice la instalación, actualización de software y mantenimiento del hardware sería de mucho esfuerzo y pérdida del core business, dejándonos nuevamente frente a la conclusión de que tienen un bajo poder de negociación.

Desde otro punto de vista, nuestro servicio le da una alta ventaja diferencial frente a sus competidores, dado que disponen de una tecnología revolucionaria sin tener que perder el foco de su negocio.

#### **d. Poder de negociación de los proveedores**

La capacidad que tengamos de negociar con nuestros proveedores un precio y condiciones de compra estará directamente ligada a la oferta que exista en el mundo de productos similares a los buscados.

En nuestro caso, hemos encontrado, especialmente en China, pocos productores de espejos digitales de idéntica calidad y prestación, con un software a medida. La mayoría de los proveedores tienen un producto similar pero no igual, dado que en vez de ver a la persona real, se ven a través de un avatar. Por lo que consideramos que el poder de influencia que tendrán nuestros proveedores será alto.

Debemos realizar una fuerte alianza estratégica con nuestro proveedor para que sea parte del negocio y obtener así un precio de venta que nos permita hacerle frente a posibles competidores que quieran entrar en el mercado.

#### **e. Amenaza de productos y servicios sustitutos**

El desarrollo de la tecnología dentro de la industria de la moda se encuentra en pleno crecimiento. Las grandes tiendas de retail de indumentaria, tanto en nuestro país como en el mundo, están en búsqueda de propuestas innovadoras para acercarles a sus clientes una experiencia de compra más rápida y eficiente. En este sentido, la revolución digital debería aportar a la próxima generación de la industria de la moda, una combinación exitosa de

tecnologías digitales para agregar valor a la experiencia de compra y al proceso de entrega del producto.

Cuando pensamos en productos sustitutos, deberíamos pensar en aquellos que sean digitales e innovadores que ofrezcan experiencias donde la tecnología tenga su foco principal, como dice Porter: “La identificación de productos sustitutos es cosa de buscar otros productos que puedan desempeñar la misma función que el producto en el sector industrial” (Porter, p.43, 1991). A pesar de la gran diversidad que tiene la industria, no se encuentran productos que puedan desempeñar la misma función en Argentina, pero sí encontramos empresas que ofrecen solo algún tipo de beneficio similar a nuestro producto en otras partes del mundo. Desde este punto de partida, identificamos dos tipos de productos sustitutos.

Por un lado, los productos similares son las aplicaciones en el teléfono móvil que le permiten al cliente probarse prendas a través de la realidad aumentada. El cliente ingresa desde su propio teléfono a la plataforma de la tienda y deslizándose por el catálogo encuentra el producto que le gusta. Al hacer click en la imagen de la prenda, le aparece una solicitud de permiso para abrir la cámara del móvil y acceder al visualizador del objeto en 3D. Esto le posibilita colocar el producto seleccionado sobre la parte del cuerpo donde se usaría y ver cómo le quedaría en escala real tal como si estuviera ahí presente. Por ejemplo, en el caso de una tienda deportiva, el cliente busca zapatillas y al entrar en el catálogo de la aplicación, selecciona el modelo de zapatillas que desea, el color y talle. Luego, con la cámara del teléfono móvil captura la imagen de sus pies y el ángulo desde el cual preferiría verlas colocadas, y la aplicación simula dicha selección de zapatillas aplicada sobre sus pies.

Por otro lado, otro producto similar, sería a través de la elección de un avatar en un probador virtual web. Dichas aplicaciones permiten a los usuarios elegir un avatar con el que se sientan identificados (teniendo en cuenta la altura, tipo de estructura ósea, tono de piel, tipo de peinado) y aplicar sobre dicho avatar la selección de prendas que desearían comprar.

Para ambos casos, la principal ventaja es que los clientes no tienen la necesidad de ir hasta el local de ropa y pueden hacer sus compras sin moverse de su hogar. Hacer shopping desde la comodidad de sus casas, acceder a una amplia variedad de diseños y marcas en pocos minutos, “recorrer” cientos de locales y encontrar los mejores precios parecería la ventaja de esta propuesta, pero esta propuesta deja por fuera el ver la prenda, tocarla y sentirla, realidad que es altamente ventajosa frente a la virtualidad. Ante esta posible

amenaza de producto sustituto, nuestra propuesta permite disfrutar más plenamente de la experiencia de compra, permite a nuestros usuarios en pocos minutos probar la prenda seleccionada.

La estrategia que se pensó para responder a esta posible amenaza es apalancarse en una fuerte campaña de marketing que destaque todas las ventajas de vivir una experiencia completa; tocar y sentir la prenda al momento de tomar la decisión de elegir y luego comprar la prenda. Además de la creación de un software potente, de fácil interacción, que nos permita ganar ventaja al momento que los clientes experimentan los diferentes procesos de compra mencionados anteriormente.

## **2.2 Análisis FODA**

Una herramienta que es útil para entablar un primer acercamiento con nuestro producto-servicio y que nos permite saber cómo proseguir con el negocio es el modelo FODA. Este modelo es un instrumento que se usa para entender cuáles son los desafíos, obstáculos y aquellas capacidades que el producto posea antes de definir una estrategia. En otras palabras, se usa para analizar aspectos del macroentorno y del microentorno. Conocer y entender el macroentorno, la industria, y los recursos de la empresa, permite decidir qué estrategia se llevará a cabo. Siendo más específicos, el modelo FODA analiza fortalezas y debilidades que tiene nuestro producto-servicio, que representan características del microentorno (aspectos endógenos) y, por otro lado, las oportunidades y amenazas que puede llegar a enfrentar en el mercado, que representan características del macroentorno (aspectos exógenos).

Entonces, analizaremos al probador digital bajo el modelo FODA. Iniciaremos con el análisis del contexto interno donde podemos destacar ciertas fortalezas. Por un lado, la experiencia y el conocimiento en la industria de la moda y en marcas de ropa en Argentina; por otro lado, la propia motivación con la que contamos para realizar este proyecto y el espíritu emprendedor; y por último, poseemos la habilidad para hacer nuevos contactos y empatía para socializar, en este caso, con los clientes.

A pesar de las fortalezas con las que contamos, que favorecen y potencian la idea de un probador digital, también reconocemos ciertas debilidades. Destacamos la dificultad

existente para conseguir fondos en un comienzo. Debido a que hay que realizar una inversión alta al inicio y nosotras no contamos con fondos propios, no podemos realizar por cuenta nuestra la inversión inicial. Tenemos que buscar un inversionista o recurrir a un crédito de una entidad financiera, pero el inconveniente de esta última opción es que actualmente los créditos no son muy económicos. El tipo de financiamiento al que deberíamos recurrir es para empresas del sector tecnológico. Hoy en día el Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR)<sup>14</sup> brinda préstamos y subsidios para proyectos de innovación que se basan en tecnología.

Otra debilidad que podemos destacar es la falta de experiencia en el área de tecnología. Reconocemos carecer de conocimientos en el área de tecnología y todos aquellos aspectos relacionados a la inteligencia artificial.

También haremos un análisis del contexto externo que rodea a nuestro proyecto. Para ello, tendremos en cuenta las oportunidades que conlleva este negocio. El avance de la tecnología que se produjo tras la pandemia, desencadenó un acercamiento de la sociedad a la tecnología de gran magnitud, y este hecho nos proporciona un escenario favorable para ofrecer nuestro producto. Otra oportunidad que podemos percibir es que es una idea que tiene potencial ya que esta misma es disruptiva e innovadora para la industria local. Y esto, lo que genera es que, al no ser un commodity, no hay otros jugadores que actualmente lo desarrollen en Argentina, es decir, existen pocos competidores. En otras palabras, al haber una escasez de propuestas tecnológicas y digitales en la industria a la cual pertenecemos y una inmadurez en el mercado, esto nos proporciona ser los primeros en emerger.

Sabemos que puede existir también una amenaza que puede afectar el desempeño de nuestra idea, y esto tiene que ver con el hecho de que haya terceros que quieran imitarla y, por ende, en un futuro existan competidores que también ofrezcan nuestro producto y servicio. Asimismo, detectamos como una amenaza las fluctuaciones existentes con el tipo de cambio y la inflación, un fenómeno muy común en la Argentina. Otra amenaza que también percibimos está en las políticas cambiantes de las leyes de importación, es decir con respecto a las restricciones. Además, podemos destacar el hecho de que quizás a las marcas les cueste adaptarse a estas nuevas ideas. Las marcas argentinas deben entender los beneficios que conlleva un probador digital. Estos son los beneficios de modernizarse dando la bienvenida a nuevos paradigmas.

---

<sup>14</sup> <https://www.iprofesional.com/finanzas/365880-creditos-para-emprendedores-anses-como-recibir-ayuda-de-gobierno>

En conclusión y habiendo hecho este análisis, nos parece que parte de la clave del negocio consiste en prestar atención a estos aspectos analizados y, en consecuencia, accionar y tomar decisiones. Debido a la falta de experiencia en el área de tecnología, creemos conveniente apalancarse en esta necesidad. Y por ello, resulta esencial la búsqueda de un socio que se especialice o tenga conocimientos en esta área.

## 2.3 Benchmark Internacional

Para continuar con nuestro análisis, llevamos a cabo un benchmark, un instrumento esencial para la investigación, análisis y comparación de nuestra empresa. Es decir, saber lo que hacen los líderes del mercado para establecer mejoras en nuestro negocio. No se trata de copiar, sino de entender lo que hace el otro. A continuación, vamos a mencionar algunos ejemplos.

Por un lado, la marca de moda internacional de lujo, *Gucci*<sup>15</sup>, comenzó a comercializar sus zapatillas a través de una aplicación de realidad aumentada que lanzó en el año 2019. En esta aplicación, el consumidor tiene la posibilidad de probar cómo le queda el par de zapatillas tan solo apuntando con la cámara del teléfono móvil. Si el cliente quiere comprar el producto, puede sencillamente dirigirse a la tienda online de Gucci para agregarlo a su carrito y adquirirlo.

Por otro lado, tenemos *The Assist Me*<sup>16</sup>, que es un espejo virtual disponible para Kiosk (tienda pequeña), para la Web y para el Móvil. Para el espejo virtual Kiosk, el módulo de tamaño se puede agregar a la interfaz del espejo virtual para obtener el tamaño exacto de las prendas seleccionadas en el espejo. El módulo de tallas se puede activar desde el sitio web para permitir una selección más precisa de las tallas de las prendas, lo cual reduce las frustraciones en el cliente de las devoluciones de tallas incorrectas. Las prendas se pueden superponer, por ejemplo, una remera de una empresa se puede mostrar con un pantalón de otra empresa.

Una vez que se ha logrado "la apariencia", la imagen se puede compartir en las redes sociales desde la pantalla, lo que permite a amigos y familiares dar su opinión.

---

<sup>15</sup> Wiggers, K. (2019, June 26). *Gucci's IOS App Lets you try shoes on remotely in ar*. Gucci's iOS app lets you try shoes on remotely in AR.

<sup>16</sup> Digital DM. (2021, May 2). *Virtual mirror*. AssistMe Virtual Mirror.



Además, los clientes habituales pueden iniciar sesión en su propia "tienda en línea" personal, y se harán recomendaciones basadas en compras anteriores para una experiencia de compra más personal. Las tiendas pueden usar Virtual Mirror como una plataforma para brindar a los compradores consejos y recomendaciones de expertos en la moda para aumentar las ventas y la lealtad de los clientes.

El último benchmark es el espejo virtual *HMY*<sup>17</sup>, que combina la tecnología RFID con la realidad aumentada. El comprador elige la prenda que quiere, la acerca a la cámara del espejo, el sistema lo reconoce y la adapta a la imagen de la persona reflejada en el espejo. Las prendas siguen los movimientos del cuerpo con una simulación totalmente real. También proporciona información sobre tamaños y colores disponibles, y hace sugerencias sobre prendas.



---

<sup>17</sup> *Probadores Inteligentes*. HMY. (2021, October 28).

## **Capítulo 3: CANVAS**

### **3.1 SEGMENTO DE CLIENTES**

Nuestro negocio se enfoca en alcanzar un nicho de mercado de tres tipos de clientes target. Para la distinción de estos clientes target hemos aplicado una segmentación de tres criterios.

La primera segmentación será por zona de localización de su tienda. La segunda segmentación que aplicamos será por tipo de punto de venta y, por último, la tercera segmentación que hemos aplicado será en función de la facturación anual que alcancen las tiendas.

Luego de aplicar esta segmentación, hemos distinguido tres tipos de clientes target a saber:

1. Todas aquellas marcas que tengan sus locales dentro del centro comercial en la zona de AMBA (CABA+GBA).
2. Todas aquellas marcas que ofrecen como punto de venta un espacio privado (showroom) donde exponen sus prendas en la zona de AMBA (CABA+GBA).
3. Todas aquellas marcas que su facturación anual supere los 8 millones de dólares, asegurándonos así, una posibilidad de inversión en nuestro producto.

El número de potenciales clientes que podríamos llegar a tener con esta última segmentación es de 18. Las marcas de indumentaria cuya facturación anual sea superior a 8 millones de dólares que encontramos son las siguientes: Sarkany, Etiqueta Negra, Kosiuko, Rapsodia, Prüne, Vitamina, Ayres, Paula Cahen D'Anvers, Jazmin Chebar, Maria Cher, Cardón, Tucci, Sastrería Gonzalez, Mishka, El Burgues, Ginebra, Paruolo y Akiabara. Sin dudas el número de clientes que efectivamente adquiera el producto, al comienzo, va a ser menor a 18.

### **3.2 PROPUESTA DE VALOR**

Nuestra propuesta busca ofrecer, no solo una solución para las tiendas de indumentaria, sino que también para los consumidores finales, sus clientes. Es decir,

pretendemos ofrecer soluciones a las necesidades de nuestros clientes y a la misma vez una experiencia única de compra a los *end user*, clientes de nuestros clientes.

El *Probador Go* busca ofrecer a las *tiendas* de indumentaria una mayor atracción de marca al realzar la experiencia del usuario y a la vez generar una venta proactiva. A continuación, mencionaremos nuestra propuesta de valor hacia las tiendas:

- **Mejora de la imagen de marca** al incorporar un servicio de vanguardia tecnológica dentro de su punto de venta. La marca podrá ser asociada rápidamente con lo último en tecnología y ofrecer a sus clientes nuevas experiencias de compra.
- **Big Data.** Conocer los gustos y hábitos de los clientes que compraron en su tienda para planificar acciones de venta en función de sus preferencias, ofreciendo prendas acorde a la talla del usuario y a las consultas realizadas en el catálogo virtual. Es decir, información almacenada acerca de las decisiones de compra de los clientes, que le permitirá identificar las tendencias de consumo y así tomar decisiones estratégicas de marketing.
- **Aceleración del proceso de checkout y pago.** Dado que la compra se realiza desde la aplicación móvil, donde están cargados todos los medios de pago, el usuario podrá, inmediatamente después de decidir la compra, efectuar el pago sin necesidad de pasar por la línea de caja.
- **Ahorro en tiempo y costes de personal.** A través de nuestro servicio obtendrá eficiencia, tanto en la cantidad de productos en el salón de exposición como en la reposición de la mercadería del mismo, dado que la elección y acarreo de la prenda ya no se haría en el carrito físico, sino en la plataforma móvil o carrito virtual. También su personal ahorra tiempo, tanto en reposición de stock como en las consultas relacionadas al stock de dicha prenda. Otra área de eficiencia se daría en la línea de cajas, dado que el pago de la prenda seleccionada será a través de la plataforma virtual, dándole posibilidad de realizar el pago por caja.

El *Probador Go* busca ofrecer a los *end user* la mejor experiencia de compra tecnológica y personalizada.

- **Excelencia en la experiencia de compra tecnológica y digital.** Para todas o la mayoría de las empresas, la virtualidad representa una herramienta esencial que, posiblemente adquirida en el contexto de la pandemia, se vieron forzadas a incorporar

tecnología al momento de ofrecer y vender sus productos y servicios. En este sentido, nuestra propuesta apunta a ofrecer al sector de la moda, y más específicamente al momento de probarse una prenda seleccionada, una experiencia única que combine la agilidad de la tecnología con la emoción de encontrar la prenda que le guste al usuario.

- **Agilidad y practicidad al proceso de compra.** *Agilidad* a la hora de saber cómo luce una prenda en el cuerpo para luego con un solo click retirar su elección por el mostrador o enviarlo al domicilio. *Practicidad* ya que, si el cliente está apurado, y quiere visualizar de forma rápida cómo le queda una prenda, esta opción es ideal, además de interactiva, creativa y moderna.
- **Comodidad al momento de probarse la ropa** sin tener la necesidad de quitarse la propia para ver cómo le quedaría la prenda seleccionada. Además de no cargar con todas aquellas prendas que, durante su recorrido de elección, el cliente va acumulando en el brazo o una bolsa.
- **Experiencia mixta.** Ver y tocar la prenda, además de probársela sin sacarse su propia ropa. A diferencia de comprar ropa a través de la web, nuestros clientes podrán ofrecer, no solo la agilidad virtual, sino que antes de decidir la compra, ver la prenda, tocarla y vivirla, para garantizar que la elección es como la desean.

### 3.3 CANALES

Para dar a conocer nuestra propuesta de valor, nos ocuparemos de comunicar y acercar a los posibles clientes nuestro producto de manera directa.

En un principio, la modalidad que se empleará para que las marcas de indumentaria sepan de nosotros, es contactarlas y contarles la propuesta que tenemos para ofrecerles. El contacto se puede dar, ya sea a través de una visita personalizada a alguna sucursal de la marca o a las oficinas de ésta o por vía telefónica o e-mail contando la propuesta. Estas visitas estarán a cargo de las socias del *Probador Go*. Especulamos que, realizando esta acción, existirá la posibilidad de que se genere un marketing boca a boca, que hará que el resto de las marcas también piensen en adoptar nuestro producto. Las marcas que no posean nuestro producto, notarán que habrá otras que sí lo estén haciendo, lo cual hablará muy bien de *Probador Go* y éstas podrán pensar en el aspecto desfavorable de quedarse atrás frente a

otros competidores. Además, estaremos presentes en eventos específicos. Nuestro producto podrá ser alquilado para ser utilizado en desfiles de moda, lanzamiento de las colecciones de las marcas, eventos de moda, entre otros.

Se desarrollará una página web propia, que será utilizada, no a modo de e-commerce, sino más bien como el principal medio informativo para que el cliente pueda conocer nuestro producto-servicio. También, los potenciales clientes podrán contactarse con nosotros por medio de un número de teléfono o por un correo electrónico gracias a los datos de contacto que proporcionaremos en dicho sitio web. Es decir, una vez que los visitemos, podremos presentarnos teniendo y brindando un sitio web con toda la información de la propuesta que, además, otorgará cierta formalidad a los ojos del cliente. En otras palabras, funcionará como una carpeta de presentación para el cliente y allí se podrán ver todas las funcionalidades del producto.

Asimismo, tendremos un local que funcionará como nuestra oficina y como un punto de venta físico. En este local, nuestros clientes podrán ver, si así lo desean, el producto que ofrecemos, tal cual estará expuesto en su propia tienda de indumentaria y, de esta manera, podrán experimentar el potencial de nuestro probador y ganar el interés para que, finalmente, deseen adquirirlo. Nuestro servicio de post venta se podrá adquirir contactándose con nosotros por vía telefónica o vía e-mail, o en la oficina misma.

### **3.4 RELACIÓN CON LOS CLIENTES**

Los primeros meses pretendemos tener una asistencia personal dedicada, la cual se basa en mantener una relación muy cercana. Se aspira tener un contacto constante, ya que en estos meses vamos a trabajar en la instalación del sistema/software y es importante que las marcas sepan que estamos para ayudarlos ante cualquier inconveniente. Se busca lograr la confianza del consumidor. Se asignará un representante para los clientes de forma específica y la comunicación entre la marca y éste se podrá dar mediante vía telefónica, personal o virtual, según elija el cliente.

Ya pasados los primeros meses, optamos por tener una relación de asistencia personal. Consiste en un tipo de relación basada en interacción y comunicación con representantes reales para que las marcas obtengan ayuda inmediata después de haber adquirido nuestro producto. En este caso, ya no estaríamos pretendiendo estar las 24 horas del día pendiente de

los clientes ni brindar un representante específico para cada marca, pero la idea tampoco es perder esa relación íntima que se haya logrado con los clientes ya que cumplen un rol importante en nuestro negocio. Todo cliente tendrá la posibilidad de comunicarse con nosotros a través de diferentes medios. Éstos son a través de nuestro e-commerce, de forma presencial en nuestro showroom o por un número de teléfono vía WhatsApp o llamado telefónico.

### 3.5 FUENTES DE INGRESO

El modelo de monetización será a través de tres servicios:

1. La venta del *Probador Go* con la aplicación móvil que se realiza con un pago por única vez al momento de contratar el servicio. Esto implicaría la colocación, instalación y puesta en funcionamiento de él/los espejo/s dentro del área seleccionada en el punto de venta y el vínculo a través de una API con el sistema operativo de nuestro cliente (pago, stock y logística).
2. Un servicio de mantenimiento post venta. Esto será un fee mensual renovable en forma anual por el contrato de servicio de mantenimiento del hardware y software.
3. Alquiler de *Probador Go* para eventos específicos. Nuestros clientes podrán alquilar nuestro producto y utilizarlo en sus shows, desfiles de moda o lanzamiento de colección. Se dará a través de un cobro en función de la cantidad de días y espejos que se contraten, cobro por contratación incluida la instalación del mismo.

### 3.6 RECURSOS CLAVES

Nuestro principal recurso es contar con un producto de alto nivel. Para esto será fundamental tener un software y hardware de calidad y recursos humanos capacitados para la instalación y mantenimiento.

- Conocimiento: el *know how* de cómo operar en una plataforma de estas características.

- Proveedores de hardware.
- Proveedores de software para la aplicación móvil y sistema operativo del espejo (buen desarrollo técnico, buena calidad de imagen, buena simulación 3D, alta resolución la forma corporal en movimiento).
- Recursos humanos capacitados para el mantenimiento e instalación del hardware.
- Recursos humanos capacitados para el mantenimiento de infraestructura de IT.
- Una fuerza de venta con contactos y conocimientos de la industria

### 3.7 ACTIVIDADES CLAVE

Una actividad primordial para este proyecto consiste en poner fuertemente el foco de atención en el desarrollo de la tecnología del producto y la actualización constante del sistema operativo. El sistema de información (IT: Information Technology) y el software (ya sea *software de sistema*, *software de aplicación* o ambos) del probador digital tienen que ser eficaces. Es fundamental que lo que muestre la pantalla del probador digital provea un buen funcionamiento y que para el *end user* sea intuitivo, simple y ágil. Un buen funcionamiento de la plataforma es ideal para ofrecer una excelente experiencia en todos los puntos de contacto. Un buen desarrollo técnico brindará altos niveles de calidad.

Otra actividad clave es el servicio post-venta. Uno de los aspectos que caracteriza este servicio se basa en el mantenimiento. Este mantenimiento puede ser tanto del software (pantalla) como del hardware (elementos físicos de los que se compone el producto). Es necesario contar con técnicos que se encarguen de realizar este servicio.

Además es importante la búsqueda constante de proveedores del producto. Es decir, estar al día para tener los mejores proveedores del mercado.

Y, por último, realizar una buena estrategia de comunicación (marketing) del producto para que las marcas, al percibir el mensaje, se den cuenta de que pueden obtener una ventaja competitiva adquiriendo nuestro producto.

### 3.8 SOCIOS CLAVE

Un socio clave que podemos identificar es una persona que se especialice en áreas afines al rubro de tecnología. Esta persona nos brindará información esencial y conocimiento sobre inteligencia artificial.

Otros socios clave que podemos identificar son, por un lado, un experto técnico que posea el *know how*, y que se encargue de la instalación y el mantenimiento del hardware, y por otro lado, un despachante de aduana que nos prevea el know how para importar y obtener los permisos/habilitaciones para acceder al producto.

Y, por último, desarrollar una alianza fuerte y un vínculo estratégico con el proveedor para que los proveedores no le ofrezcan el producto a nuestros clientes. Para ello, ofreceremos un servicio postventa de mantenimiento y un conocimiento de la industria local.

### 3.9 ESTRUCTURA DE COSTOS

Dentro de los costos incluiremos aquellos que serán costos como la habilitación de nuestro producto, permisos, alquiler de tienda, importación de la infraestructura, del software o sistema operativo del espejo digital, como así también el costo del personal, equipo de mantenimiento, servicio post venta, marketing (publicidad), impuestos, instalación del software y el traslado de cada equipo (flete).

Costos principales:

- Logística
- Adquisición de software y hardware (producto)
- Desarrollo de la aplicación móvil
- Tienda y depósito
- Marketing
- Permisos y habilitaciones
- Salario de los empleados operativos y post venta
- Salario de los empleados de administración y ventas

Todos estos costos serán vistos en profundidad en el capítulo 6, dentro del cual se hace énfasis en el desarrollo de los costos, inversiones y finanzas.



## Capítulo 4: Plan de Marketing

### 4.1 Mercado Objetivo y segmentación

Dentro de nuestro plan de marketing, podemos distinguir *cuatro fases diferentes*. Un momento inicial o lanzamiento, donde construiremos estrategias para dar a conocer la marca, el producto y sus beneficios: estrategia enfocada en generar ventas y atraer más clientes. Luego, el foco estará en lograr penetrar el mercado y posicionarnos como el mejor proveedor de tecnología para la experiencia digital en la moda en Argentina. En tercer lugar, seguiremos una estrategia de fidelización de los clientes ya alcanzados, para lograr una mayor lealtad, y por último seguiremos con una estrategia de crecimiento y expansión, en la que buscaremos cómo alcanzar a los que aún no nos han elegido. Para ello, nos centraremos en los datos recogidos y ajustaremos nuestro producto para dicho fin.

Para enfocar nuestro esfuerzo de marketing, estrategia de comunicación y desarrollo del negocio, nos basamos en la segmentación realizada en el capítulo anterior (mercado potencial). Con dicha segmentación podemos entender a cada uno de nuestros clientes y así, construir una estrategia de marketing basada en sus necesidades. Nuestra segmentación de cliente está establecida entre aquellos posibles compradores o marcas que tengan locales de venta al público, aquellas marcas que tengan espacios de showroom y aquellas empresas que su facturación anual sea superior a 8 millones de dólares. Nuestros clientes potenciales que podemos llegar a tener con esta segmentación es de 18.

Para la primera fase de **lanzamiento** del producto nos centraremos en una campaña de ventas en la que podamos dar a conocer nuestro producto, una estrategia enfocada en ir a buscar al cliente. Al ser una empresa nueva en el mercado, tendremos que ir “puerta por puerta” de nuestros posibles clientes para presentar el producto y darnos a conocer. Desarrollar una fuerza de venta capacitada que visite a los principales clientes hasta que el producto se pueda instalar en el mercado, para luego diseñar una nueva estrategia enfocada en la expansión (fase 4).

Dentro de las acciones en esta etapa haremos un evento de lanzamiento de producto invitando a las marcas, una activación individual exclusiva invitándolos a nuestra tienda a “tomar un café” y conocer nuestro producto, y además utilizaremos plataformas de google ads (algoritmo de palabras), linkedin networking + linkedin ads y por último redes sociales.

Para la segunda fase de **posicionamiento tecnológico** procuraremos tener un prototipo para estar presente en ambos mundos, en el tecnológico y en el de la industria de la indumentaria, mostrando las virtudes de nuestro producto en ferias tecnológicas y eventos de

moda (eventos de lanzamiento de la nueva temporada, desfiles, show, etc) llevando nuestro producto para que nuestros potenciales clientes puedan verlo y experimentarlo.

En la tercera fase de **fidelización** buscaremos expandirnos dentro de cada uno de nuestros clientes, con campañas digitales de re-marketing. Nuestros clientes ya conocen nuestro producto, nos compraron y ahora queremos que vuelvan a pensar en nosotros. Para esto haremos, además de la buena atención y soporte técnico, una campaña que apunte a volver a generar impacto.

En la última fase de **expansión** haremos un nuevo scouting de clientes, una nueva campaña enfocada en detectar aquellos clientes que nos eligieron, los motivos por los cuales nos descartaron en la primera instancia para así mejorar la propuesta de valor y lograr alcanzarlos. En esta fase, será clave el análisis de la base de datos que hayamos logrado generar a través de la primera campaña y la construcción de una nueva estrategia de marketing.



Figura 1

A continuación, se abordará cada uno de los elementos del *marketing mix*, también conocido como las 4P's del marketing. Es un plan de acción formada por cuatro pilares básicos de cualquier estrategia de marketing: *producto*, *precio*, *plaza* y *promoción*; procurando que cada uno de ellos se integre y apalanque de una manera armoniosa para alcanzar los objetivos (Kotler, 2001).

## 4.2 Descripción del Producto

Nuestro producto "*Probador Go*" consiste en un probador digital que le aporta valor tanto al consumidor final como a la marca dueña de la indumentaria, es decir, el probador

será ofrecido a las marcas pero quien realmente lo valore y tendrá una percepción del buen funcionamiento será el *end user*.

El *Probador Go* es un gran espejo digital que le permite al cliente probarse la ropa seleccionada en tiempo real, con la opción de modificar los talles y colores disponibles, aplicado en el entorno donde lo pretende usar (noche, día, campo, ciudad, etc). Con esto, pretendemos que el usuario final disfrute de la innovación y agilidad de la tecnología al momento de elegir la prenda y que la marca ofrezca nuevas experiencias de compra que le permitan crecer en venta y calidad.

Esta propuesta satisface la necesidad de aquellas marcas que no quieran quedarse atrás en el nuevo mundo tecnológico, sino que quieran adquirir una mayor atracción de marca al realizar la excelencia en la experiencia de compra del end-user con una venta proactiva, digital y moderna.

El foco de nuestro producto está en que el consumidor tenga una experiencia de compra perfecta, con software de altísima definición en los espejos digitales, con proveedores tecnológicos estéticos, una interfaz de compra eficaz en el momento de la elección de la prenda y una buena presentación del producto al momento de realizar el checkout.

Desde este punto de vista nuestro producto trata de proveer, a través de la tecnología, una revolución en la forma en que el cliente experimenta cómo le quedan las prendas seleccionadas. La tendencia es que los espacios físicos evolucionen y sean, no solo lugares donde interactúe con el producto, sino que además brinden una completa experiencia para el consumidor. Creemos que toda marca de indumentaria buscará la satisfacción de sus clientes a través de una experiencia agradable, placentera y tecnológica, que le permita vivir en plenitud la prenda elegida.

Como parte de nuestra estrategia frente a posibles competidores que puedan llegar a querer ingresar al mercado, haremos énfasis en mantener la lealtad y fidelidad de los clientes desarrollando un sólido departamento de servicio post venta y mantenimiento, diferenciándonos por ello (una oferta completa y competitiva). Un servicio para mejorar la experiencia después de la compra y mantener una relación con los clientes.

Nuestra cultura organizacional será un pilar clave para nuestro desarrollo. Construiremos un equipo de colaboradores capacitados y comprometidos que sepan entender, no solo las necesidades técnicas, sino que también sean empáticos, ofreciendo un buen trato, orientación y apoyo al cliente, y así generar lealtad y una buena experiencia.

### 4.3 Estrategia de Precio

Según Robert Dolan (1997) en su texto “Notes on Marketing Strategy”, publicado en la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, el precio es la variable de mix de Marketing que establece la captura de valor que logra la empresa de la propuesta de solución elegida.

Entendemos que la estrategia para establecer nuestro precio será crucial para alcanzar los objetivos de crecimiento propuestos para nuestro proyecto. Para tal fin nos enfocaremos en 3 pilares: análisis de los costos, el perfil de nuestros consumidores y la estrategia que lleva adelante la competencia. Sobre estos tres pilares sumaremos el diferencial de nuestra propuesta de valor y finalmente el margen de ganancia suficiente para lograr que el negocio sea rentable.

En el primer pilar, análisis de los costos (detallado en el capítulo 6 del presente trabajo), incluimos todos aquellos costos, tanto fijos como variables, necesarios para desarrollar nuestra propuesta sin perder de vista que debemos mantener un presupuesto ajustado y competitivo. Esto será un gran desafío, ya que debemos alcanzar ambos objetivos: el mejor producto con un servicio de excelencia y un costo operativo eficiente. Es importante destacar que el corazón de nuestro negocio tiene dos ejes clarísimos: la calidad del espejo con su interfaz, aplicación móvil, y la excelencia del servicio de post venta. Siendo el primer aspecto de altísimo impacto en el costo del proyecto, ya que sumado al costo propio del espejo están todas aquellas particularidades aduaneras actuales en Argentina, es que debemos hacer especial énfasis en el seguimiento y control de estos costos. A la misma vez no dejaremos de incluir aquellos costos derivados del marketing y publicidad, acondicionamiento del punto de venta (showroom + depósito), constitución de sociedad y habilitaciones legales y municipales.

El segundo eje que compone nuestra estrategia de precio está basado en el perfil de nuestro cliente. El análisis más detallado del mismo lo realizamos en el capítulo 3 del presente trabajo (CANVAS - Segmento de clientes). Mencionamos dentro de este eje la segmentación de nuestros clientes en base a 3 criterios: Tipo de local o punto de venta, locación del local y tamaño de la empresa expresada en un mínimo de facturación anual. Esta segmentación nos permite definir un tipo de perfil de cliente buscado. Es así que nuestro cliente target se conformaría de aquellas grandes marcas o showrooms que buscan diferenciarse de su competencia por la calidad de atención a sus clientes y la incorporación de tecnología. Son marcas con una identidad bien definida, con pasión por la estética y

dispuestas a invertir en tecnología para alcanzar un posicionamiento de marca asociado a la innovación y la moda en la mente de sus clientes.

Por último, dentro de la estrategia de precio, consideramos nuestra competencia, revelaremos los precios que la misma comercializa, sus productos o servicios para posicionarnos en un rango de precio competitivo.

Es importante destacar en este punto que nuestro producto no tiene un franco competidor que ofrezca las mismas características que nuestra propuesta, lo que encontramos son posibles productos sustitutos (Capítulo 2 - Porter) muy simples con una propuesta de valor apuntada a satisfacer una necesidad distinta a la de nuestros clientes. Esto nos ofrece una oportunidad al momento de pensar en el estrategia de precio que, por un lado y al no haber un producto competitivo, nos permita evitar una guerra de precios cada vez más bajos para asegurarnos una venta, y por otro lado, aprovechar la necesidad insatisfecha tomando una ventaja de precio en base a nuestra propuesta innovadora y la necesidad de nuestros clientes de actualizarse en tecnología digital.

Nuestra propuesta de precio (expresada en dólares en el capítulo 6 del presente trabajo) tiene entonces dos aspectos. En primer lugar, fijar un precio que nuestro cliente esté dispuesto a pagar para satisfacer su necesidad, y a la misma vez establecer un precio más elevado que el de la competencia, buscando transmitir el mensaje de que el producto y servicio ofrecido es superior. Será importante trabajar desde la comunicación para transmitirle al cliente todas las ventajas de nuestro producto y servicio de manera que nuestra propuesta obtenga un alto valor percibido de utilidad y calidad.

#### **4.4 Estrategia de Comunicación (promoción)**

Hoy en día, el contexto y la forma de comunicar ha cambiado. La tecnología juega un rol fundamental para la vida cotidiana, está presente de forma constante. Internet llegó a nuestras vidas para cambiarla y modificar la manera en la cual nos comunicamos. En muchas ocasiones, no tenemos consciencia de hasta qué límite estamos aferrados a ella. Y ¿de qué hablamos cuando hacemos esta afirmación? Nos referimos a que, de hecho, sin ir más lejos, la utilización de los teléfonos inteligentes permite ejercer diversas tareas cotidianas que van más allá de la función principal de dicho instrumento.

En 1995, apareció el e-mail, el cual reemplazó a las cartas. Luego, de a poco, las llamadas telefónicas se fueron reemplazando por la mensajería instantánea, y así otras modificaciones. Aparecieron los blogs como sitios donde exponer opiniones sobre temas. La

tecnología también revolucionó la forma de comprar. Esta característica se debe a que ahora dicha acción se puede realizar cuando uno quiera y donde uno quiera. Hoy en día, los servicios financieros en Internet facilitan las transacciones. El dinero en efectivo queda anticuado con la llegada de los pagos online<sup>18</sup>.

La intención del proyecto *Probador Go* está puesta en que nuestro producto se haga conocer para luego poder captar clientes, generar conciencia de marca alcanzando un lugar en la mente de los consumidores, y en un futuro, lograr la fidelización de éstos para aumentar las ventas. Ese es el escenario ideal al que aspira nuestro proyecto. Pero, de todas formas, el principal objetivo de la estrategia de comunicación del *Probador Go* está en captar clientes. Y esto se debe a que, como estamos planteando una propuesta de negocio desconocida para los argentinos, será primordial emplear herramientas de promoción que elimine por completo, o la mayor parte, la incertidumbre que pueda existir en los clientes.

Para nuestra estrategia de comunicación se emplearán métodos de marketing digital. La sociedad cambió y suele utilizar, cada día más, medios digitales a la hora de comunicarse. Por lo tanto solo estaremos poniendo el foco de publicidad en nuestro público objetivo, excluyendo a las personas que no nos interesa y apuntar a aquellas que sí nos interesan. Es decir, focalizar la campaña apuntando a nuestro cliente target.

Detallaremos cuáles serán las herramientas y los medios a través de los cuales transmitiremos nuestros mensajes al público objetivo.

- Una **página web**. Este sitio web se usará como el principal medio informativo para que nuestros clientes puedan conocer el producto. Se expondrán videos informativos, detalles del producto y del servicio que brindamos. Además, proporcionaremos un medio de contacto (número telefónico + correo electrónico) para que, el cliente, en caso de que quiera solucionar sus dudas o informarse más, también lo pueda hacer por cualquiera de estos medios. Asimismo, habrá una sección en la cual se podrá mandar un mail o un chat online desde la misma página web en caso de que se desee. Al hacerle más sencillo al usuario la comunicación directamente por la web fomentamos las consultas, y por ende, más consultas implican más chances de concretar ventas a futuro. Al principio, la página web será desarrollada por las socias. La forma para que el cliente se informe es a través de nuestra página web. Este sitio web será utilizado, no a modo de e-commerce, sino como el principal medio informativo para que los dueños de las marcas de indumentaria conozcan el producto que tenemos para ofrecerles. Una vez que los visitemos tendremos una página web para enseñarles. La

---

<sup>18</sup> <https://www.unidiversidad.com.ar/como-las-tecnologias-nos-cambio-la-vida>

página web funcionará como una carpeta de presentación frente al cliente y en ella se podrán ver todos los detalles y funcionalidades del producto. Es decir, nos presentaremos teniendo un sitio web con toda la información de la propuesta que asimismo, otorgará cierta formalidad a los ojos del cliente.

- **Google Ads y LinkedIn Ads.** Un servicio pago basado en el marketing de motores de búsqueda, un método muy efectivo para aparecer primero en la búsqueda. Apuntamos a que cuando un posible cliente quiera averiguar por nosotros y escriba en el buscador palabras para encontrarnos tales como “probador go” o “probador digital argentina”, seamos de los primeros resultados en aparecer.
- **Redes sociales.** Cuando afirmamos que nuestro mensaje llegue sobre todo, a donde tiene que llegar, es decir a nuestro segmento, se lo atribuimos principalmente a este ítem, las redes sociales. Y ¿por qué creemos que este punto representa un aspecto muy fuerte para que llegue a los oídos indicados? Todo se resume en una palabra: “algoritmo”. Los algoritmos son el conjunto de reglas de programación que van a hacer que un contenido se muestre mucho, poco, o, en un extremo caso, no se lo muestre casi a ninguna persona<sup>19</sup>. En otras palabras, tienen el inmenso poder de dar más visibilidad a unos contenidos que a otros. Y también deciden *en qué momento y a quién* se le mostrará dicho contenido. La red social que utilizaremos para extender nuestra propuesta será: Instagram. El público que utiliza esta red social es muy dinámico con el uso de la tecnología, cuenta con la facilidad de poder tener la información al instante gracias a poder tener la aplicación de esta red social en los teléfonos inteligentes y sería un despropósito no aprovechar el uso de Instagram para nuestro negocio. Además, este medio podrá permitir al usuario redireccionarlo, si así lo desea, a nuestra página web, ya que el link del sitio será brindado en dicha red social para que éste pueda acceder. En un principio seremos nosotras las que nos encargaremos del manejo de Instagram. Pero cuando el negocio crezca, contaremos con una entidad que nos maneje dicha red social, que será esencial para que esté activa semanalmente y no haga a los socios tener que enfocarse en ella y sus respectivos posteos, para que éstos puedan focalizarse en temas propios de la gestión de *Probador Go*. La agencia de marketing digital que se encargará de esta red social se llama “Bloop Agency”. Pediremos a la agencia que se focalicen en la llegada al público, que alcancen una extensa cobertura de potenciales clientes basándose en

---

19

<https://www.epsilontec.com/algoritmos-en-redes-sociales-que-importancia-tienen/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20son%20los%20algoritmos%20de,cu%C3%A1ndo%20se%20mostrar%C3%A1n%20dichos%20posts.>

nuestro segmento target, ya que la estrategia de *Probador Go* se focalizará en ocasionar ventas y cautivar clientes. Y otro de los pedidos fundamentales a la agencia se basará en la composición de una estética homogénea, estableciendo una paleta de colores que se deberá mantener en las publicaciones para generar impacto a los ojos del consumidor al visitar por primera vez nuestra cuenta. Los posteos serán diarios de lunes a viernes. Como dijimos recientemente, queremos que la red social esté activa para estar presentes en la mente del consumidor y creemos que esto lo lograremos si, dicho consumidor asocia ciertos patrones, colores o características estéticas que serán propias de *Probador Go* y otorgarán identidad de marca.

- **Eventos.** *Probador Go* también permitirá a los clientes alquilar el probador digital para eventos específicos como por ejemplo, eventos en los locales de las marcas por lanzamiento de nuevas colecciones, desfiles de moda, entre otros. Esto será clave para captar espectadores y, en futuro, nuevos clientes. La opción de poder alquilar el probador digital para eventos específicos, representará una manera más de comunicar, y actuará como una “vidriera” para el público expectante, que podrá observar esta nueva idea innovadora del mercado.

En línea con todas las cuestiones estéticas que mencionamos previamente, queremos hacer énfasis en que la plantilla de la página web esté relacionada estéticamente al contenido que se sube a Instagram. Es decir, queremos establecer un nexo conector estético. En un futuro, se requerirá la ayuda de “Bloop Agency” para el desarrollo del e-commerce y para cuestiones de mantenimiento o actualización en dicha web.

En conclusión, la idea es que ambas plataformas (tanto el sitio web como la red social Instagram) estén integradas y compartan un mensaje uniforme, que se presenten de manera estándar siguiendo un mismo patrón a nivel estético (en diseños de plantillas del sitio web y del contenido de redes) y a nivel comunicacional en la transmisión de un mensaje uniforme. Entonces, a la hora de plantearle las necesidades a los responsables de desarrollar nuestra estrategia de comunicación digital, en una de las cuestiones que pondremos el foco, será en esto.

También, es conveniente enfatizar que consideramos que nuestro mercado no es estacional. Para entender a qué nos estamos refiriendo, hay que saber que la estacionalidad se basa en un período de comercialización que tiene que ver con el volumen de la demanda de cierto artículo, para nuestro caso, el probador digital, según la etapa del año en la que nos encontremos, y esto resulta útil para planear estrategias a largo plazo. En muchas ocasiones, la estacionalidad suele estar vinculada con cierta acontecimiento o celebración social



específica. Pero esto no aplica para nuestro caso ya que consideramos que no hay un momento específico del año en el cual, clientes tengan la “urgencia” de adquirir probadores digitales debido a cierto marco temporal, como sí lo es comprar turrone en Navidad. Lo que refleja esto es que, para nuestro proyecto, no hay que estar pendiente del calendario para aprovechar oportunidades y así generar un aumento en las promociones para incrementar las ventas.

Por último, en base a la competencia, si quisiéramos observar cómo ésta realiza la promoción de sus productos y servicios, todavía no podríamos ya que, como ya explicamos anteriormente cuando analizamos el sector, la competencia local, en este momento, es casi nula y no existen otras entidades en el país que ya desarrollen esta idea, por ende, no hay otras organizaciones donde se pueda poner el foco en cómo realizan la promoción de un probador digital y de los servicios que conlleve el desarrollo posterior de la idea de este producto. Entonces, no podemos percibir cuál sería la influencia de éstos sobre nosotros.

#### **4.5 Estrategia de Distribución (punta de venta)**

Los canales de distribución representan todas las instancias por las cuales el producto pasará hasta que llegue al consumidor final. Para la etapa inicial, empezaremos utilizando un tipo de canal de venta propio y directo. El canal directo se basa en un recorrido corto y simple de comercialización. Se vende el producto de manera directa al consumidor final, no hay intermediarios. Si bien los canales directos pueden ser costosos para instalarlos y operarlos, generan un margen alto.

Si el canal fuera una cadena con eslabones, la extensión del canal de *Probador Go* es de dos eslabones, *Probador Go* y el cliente. El motivo por el cual se quiere llevar a cabo un canal directo es, debido a que se trata de una empresa de creación reciente con gran potencial de crecimiento, lograr cierta cercanía con los clientes y proveedores. Este vínculo cercano no sería tan fácil de lograr entre los responsables del proyecto y dichos entes si hubiera más eslabones en la cadena. Cuanto más extenso sea el canal, más complejo es entablar un vínculo más estrecho. En resumen, al emplear un canal directo, para que se conozca nuestra propuesta de valor, nos tendremos que encargar de comunicarnos y entablar un acercamiento a aquellos posibles clientes para ofrecer el producto de *Probador Go*.

En una primera instancia, para atraer a aquellas marcas de indumentaria que pueden llegar a adquirir nuestro producto, el método que emplearemos para que sepan de nosotros será contactándolas, ya sea realizando una visita personalizada a alguna sucursal de la marca

o a sus respectivas oficinas, o enviándoles un e-mail o un llamado telefónico para acordar una reunión para contarles, finalmente en detalle, cuál es la propuesta que tenemos para ofrecerles. Las visitas o el contacto serán responsabilidad de los socios del negocio.

Entonces, una vez que contactamos a los potenciales clientes, éstos, si están interesados, tendrán que ir a algún sitio a buscarnos para entender un poco más acerca de lo que estamos ofreciendo y poder adquirir el producto en el caso de que se desee. Entonces, la forma de que el cliente se informe, conozca o adquiera el producto, será a través de un punto de venta físico donde se realiza el encargo del probador digital o un espacio donde adquirir más información. *Probador Go* contará con un punto de venta físico. Éste se basará en un local, el cual funcionará como nuestra oficina y donde además los clientes podrán ver el producto de manera física. Los clientes podrán adquirir el producto en dicha oficina. Todo el stock estará depositado en un depósito que tendremos en el mismo espacio que la oficina. El local será lo suficientemente amplio para que nos permita en un mismo lugar contar con una oficina en la parte de adelante y un depósito en la parte posterior. No será un local que dará a la calle. La ubicación del local será en el barrio de Villa Urquiza dentro de la capital federal. La elección de la localidad se basa en tres aspectos. Es una zona que consta de cuatro shoppings, también por el fácil acceso y la logística y por último, por poseer una carga impositiva baja en las operaciones. Será un espacio muy agradable, habrá un living para tomar un café y poder dialogar con el cliente, y estará expuesto el probador digital. Al comienzo contaremos con cuatro probadores digitales. Dos de ellos serán utilizados para el alquiler de eventos y los otros dos serán usados de exhibición. Cuando un cliente quiera adquirir un probador digital, éste será encargado al proveedor, es decir, no contaremos con un stock.

En la etapa inicial, los socios se harán cargo del manejo de la oficina. Un factor favorable de que el manejo de la oficina esté a cargo de los socios radica en: el control. Debido a que los socios se someten a interactuar directamente con los clientes, hay que ejercer menos control sobre terceros, ya que como éstos se encargan de la fuerza de ventas, no hay que ejecutar supervisión sobre empleados. Por ende, nos garantizaremos el cumplimiento de todas y cada una de las características del proyecto, hasta las más específicas. Entonces, incluso, al estar, el manejo, en manos de las personas que idearon la idea, todos los detalles del proyecto se saben con claridad a la hora de tener que dar explicaciones minuciosas a los clientes.

La compra, como ya dijimos, se podrá efectuar por medio de nuestro punto de venta físico (oficina), o por llamado telefónico. Y la pregunta sería, ¿por qué creemos que un cliente puede adquirir un probador digital por un llamado telefónico?. Como ya dijimos, nuestra página web también proporcionará datos de contacto. Entre los datos de contacto que proporcionaremos habrá un número telefónico. Creemos que la vía telefónica estará habilitada, principalmente, con dos diferentes finalidades. Por un lado, como un medio informativo para aquellos posibles clientes que quieran averiguar sobre el producto y deseen comunicarse de manera directa y rápidamente con una persona y así, instruirse, evacuar dudas y/o coordinar una cita para concurrir a la oficina a conocer el probador digital. Y, por otro lado, también como un medio de compra, ya que creemos que a través de esta vía, los clientes que la usarían no serán aquellos que todavía no han adquirido nunca un probador digital, ya que éstos, al principio, tendrán una actitud más contemplativa con respecto a la adquisición del producto. Estos posibles clientes querrán, en una primera instancia, ver, conocer y tener más información. Los clientes, es decir, las marcas de indumentaria que sí creemos que adquirirán el producto por medio de esta vía, serán aquellas que ya han adquirido el probador digital alguna vez y ya saben de qué se trata, su funcionamiento, y demás, y quieren repetir la compra. O también serán aquellos clientes que ya fueron a la oficina, conocieron el probador digital, no concretaron la compra por algún motivo pero finalmente llaman para terminar adquiriéndolo.

Si un cliente quiere buscarnos, también, podrá hacerlo mediante el buscador de Google. Como usaremos Google Ads, los clientes o posibles clientes al escribir en dicho buscador palabras tales como “probador go” o “probador digital argentina” (en el caso de no saber el nombre de la marca), *Probador Go* aparecerá entre los primeros resultados. Además de encontrar nuestra página web, también nos podrán encontrar en una de las redes sociales más conocidas. Contaremos con una red social a través de la cual un posible cliente que quiera encontrarnos, nos podrá hallar, incluso, por este medio. La red social que utilizaremos será Instagram. Esta red social, además, será capaz de, con un simple click en un enlace, redirigir a la persona que esté navegando la web, a nuestro sitio online, en el caso de que ésta lo desee. La idea es que todos nuestros medios digitales (tanto la página web como Instagram) estén integrados y se vinculen de manera homogénea compartiendo la misma estética y el mismo mensaje.

Por último, y para concluir, creemos que no está demás añadir que si quisiéramos saber dónde suele, nuestro público, buscar nuestros productos y servicios, esa información todavía no estaría en nuestras manos, es decir, todavía no tenemos conocimiento acerca de

donde nuestro público podría buscar los productos y servicios que ofrecemos, ya que la idea no está desarrollada por terceros, ya que, la competencia, en este momento, es inexistente.



Universidad de  
**San Andrés**

## Capítulo 5: Operaciones del negocio

En esta sección nos enfocaremos en describir los procesos necesarios para una eficiente puesta en marcha de nuestro negocio. La administración de operaciones según Ritzman y Krajewski (2008) “se refiere al diseño, dirección y control sistemáticos de los procesos que transforman los insumos en servicios y productos para los clientes internos y externos. En términos generales, la administración de operaciones está presente en todos los departamentos de una empresa porque en ellos se llevan a cabo muchos procesos.”

La buena implementación de las operaciones es un aspecto crucial para el correcto funcionamiento del negocio. De hecho, el área de operaciones, atraviesa toda la organización y tiene la potencialidad de proveer procesos eficientes que participen activamente en el desarrollo de la cadena de valor.

Para nosotros el correcto diseño de nuestra operación en instalación y mantenimiento será la generadora de nuestra ventaja competitiva, permitiéndonos diferenciarnos, no solo por innovación de nuestro producto, sino que también por la eficiencia y calidad de nuestra operación.

A continuación, enumeramos los procesos principales y secundarios previstos para el correcto funcionamiento de la organización.

### Operaciones del negocio

1. Tres procesos en paralelo:
  - 1.1. **Importación de producto tercerizado**
    - 1.1.1. Orden de compra
    - 1.1.2. Probadores digitales
    - 1.1.3. Aduana
  - 1.2. Armado de **página web + app**
  - 1.3. Selección de **capital humano**
2. Armado de la tienda, depósito y sistema de almacenamiento
  - 2.1. Localización de la tienda y depósito
  - 2.2. Armado layout y logística del depósito
3. Realización de pedidos
4. Procesamiento de pedidos y logística de envío
5. Instalación de probador en cliente
6. Servicio post venta

## **Explicación del proceso**

Consideramos que iniciaremos con tres procesos en paralelo (proceso de importación de producto, armado de la página web y selección de capital humano) debido a que, si bien los tres son de gran importancia, podemos desarrollarlos en conjunto. En primer lugar, el primer proceso se centra en **nuestro proveedor en origen y la logística de importación**. Dentro de este tema distinguimos tres subprocesos. Por una parte, todos aquellos aspectos administrativos a cumplimentar con nuestro proveedor para iniciar el proceso de compra. Esto implica completar los formularios legales, administrativos, de compliance, acuerdo de plazos y forma de pago y contratos que requieran en origen. Por otra parte, la cantidad de probadores con los que contaremos al inicio. No representarán stock inicial. Comenzaremos tan solo con cuatro probadores digitales para ser utilizados en nuestras actividades de lanzamiento, muestra de producto en nuestra tienda, e instalación en los eventos de moda, es decir, dos de ellos serán usados para el alquiler eventual y los otros dos para exhibir a potenciales clientes. Cuando un cliente quiera adquirir un probador digital, éste será encargado al proveedor, es decir, no contaremos con un stock. Por último, todos los aspectos legales para el ingreso de mercadería de nuestro país. Tendremos que desarrollar una fuerte alianza con el despachante de aduana quien nos guiará en todos los permisos y aspectos técnicos para dejar la mercadería en nuestro depósito.

Proceso de pedido del producto, su importación y todos los aspectos administrativos/legales que conlleva esta operación: lo que vamos a hacer primero es contactar al proveedor elegido para que nos pase un folleto del probador digital y la cotización FOB (free on board), que incluye todos los gastos que se generan desde su fábrica hasta el puerto de carga. Después de ahí tendremos que contratar un flete marítimo internacional de carga con seguro (en base al FOB) que dejará la mercadería en el puerto de Buenos Aires. El folleto que el proveedor genera, se lo damos al despachante de aduana para clasificar el producto, una clasificación arancelaria, una serie de números que genera una posición y lo que tributa el producto (monto que pago de arancel). Este arancel depende del tipo de producto, su composición, de qué materia está fabricado, para que se usa. Una vez hecha la clasificación del producto, el despachante ya le puede pedir el permiso anticipado, el SIRA (anexo 1), a la AFIP para ser aprobado. Si se aprueba, el proveedor, con el producto ya pagado, lo embarca. El periodo de tiempo de tránsito es de 55 días hasta que llegue al puerto argentino. El término de pago al proveedor puede ser anticipado o pago diferido, a 90 días por ejemplo. Si es anticipado tengo que cancelar la factura antes del embarque, y si es pago diferido, se hará en la fecha previamente acordada. En Argentina, el pago del flete marítimo

contratado junto con el seguro, se hace una vez que el producto llega a nuestro puerto. Con todo pago, liberan la documentación del embarque. El transportista emite un BL (Bill of Lading) un documento de comercio internacional (anexo 2), junto con una certificación de flete y estos documentos, más la factura de importación y se las da al despachante. El despachante hace una liquidación de importación, que es un presupuesto del monto que tenemos que pagar de aranceles e impuestos internos a la AFIP para liberar la carga (derecho a la importación). Cuando se depositan los fondos en la AFIP para pagar los aranceles, el despachante oficializa el despacho y se hace la liberación de la mercadería, el despacho de la importación (anexo 3). Además, se debe pagar a la terminal portuaria (almacenaje del contenedor que traje). Una vez pago se traslada el contenedor a nuestro depósito (previa contratación de flete), lo descargo y se devuelve el contenedor.

El segundo proceso en paralelo es el **armado de la página web y el desarrollo de la aplicación móvil**. Por un lado, la página web tendrá una breve descripción de quiénes somos, qué hacemos, nuestro producto, sus funcionalidades y sus beneficios. También proporcionaremos medios de contacto, ya sea por medio de un número de teléfono o por un correo electrónico para comunicarse con nosotras, como también la dirección de nuestra oficina para que la puedan visitar y ver nuestro producto de forma presencial. Además, explicaremos nuestro servicio de posventa y mantenimiento. Pondremos especial atención en construir una página user-friendly que sea intuitiva, fácil de usar y que genere confianza. Este desarrollo, en un principio, será llevado a cabo por las socias.

Como segunda instancia, cuando el producto empiece a posicionarse, planificamos armar un e-commerce para facilitar una adquisición de nuestro producto más rápida una vez que la fuerza de comercial haya visitado al cliente y el mismo quiera realizar la compra en un futuro. En esta instancia, tendremos que contratar a un especialista en el desarrollo de un e-commerce.

Por otro lado, la app será aquella que utilizarán los usuarios finales para elegir las prendas durante el recorrido dentro de la tienda de ropa. Como lo explicamos previamente en detalle en la propuesta de negocio. En resumen, dicha aplicación tendrá la misma información que nuestra página web, pero además permitirá la elección, prueba y compra de las prendas elegidas a través del escaneo de un código QR. Para esto, contrataremos a un especialista en desarrollo de aplicaciones móviles.

El tercer proceso en paralelo es **seleccionar el capital humano** con quien contaremos durante nuestros primeros meses de operaciones. Uno de los ejes fundamentales del buen desarrollo de nuestro proyecto tiene que ver con crear una cultura organizacional enfocada en

la excelencia de la atención al cliente. Para ello, seleccionaremos, para cualquiera fuese el puesto que ocupará dentro de la organización, un conjunto de competencias que tienen como eje cinco pilares:

1. Compromiso: buscaremos que cada colaborador sienta como propios el logro de los objetivos del negocio, que acompaña la puesta en marcha y el desarrollo de las ideas, que apoye e instrumente las decisiones tomadas comprometiéndose al máximo con el logro de los objetivos de todos y que prevea los obstáculos que podrían interferir en las acciones acordadas.
2. Orientación al cliente: quisiéramos que cada colaborador se esfuerce por detectar las expectativas del cliente y brindar un servicio de excelencia. Que asuma el compromiso de proporcionar las soluciones más idóneas para satisfacer las necesidades de cada cliente y que se esfuerce por conocer gustos y preferencias para encontrar vías de solución, cambios o mejoras a cualquier inconveniente, manteniendo buenas relaciones y logrando que cada cliente le brinde su confianza y respeto.
3. Liderazgo colaborativo: seleccionaremos perfiles con un espíritu de servicio y colaboración frente al otro y que a través de su ejemplo de vida logre generar adhesión, compromiso y fidelidad a los objetivos de la empresa.
4. Adaptabilidad y 5. Capacidad de aprendizaje: quisiéramos desarrollar un equipo que sea capaz de que, cuando surjan dificultades, nuevos datos o cambios en el contexto pueda modificar su conducta habitual para alcanzar los objetivos. Que sean versátiles para adaptar medios y personas en forma rápida y adecuada frente a la nueva necesidad y que tengan coraje de postergar sus “buenas ideas” con el fin de dar lugar a mayores oportunidades.

Dentro de la selección inicial, contrataremos personal que se encargue del servicio técnico e instalación y las socias se encargaran de coordinar el suministro con los proveedores y organizar los productos en el depósito. Además contrataremos a un comercial, junto con las socias, que se encargue de la atención al cliente personalizada para garantizar una experiencia ágil y sin obstáculos, la facturación, las compras, los pagos y las cobranzas. Todo esto apoyándose en consultores externos como estudios contables, legales, etc. En la medida en que el negocio vaya creciendo, ampliaremos nuestro staff especialmente en nuestra área técnica.

En segundo lugar, el proceso casi solapado con los anteriores, es la elección de la zona donde montar nuestra **oficina y depósito**. Idealmente, pensamos alquilar un local



amplio que nos permita, en un mismo lugar, contar con una oficina en la parte del frente y depósito en la parte posterior (no será una tienda a la calle). Esto centra, en un solo lugar, toda nuestra operación tanto administrativa como de venta. El local estará ubicado en el barrio de Villa Urquiza dentro de CABA, el precio del alquiler estará bonificado respecto al precio de mercado debido a que es un préstamo de un familiar. Elegimos esta localidad basado en tres criterios: fácil acceso y logística, zona de cuatro shoppings y menor carga impositiva en las operaciones. El layout de la oficina será un espacio muy agradable, que además de tener montado un probador digital, contará con un espacio de living para tomar un café y poder tener un diálogo con nuestro cliente. En la zona de depósito, inicialmente no necesitaremos mucho espacio dado que arrancaremos con un mínimo de tres probadores digitales, pero sí deberá tener potencial de almacenamiento para cuando el negocio crezca.

En tercer lugar, el proceso en donde el **cliente realiza el pedido**. Como dijimos anteriormente, los canales habilitados para adquirir nuestro producto serán, en un principio, en nuestra local físico y en todos los lugares donde estaremos presentes, como por ejemplo eventos de lanzamientos de marcas, desfiles de moda, shows, etc. Pasados los meses, habilitaremos el pedido por nuestra página web, además de todos los nombrados anteriormente. La idea es que realicen los pedidos con dos meses de anticipación, dado que al no tener un stock inicial de venta, toda nuestra recompra estará en función de los plazos de importación.

El local físico estará abierto todos los días menos los domingos, desde las 9.00 am hasta las 19.00 pm para tener un espectro de atención amplio y facilitar la llegada a cualquiera de nuestros clientes. Contaremos con un servicio de guardia técnico para la postventa en el horario que los shoppings permanezcan abiertos.

En cuarto lugar, una vez consolidada la compra se inicia el **procesamiento de pedidos y la logística de envío**. Para tal fin pediremos una señal inicial del 50% del total de la compra. Una vez consolidada esta reserva indicaremos en paralelo dos acciones: el reemplazo de la mercadería en stock para volver a tener stock, y por otro lado, pedirle a nuestro servicio técnico que inicie el preparado de la máquina para enviarla y luego instalarla. Una vez que la máquina esté embalada para realizar el traslado, contaremos con un servicio de logística tercerizado que coordinará con el cliente lugar y entrega.

Nuestros técnicos serán los responsables de la descarga de nuestro producto, el traslado hasta el local y de la **instalación** del mismo. Previo a todo esto, el equipo técnico coordinó con nuestro cliente todos los requisitos eléctricos y físicos necesarios para la misma. Estimamos que la instalación de nuestro producto, sin mayores esfuerzos de infraestructura,

será ágil y rápida quedando en responsabilidad de nuestro cliente el diseño alrededor del espejo (cortina, colores, luces, espacio).

En último lugar, el proceso del **servicio post venta**. Nos encargaremos del mantenimiento técnico, cualquiera sea el problema de nuestro producto, y la actualización del software. Este es un medio que nos permite ofrecer un diferencial a partir del cual generamos valor, en el cual nuestros clientes no tienen que preocuparse por este mantenimiento ya que nosotros les ofreceremos un servicio de excelencia. Haremos énfasis en mantener la lealtad y fidelizar a los clientes desarrollando un sólido servicio post venta y mantenimiento. Además, haremos encuesta de satisfacción para mantener una política de mejora continua.



Universidad de  
**San Andrés**

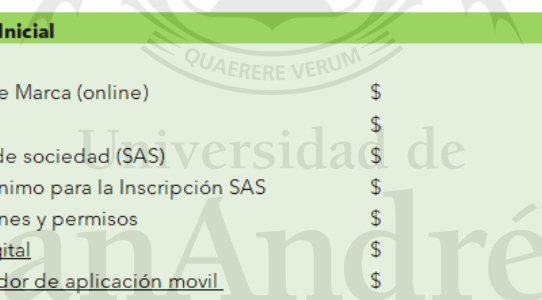
## Capítulo 6: Costos, Finanzas e Inversión

Durante el siguiente capítulo consideraremos aquellos aspectos económicos y financieros que constituyen el eje de nuestro modelo de negocio. Para ello describiremos los costos operativos iniciales necesarios para llevar adelante el proyecto, sus costos fijos y variables, como así también la proyección de ingresos con su flujo de fondos y el estado de resultado estimado.

Para facilitar el armado, el análisis de este capítulo y para amortiguar los efectos de la inflación del país, los valores plasmados están en moneda extranjera (dólar americano). Tomamos el tipo de cambio oficial al 26 de diciembre del año 2022, el cual fue de 175,75 pesos argentinos por cada dólar.

### 6.1 Inversión inicial

Para dar comienzo a las operaciones se requiere contar con una inversión inicial de \$51.652,40 dólares.



| Inversión Inicial                      |           |                  |
|--|-----------|------------------|
| <u>Legales</u>                         |           |                  |
| Registro de Marca (online)             | \$        | 15,53            |
| Dominio                                | \$        | 12,00            |
| Creacion de sociedad (SAS)             | \$        | 25,21            |
| Capital mínimo para la Inscripción SAS | \$        | 705,55           |
| Habilitaciones y permisos              | \$        | 238,98           |
| Espejo digital                         | \$        | 19.520,00        |
| Desarrollador de aplicación movil      | \$        | 10.000,00        |
| Acondicionamiento de tienda            | \$        | 5.000,00         |
| Publicidad                             | \$        | 16.135,14        |
| <b>TOTAL</b>                           | <b>\$</b> | <b>51.652,40</b> |

Figura 2

1. La compra inicial del producto: consideramos la compra de 4 espejos con su software de funcionamiento incluyendo todos los costos de importación, de aduana, de traslado, flete y seguro que el producto necesite para llegar hasta nuestro depósito. A continuación plasmamos todos los costos calculados de dicha operación.

### Costo del espejo digital

|                 |                 |                  |
|-----------------|-----------------|------------------|
| NCM             | 8528.59.20.900N |                  |
| Cantidad        |                 | 4                |
| FOB UNIT        | USD             | 3.000,000        |
| <b>Total</b>    | <b>USD</b>      | <b>12.000,00</b> |
| EXW a FOB       | USD             | 500,00           |
| <b>FOB</b>      | <b>USD</b>      | <b>12.500,00</b> |
| Flete           | USD             | 1.500,00         |
| CFR             | USD             | 14.000,00        |
| Seguro          | USD             | 140,00           |
| <b>Base CIF</b> | <b>USD</b>      | <b>14.140,00</b> |
| ARANCEL (20%)   | USD             | 2.800,00         |
| TE (3%)         | USD             | 420,00           |
| PSAD            | USD             | 10,00            |
| SENASA          | USD             | 200,00           |
| FLETE INTERNO   | USD             | 200,00           |
| DESPACHANTE     | USD             | 750,00           |
| TERMINAL        | USD             | 1.000,00         |
| <b>TOTAL</b>    | <b>USD</b>      | <b>19.520,00</b> |

Figura 3

- Desarrollo de aplicación móvil: consideramos los gastos referidos a la contratación, llave en mano, de un proveedor especialista de aplicaciones móviles que nos arme nuestra aplicación a medida para que el usuario pueda realizar su compra en la tienda.
- Publicidad: en este punto están previstos los gastos para el evento de apertura de nuestro producto, la presencia en los desfiles de moda con un stand que muestre nuestro producto funcionando, sumado a los costos de flete, instalación y folletería. Además incluiremos los gastos de desarrollo e imagen de marca (diseñador gráfico) para completar todas las piezas de nuestra identidad de marca para ser aplicados en plataformas como google ads y linkedin.
- Acondicionamiento de tienda: consideramos los gastos del armado del local (pintura y obra), decoración, luminaria y muebles, como así también los racks dentro del depósito.
- Legales: se creará una **SAS** (Sociedad por Acciones Simplificadas), un tipo de sociedad que se constituye de una manera más fácil, ya que se puede generar en forma online. Tiene un costo de \$25,21 dólares, que incluye los costos de inscripción en la IGJ, y la publicación en el Boletín Oficial y dado que se opta por una firma digital no hay costo adicional. Para crear esta sociedad se necesita un capital inicial equivalente a dos salarios mínimos vitales y móviles para constituir la SAS de \$352,77 dólares. Asimismo, tendremos un gasto por el asesoramiento y asistencia técnica de un profesional que nos ayudará a tener todo en regla para la constitución de la sociedad e

inscripción en la AFIP. Además, incluimos dentro de este punto, el gasto del registro de marca y la compra del dominio donde alojaremos nuestra página web y el espacio de almacenamiento de datos en la nube.

6. Habilitaciones y permisos necesarios para comercializar nuestro producto y habilitar nuestra tienda. Para la habilitación comercial de la tienda debemos tener una autorización de actividad económica (gestionada en AGC) un trámite de apoderamiento TAD (trámite a distancia) que es una persona autorizada por nosotras para realizar dicha autorización y un certificado de aptitud ambiental. Además necesitaremos un documento llamado anexo técnico con la información y planos del local para habilitar, que lo llevará a cabo un técnico de construcción profesional registrado en caba.

El capital necesario para financiar este proyecto será aportado por capital propio (equity).

## **6.2 Análisis de costos**

### **6.2.1 Costos fijos**

A modo de introducción, diremos que los costos fijos son aquellos que la empresa debe afrontar independientemente de su nivel de ventas, los cuales serán modificados a medida que el desarrollo del negocio requiera nuevas incorporaciones de personal para cumplir con las operaciones de la misma.

En la tabla a continuación detallaremos los costos fijos anuales que hemos identificado. En la misma iniciaremos por los costos fijos relativos a las remuneraciones con su correspondientes cargas sociales y aportes patronales. Dentro de este costo incluimos la remuneración de 1 empleado técnico y de 1 empleado comercial, que tendrá sus funciones dentro del área técnica, depósito y atención al cliente. Tenemos previsto que dentro del segundo año de operaciones, sumaremos otro responsable en el área técnica. Las áreas de impuestos y legales tenemos provista cubrirlas a través de la contratación de terceros que nos provean este servicio. Es por esto que previmos, dentro del presupuesto, el costo de un contador y un abogado para tal fin. Dentro de los costos fijos anuales contemplamos el alquiler de la tienda con su depósito y el seguro de los mismos. Dentro de lo asegurado (ver anexo con el detalle) contemplamos cubrirnos por posibles siniestros de incendio, robo de la mercadería, responsabilidad civil dentro del local, cualquier tipo de daño producido por

inundaciones, las roturas de cristales y daño o robo de los componentes electrónicos de oficina. También en la referente a la oficina y el depósito contemplamos los gastos de telefonía e internet e impuestos como el ABL municipal del mismo. Además tendremos gastos de luz, agua y gas.

### Costos fijos

| COSTOS FIJOS                            | AÑO 1               | AÑO 2               | AÑO 3               | AÑO 4               | AÑO 5               |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Remuneraciones                          | \$ 16.273,12        | \$ 23.669,99        | \$ 23.669,99        | \$ 23.669,99        | \$ 23.669,99        |
| Cargas sociales                         | \$ 6.637,84         | \$ 8.745,95         | \$ 8.745,95         | \$ 8.745,95         | \$ 8.745,95         |
| Honorarios                              | \$ 9.615,93         | \$ 13.314,37        | \$ 13.314,37        | \$ 13.314,37        | \$ 13.314,37        |
| Alquiler (tienda+depósito)              | \$ 3.413,94         | \$ 3.413,94         | \$ 3.413,94         | \$ 3.413,94         | \$ 3.413,94         |
| Seguros (local, mercadería en depósito) | \$ 4.438,12         | \$ 4.438,12         | \$ 4.438,12         | \$ 4.438,12         | \$ 4.438,12         |
| Telefonía e Internet (300mg)            | \$ 204,84           | \$ 204,84           | \$ 204,84           | \$ 204,84           | \$ 204,84           |
| ABL                                     | \$ 204,84           | \$ 204,84           | \$ 204,84           | \$ 204,84           | \$ 204,84           |
| Desarrollo E-commerce                   | \$ -                | \$ 3.000,00         | \$ -                | \$ -                | \$ -                |
| Manetenimiento de página web            | \$ 1.479,37         | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                |
| <b>TOTAL ANUAL =</b>                    | <b>\$ 42.267,99</b> | <b>\$ 56.992,03</b> | <b>\$ 53.992,03</b> | <b>\$ 53.992,03</b> | <b>\$ 53.992,03</b> |

| REMUNERACIONES              | AÑO 1               | AÑO 2               | AÑO 3               | AÑO 4               | AÑO 5               |
|-----------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Sueldo empleado tecnico 1   | \$ 8.876,24         | \$ 8.876,24         | \$ 8.876,24         | \$ 8.876,24         | \$ 8.876,24         |
| Sueldo empleado comercial 1 | \$ 7.396,87         | \$ 7.396,87         | \$ 7.396,87         | \$ 7.396,87         | \$ 7.396,87         |
| Sueldo empleado tecnico 2   | \$ -                | \$ 7.396,87         | \$ 7.396,87         | \$ 7.396,87         | \$ 7.396,87         |
| <b>TOTAL ANUAL =</b>        | <b>\$ 16.273,12</b> | <b>\$ 23.669,99</b> | <b>\$ 23.669,99</b> | <b>\$ 23.669,99</b> | <b>\$ 23.669,99</b> |

| CARGAS SOCIALES        | AÑO 1              | AÑO 2              | AÑO 3              | AÑO 4              | AÑO 5              |
|------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Obra Social (6%)       | \$ 976,39          | \$ 1.420,20        | \$ 1.420,20        | \$ 1.420,20        | \$ 1.420,20        |
| Jubilación (16%)       | \$ 2.603,70        | \$ 3.787,20        | \$ 3.787,20        | \$ 3.787,20        | \$ 3.787,20        |
| PAMI (2%)              | \$ 325,46          | \$ 473,40          | \$ 473,40          | \$ 473,40          | \$ 473,40          |
| Fondo Nacion (1.5%)    | \$ 244,10          | \$ 355,05          | \$ 355,05          | \$ 355,05          | \$ 355,05          |
| Seguro de vida (3%)    | \$ 488,19          | \$ 710,10          | \$ 710,10          | \$ 710,10          | \$ 710,10          |
| ART (\$2.000 promedio) | \$ 2.000,00        | \$ 2.000,00        | \$ 2.000,00        | \$ 2.000,00        | \$ 2.000,00        |
| <b>TOTAL ANUAL =</b>   | <b>\$ 6.637,84</b> | <b>\$ 8.745,95</b> | <b>\$ 8.745,95</b> | <b>\$ 8.745,95</b> | <b>\$ 8.745,95</b> |

| HONORARIOS                         | AÑO 1              | AÑO 2               | AÑO 3               | AÑO 4               | AÑO 5               |
|------------------------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Honorario contador y abogado       | \$ 2.219,06        | \$ 2.219,06         | \$ 2.219,06         | \$ 2.219,06         | \$ 2.219,06         |
| Honarario socias fundadoras Camila | \$ 7.396,87        | \$ 11.095,31        | \$ 11.095,31        | \$ 11.095,31        | \$ 11.095,31        |
| Honarario socias fundadoras Chiara | \$ 7.396,87        | \$ 11.095,31        | \$ 11.095,31        | \$ 11.095,31        | \$ 11.095,31        |
| <b>TOTAL ANUAL =</b>               | <b>\$ 9.615,93</b> | <b>\$ 13.314,37</b> | <b>\$ 13.314,37</b> | <b>\$ 13.314,37</b> | <b>\$ 13.314,37</b> |

Figura 4

### 6.2.2 Costos variables

Los gastos variables son aquellos que cambiarán en la medida que vendamos nuestro producto. Dentro de estos gastos encontramos tres costos variables: gastos de publicidad.

## Costos variables

| COSTOS VARIABLES   | AÑO 1              | AÑO 2              | AÑO 3              | AÑO 4              | AÑO 5              |
|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Publicidad         | \$ 8.876,24        | \$ 8.876,24        | \$ 8.876,24        | \$ 8.876,24        | \$ 8.876,24        |
| <b>TOTAL ANUAL</b> | <b>\$ 9.354,20</b> | <b>\$ 9.354,20</b> | <b>\$ 9.354,20</b> | <b>\$ 9.354,20</b> | <b>\$ 9.354,20</b> |

| PUBLICIDAD           | AÑO 0               | AÑO 1              | AÑO 2              | AÑO 3              | AÑO 4              | AÑO 5              |
|----------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Evento de apertura   | \$ 7.258,89         | -                  | -                  | -                  | -                  | -                  |
| Google Ads           | \$ 3.413,94         | \$ 3.413,94        | \$ 3.413,94        | \$ 3.413,94        | \$ 3.413,94        | \$ 3.413,94        |
| LinkedIn Ads         | \$ 5.462,30         | \$ 5.462,30        | \$ 5.462,30        | \$ 5.462,30        | \$ 5.462,30        | \$ 5.462,30        |
| <b>TOTAL ANUAL =</b> | <b>\$ 16.135,14</b> | <b>\$ 8.876,24</b> | <b>\$ 8.876,24</b> | <b>\$ 8.876,24</b> | <b>\$ 8.876,24</b> | <b>\$ 8.876,24</b> |

Figura 5

Un gasto a considerar sería el costo del espejo digital. Este costo está compuesto por el propio del producto más los costos asociados al traslado desde origen hasta nuestro depósito, siendo el mismo de u\$s 4880 dólares por equipo pero este costo estará imputado dentro del estado de resultado (en el ítems 2) por lo que, técnicamente, no lo aplicaremos en estas tablas. El primer gasto analizado serán aquellos asociados al traslado e instalación de los productos desde nuestro depósito a los eventos de promoción en los que participaremos. En segundo lugar, los gastos de publicidad que incluyen aquellos costos derivados de las acciones y campañas que hagamos en google ads, linkedin ads y redes sociales determinadas según el presupuesto aplicado a la promoción de nuestro producto. Y por último, aquellos gastos que se ocasionan por el uso de las instalaciones, gas, luz y agua.

### 6.3 Proyección de Ingresos

A continuación, veremos los ingresos proyectados a lo largo de cinco años.

#### Proyección de ingresos

|   |  |                     |     |
|---|--|---------------------|-----|
| Empresas a visitar para ofrecer el producto | 18 sucursales  | Total de sucursales | 485 |
| Asumamos que                                | 50% compra   | crecimiento anual   | 40% |
| Pago único                                  | \$ 7.000,00  |                     |     |
| Mantenimiento anual postventa               | \$ 1.200,00 ( 100 por mes)                           |                     |     |
| Alquiler eventual                           | \$ 20.000,00 10 eventos por año a \$2000 el alquiler |                     |     |

| INGRESOS               | 1                   | 2                    | 3                    | 4                    | 5                    |
|------------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| PERIODO                |                     |                      |                      |                      |                      |
| Fee anual              | 9                   | 22                   | 30                   | 42                   | 59                   |
| Pago unico             | 9                   | 13                   | 18                   | 25                   | 35                   |
| Ingreso por pago unico | \$ 63.000,00        | \$ 88.200,00         | \$ 123.480,00        | \$ 172.872,00        | \$ 242.020,80        |
| Mantenimiento anual    | \$ 10.800,00        | \$ 25.920,00         | \$ 36.288,00         | \$ 50.803,20         | \$ 71.124,48         |
| Alquiler eventual      | \$ 20.000,00        | \$ 20.000,00         | \$ 20.000,00         | \$ 20.000,00         | \$ 20.000,00         |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>  | <b>\$ 93.800,00</b> | <b>\$ 134.120,00</b> | <b>\$ 179.768,00</b> | <b>\$ 243.675,20</b> | <b>\$ 333.145,28</b> |
| costo 4 equipos        | 19520               |                      |                      |                      |                      |
| 1 equipo               | 4880                |                      |                      |                      |                      |

Figura 6

El primer año tenemos estimado vender 9 probadores digitales. Una vez que el cliente quiere adquirir un probador digital, en ese momento, realizamos el pedido a nuestro proveedor. Nos contactaremos con las 18 de empresas de mayor facturación del país que tienen 485 sucursales. De esa cantidad que visitaremos, suponemos que el 50% querrá comprar el producto. Es decir, de las 18 marcas que tienen 485 sucursales estimamos que 9 marcas empezarán con la compra del probador para cualquiera sea su sucursal. Puede ser que una marca nos compre 2 probadores, cada uno para cada sucursal. Y luego, con el tiempo, al ir haciéndose conocido el probador, la venta irá creciendo.

Entonces, en el primer año, venderemos 9 probadores digitales. Cada venta, con su posterior costo de mantenimiento. En base a este número (9) se aplicó un porcentaje del 40% de lo que incrementarán las ventas cada año. Este incremento se debería dar gracias a la comunicación de acuerdo a un enfoque pesimista-moderado.

Nuestro ingreso será un pago único de \$7.000 dólares por producto. El costo unitario del probador es de \$4.880 dólares, nosotras calculamos un margen de ganancia del 70% sobre el costo del probador. Además, tendremos ingresos por el mantenimiento anual del producto de \$1.200 dólares y del alquiler eventual para eventos de \$20.000 dólares anuales calculando 10 eventos (\$2.00 por alquiler). El total de ingresos, por pago único, mantenimiento anual y alquiler eventual que tendríamos en el primer año sería de \$93,800.

## 6.4 Estado de resultados

| PERIODO              | 0                    | 1                  | 2                   | 3                   | 4                   | 5 |
|----------------------|----------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---|
| Ingresos por ventas  | \$ 93.800,00         | \$ 134.120,00      | \$ 179.768,00       | \$ 243.675,20       | \$ 333.145,28       |   |
| Costo equipo         | \$ 43.920,00         | \$ 61.488,00       | \$ 86.083,20        | \$ 120.516,48       | \$ 168.723,07       |   |
| Costos variables     | \$ 9.354,20          | \$ 9.354,20        | \$ 9.354,20         | \$ 9.354,20         | \$ 9.354,20         |   |
| Costos fijos         | \$ 42.267,99         | \$ 47.487,06       | \$ 44.487,06        | \$ 44.487,06        | \$ 44.487,06        |   |
| Amortizaciones       | \$ 1.000,00          | \$ 1.000,00        | \$ 1.000,00         | \$ 1.000,00         | \$ 1.000,00         |   |
| EBIT                 | \$ (2.742,19)        | \$ 14.790,75       | \$ 38.843,55        | \$ 68.317,47        | \$ 109.580,96       |   |
| Impuesto 35%         | \$ (959,77)          | \$ 5.176,76        | \$ 13.595,24        | \$ 23.911,11        | \$ 38.353,33        |   |
| <b>Rdo ejercicio</b> | <b>\$ (1.782,42)</b> | <b>\$ 9.613,99</b> | <b>\$ 25.248,31</b> | <b>\$ 44.406,35</b> | <b>\$ 71.227,62</b> |   |

Figura 7

## 6.5 Flujos de fondos - TIR y VAN

En la inversión inicial, uno de los aspectos que se contempla es el siguiente. Contaremos con cuatro probadores digitales. Dos de ellos serán utilizados para el alquiler de eventos y los



otros dos serán usados de exhibición. Cuando un cliente quiera adquirir un probador digital, éste será encargado al proveedor, es decir, no habrá stock.

### Flujos de fondos

|                               |            |                   |    |                 |    |                  |    |                  |    |                  |    |                  |
|-------------------------------|------------|-------------------|----|-----------------|----|------------------|----|------------------|----|------------------|----|------------------|
| <b>Rdo ejercicio</b>          | \$         | <b>(1.782,42)</b> | \$ | <b>9.613,99</b> | \$ | <b>25.248,31</b> | \$ | <b>44.406,35</b> | \$ | <b>71.227,62</b> |    |                  |
| Amortizacion                  | \$         | 1.000,00          | \$ | 1.000,00        | \$ | 1.000,00         | \$ | 1.000,00         | \$ | 1.000,00         |    |                  |
| <b>Inversión inicial</b>      | <b>-\$</b> | <b>42.350,00</b>  |    |                 |    |                  |    |                  |    |                  |    |                  |
| <b>Flujo de fondos reales</b> | <b>-\$</b> | <b>42.350,00</b>  | \$ | <b>(782,42)</b> | \$ | <b>10.613,99</b> | \$ | <b>26.248,31</b> | \$ | <b>45.406,35</b> | \$ | <b>72.227,62</b> |

Figura 8

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| <b>Método CAPM</b>                              | rentabilidad pretendida= rf + Beta*(rm-rf) |   | 40,56% tasa nominal de descuento o tasa aparente     |
|   | rf   | tasa libre de riesgo                    | 24,20%   |
|   | rm-rf                                      | prima de riesgo de mercado              | 17,40%   |
|   | Beta                                       | medida de riesgo en relacion al mercado | 0,94   |
| Tasa de inflacion histórica de EEUU 1960 a 1921 | 3,80%                                      |   |  |
| <b>Tasa real</b>                                | <b>35,41%</b>                              |   | tasa real = (1+tasa nominal)/(1+tasa de inflacion)-1 |
| <b>VAN</b>                                      | \$   | <b>2.803,05</b>                         |  |
| <b>TIR</b>                                      |  | <b>38%</b>                              |  |

Figura 9

Considerando que nuestro emprendimiento forma parte de la industria Business & Consumer Services, determinamos que el Beta desapalancado a utilizar era de 0,94 (Damodaran, 2022). Usamos Beta desapalancado, ya que nos financiamos exclusivamente con capital propio (equity). Se utilizó el modelo CAPM para determinar la rentabilidad pretendida, obteniéndose rf (tasa libre de riesgo) y rm-rf (prima de riesgo de mercado) (Pablo Fernandez, 2021). La tasa obtenida, que es del 40,56%, es una tasa nominal. Y dado que los FF son reales debemos descontarlos con tasa real. Consideramos la tasa de inflación histórica de EEUU (del 1960-2021) ya que la tasa del 2021 fue atípica debido a la pandemia, creemos que la misma se volverá a normalizar como lo era en ese periodo.

Con respecto al VAN, este negocio es un negocio rentable, porque el proyecto agrega valor (ya que tiene un VAN positivo), además del hecho de que es una idea novedosa para la sociedad argentina.

Realizamos el cálculo del periodo de recupero, y en base a los resultados que obtuvimos, la inversión se recupera en el año 5, generando esto ningún problema dado que no tenemos problemas de liquidez antes de ese momento.

### Periodo de recuperero

| PERIODO                          | 0              | 1              | 2              | 3              | 4              | 5            |
|----------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--------------|
| F de fondo                       | -\$ 42.350,00  | -\$ 782,42     | \$ 10.613,99   | \$ 26.248,31   | \$ 45.406,35   | \$ 72.227,62 |
| F de fondo descontados           | \$ (42.350,00) | \$ (577,82)    | \$ 5.788,61    | \$ 10.571,71   | \$ 13.505,43   | \$ 15.865,11 |
| F de fondos descontado acumulado | \$ (42.350,00) | \$ (42.927,82) | \$ (37.139,20) | \$ (26.567,50) | \$ (13.062,06) | \$ 2.803,05  |

Figura 10



## Capítulo 7: Equipo de trabajo

Para poder llevar a cabo el desarrollo de este proyecto, es importante que la entidad posea personas que cuenten con distintas capacidades para lograr el progreso. Es importante que los miembros del equipo tengan una mirada integrada de la empresa para alcanzar un objetivo en común. Tiene que haber una complementación de las labores de cada individuo entre sí. Es primordial que haya colaboración y que se fomente la conversación.

Para *Probador Go*, el trabajo en equipo será fundamental para que nuestro negocio funcione correctamente. En el trabajo en equipo se genera, entre los integrantes que lo componen, cierta cooperación al combinar talentos, o ideas aisladas que acaban convergiendo, llegando así a resoluciones conjuntas con un objetivo en común, que es el motor de la motivación. Y se llegará a este objetivo siempre y cuando los participantes trabajen de manera eficiente. En otras palabras, a través del trabajo en equipo, se complementan habilidades que convergen para llegar a un resultado.

El equipo de trabajo será liderado por las socias fundadoras y creadoras del negocio, Chiara Borghetti, licenciada en Administración de Empresas de la Universidad de San Andrés y Camila Sánchez, licenciada en Administración de Empresas de la Universidad de San Andrés. Ambas socias, contarán con un 40% del *share* del negocio, cada una ocupará los puestos gerenciales administrativos dentro de la organización y se dividirán las tareas de gestión, control y toma de decisiones de la empresa. Y el 20% restante será destinado a la persona que se especializará en el área comercial y técnica de la empresa. Su porcentaje será menor ya que su función no es desarrollar una gran cantidad de funciones que las socias restantes sí harán.

Si bien la cantidad de miembros de *Probador Go* es limitada, hay labores que estarán tercerizadas. A estos agentes, responsables de estas tareas, no se los tiene en cuenta como parte del equipo de trabajo debido a que no poseen el control del negocio ni pertenecen a la toma de decisiones diaria de éste. Lo que sí realizan es desarrollar labores vinculadas a *Probador Go* y se especializan en un aspecto de la organización. Este será el caso de ciertas cuestiones del marketing digital de *Probador Go*. La agencia de marketing digital “Bloop Agency” se encargará de las tareas relacionadas a dicho tema. Con respecto a la red social Instagram, nuestras peticiones a esta agencia se basarán en lograr alcanzar una extensa cobertura de potenciales clientes y para ello, creemos que, será elemental la capacidad de llegada que se logre en relación a nuestro segmento target. Con respecto al sitio web, al inicio, éste será desarrollado por las socias. Dado el caso de que más adelante se necesite

ayuda con el mantenimiento de dicho sitio, se le pedirá a la misma agencia de marketing que continúe con su respectivo desarrollo. Luego se le pedirá ayuda en el desarrollo del ecommerce en dicha web.

Contrataremos a una persona en relación de dependencia que estará encargada del servicio técnico, mantenimiento e instalación del probador. Este técnico también será el responsable de operaciones, coordinar el suministro con los proveedores y organizar los productos en el depósito. Además, contaremos con un empleado comercial que atienda a los clientes, que será capacitado por Chiara Borghetti y Camila Sánchez para garantizar una experiencia de compra ágil y eficiente, desde el preparado de los pedidos hasta el orden y la entrega. Ambas, le enseñaremos cómo atender a cada cliente en la forma adecuada y a que comparta los mismos valores del negocio y que estos sean reflejados hacia los clientes.

La atención al cliente será personalizada y estará a cargo de las socias Chiara y Camila apoyándose en consultores externos como estudios contables, legales, etc. El staff laboral se ampliará en la medida en que el negocio vaya creciendo, especialmente en el área técnica, la idea sería asignar un representante por cliente de forma específica.

Los primeros meses, que es importante tener presente, serán los más arduos. En primera instancia, tendremos que llevar a cabo el acomodamiento, es decir, preparar toda la oficina y depósito para que esté apta, no solo para que los clientes puedan llegar a concurrir a ver el producto, sino que también para nuestra propia organización a nivel administrativo.

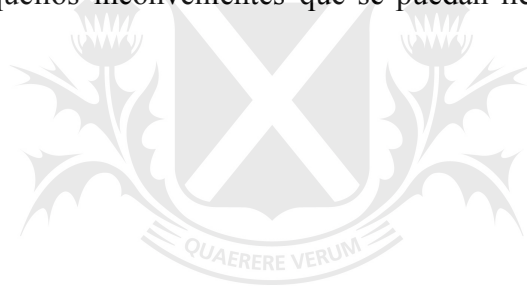
Además de acomodarnos, serán meses de aprendizaje y de sumergirse en terrenos desconocidos en base a temas que no solemos frecuentar. Con esto nos referimos al rubro de tecnología. Serán meses de reuniones constantes en las cuales vamos a adquirir conocimientos sobre dicho rubro con la persona especializada en esta área, que contará con información y conocimientos clave sobre inteligencia artificial.

En estos meses, también habrá que entender el manejo que tendremos que llevar a cabo. Con respecto a la división de tareas, ésta se llevará a cabo de la siguiente manera. Ambas estaremos visitando marcas de indumentaria para contar acerca de nuestra propuesta, la idea será salir a buscar a aquellos potenciales clientes. También, enviaremos mails por correo electrónico o nos contactaremos por vía telefónica. Al contar el proyecto, tendremos, además, como “carta de presentación” nuestra página web con toda la información detallada acerca de la propuesta. Nos otorgará cierta formalidad al presentarnos ante potenciales clientes. Asimismo, estaremos atendiendo a los clientes que concurran a la oficina, habiendo acordado una cita previa y respondiendo llamadas o contestando mails.

Pasados los primeros meses, dependiendo cómo haya sido el desempeño del negocio (si respondió de forma positiva), podrán aparecer tareas diferentes en comparación a las de los primeros meses.

Una vez entradas en el negocio, acostumbrados, y más inmersos en el tema, la idea será asignar un representante por cliente de forma específica y la comunicación entre *Probador Go* y éste se podrá dar mediante vía telefónica, personalmente o vía online, si así se prefiere, en lugar de que esta tarea sea llevada a cabo por los socios.

Por último, se trabajará con Agustina Lourdes Toresan, una abogada graduada de la Universidad Austral y conocida nuestra, que nos asesorará en aspectos legales, debido a todas las cuestiones relacionadas a la importación. Sumado a un contador que maneje y controle los estados contables y las respectivas presentaciones en las diferentes agencias gubernamentales. Se encargará de aconsejar a los socios del negocio en los temas legales y contables, de resolver aquellos inconvenientes que se puedan llegar a presentar y plantear soluciones al respecto.



Universidad de  
**San Andrés**

## Capítulo 8: Aspectos legales

Para lograr entender el contexto y los aspectos legales donde se desarrollará el *Probador Go*, se deben tener en cuenta aquellos límites y posibilidades de comportarse que tiene la población. Para ello, se debe considerar la regulación y legislación donde el negocio se desenvolverá, en este caso, en la República Argentina, en la provincia de Buenos Aires.

Nuestro producto será importado de otro país, más específicamente de China. Para poder realizar esta acción se debe, en primera instancia, constituir una persona jurídica con el objeto social establecido. En el caso de *Probador Go*, se denominará como una Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS, Ley 27.349), la cual se deberá inscribir en la Inspección General de Justicia (IGJ) y en AFIP. Este tipo de sociedad permite realizar los trámites de manera digital y la creación de la misma se produce de una forma sencilla y rápida. La creación de la sociedad (SAS) tiene un costo de \$25,21 dólares. El *Probador Go* contará con dos socios, con lo cual se cumple el requisito de poseer mínimo dos socios. Una vez creada la SAS, se debe fundear, es decir, la sociedad deberá contar con un patrimonio que será integrado con el dinero de los socios de manera justificable para alcanzar el objeto social establecido.

Luego, la marca se tendrá que registrar en el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INPI) a nombre de la SAS. Esta es la autoridad encargada de la aplicación de aquellas leyes de protección de los derechos de propiedad industrial y protegerá a la marca *Probador Go* de forma nominativa (el nombre) y de forma figurativa (logo). El trámite demora de 12 a 24 meses en hacerse efectivo y tiene un costo de \$15,53 dólares. También, registraremos el enlace del sitio web, es decir el dominio ([www.probadorgo.com](http://www.probadorgo.com)), en la Dirección Nacional de Registro de Dominios de Internet<sup>20</sup>. Esto tendrá un costo de \$12 dólares.

Por otra parte, tendremos impuestos nacionales y también impuestos provinciales. Dentro de los **impuestos nacionales**, la SAS estará alcanzada por el impuesto a las ganancias (IIGG) con una alícuota del 35% y también por el impuesto al valor agregado (IVA) con una alícuota del 21%. El IVA se deducirá de la diferencia entre el IVA crédito fiscal y el IVA débito fiscal. La base imponible que tendrá serán las compras al proveedor y las ventas de nuestro producto. La base imponible del IIGG serán las expuestas en las declaraciones juradas al cierre de cada ejercicio. No vamos a tener en cuenta los ingresos brutos ya que estamos radicados en CABA. La empresa será registrada como responsable inscripto y de

---

<sup>20</sup> [www.nic.ar](http://www.nic.ar)

esta manera, se tendrá posesión de facturas con el IVA discriminado. Las cargas sociales de nuestros empleados serán del 23%.

Con respecto al proveedor del probador digital (*Probador Go*), estableceremos un contrato con ciertas especificaciones. Este contrato detalla los tiempos de las entregas. Se establece que tanto el proveedor como *Probador Go*, ambos, tienen obligaciones y en el caso de que no se cumpla con aquello que se acordó habrá un resarcimiento económico para el que salga perjudicado, ya sea por la demora de la entrega de la mercadería o por demora en el pago de la misma.

En base a los seguros, habrá que contratar dos tipos. El primero es un Seguro de Responsabilidad Civil que cubre cualquier daño que podría llegar a surgir hacia un tercero, en este caso utilizaremos a la empresa Federación Patronal Seguros. Y el segundo, es un Seguro Integral de Comercio, el cual tiene como función proteger las instalaciones de *Probador Go*.

Otro componente que será sustancial para poder iniciar las operaciones de *Probador Go* se basa en aquellos permisos y habilitaciones que hay que tener para poder llevar a cabo el proyecto. En nuestro caso, para poder realizar una importación, nuestra SAS se debe dar de alta como “importadora” y al mismo tiempo, tendremos que crear una cuenta bancaria, que por un tema de comercio exterior la abriremos en el Banco ICBC (Banco Industrial y Comercial de China). El producto que importaremos será el probador digital. Tendremos que contratar a un despachante de aduana para realizar los trámites aduaneros para la solicitud de importación oficial. Una vez que tenemos nuestro proveedor elegido, en nuestro caso proveniente de China, hay diversos pasos a seguir. Lo siguiente que tendremos que hacer será confeccionar la orden de compra (PO) del producto, allí detallaremos todos los agregados o diferenciales del mismo en donde nuestro proveedor nos brindará todo lo que conlleva el armado del probador, para que se adapten a nuestra comercialización. Luego, se gestionarán todos los permisos aduaneros correspondientes, como por ejemplo, aquellas certificaciones que hay que pedir en las diferentes instituciones: INTI, certificaciones eléctricas de la máquina/probador. Una vez que tengamos todo corroborado y aprobado con la proforma de nuestro proveedor y el certificado del Sistema de Importaciones de la República Argentina (SIRA), habrá que concurrir al Banco ICBC y se deberá realizar el giro internacional del dinero hacia el proveedor. Con toda la documentación presentada, habrá que esperar la aprobación del giro. Una vez acreditado el pago anticipado del producto a importar, se espera el proceso productivo del probador digital, para posteriormente, esperar el despacho internacional. Llegada la mercadería a Argentina, por vía marítima, el despachante contratado realizará el proceso de nacionalización de ésta. Una vez finalizado dicho proceso, la empresa

tendrá que pagar los impuestos que correspondan con un VEP (Volante Electrónico de pagos) y los honorarios correspondientes del despachante. Finalizado todo el proceso la mercadería podrá ser enviada al depósito de *Probador Go* en donde se la recibirá y almacenará lista para la comercialización de la misma.



Universidad de  
**San Andrés**



## Capítulo 9: Plan de Implementación

### 9.1 Cronograma de implementación

En este apartado detallaremos una serie de actividades iniciales, con el objetivo de completar todas las tareas necesarias para iniciar exitosamente la operación de nuestro proyecto. Para hacer más claro el cronograma, utilizaremos una tabla de Gantt donde describiremos la sucesión de actividades en forma cronológica mes a mes.

#### Plan de implementación

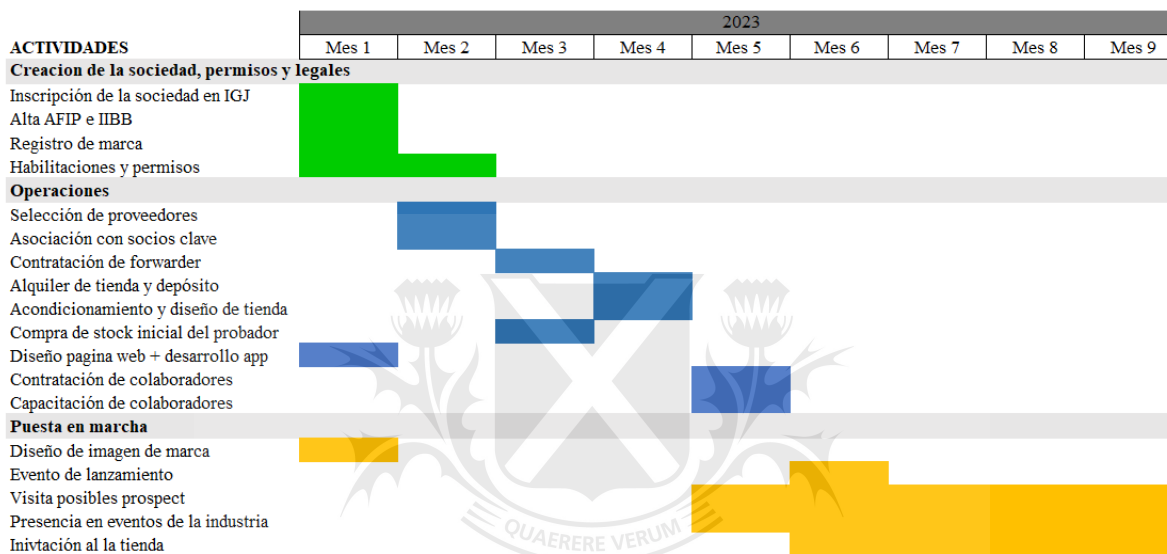


Figura 11

El primer grupo de tareas a implementar será en torno a la creación de la sociedad, la obtención de permisos y la inscripción en los organismos legales del país. Se llevarán a cabo todos los trámites necesarios para obtener los permisos y habilitaciones para operar en Buenos Aires y más específicamente en CABA, es decir, tareas de carácter legal e impositivo sumamente importantes.

El segundo grupo de tareas a implementar serán todas las operaciones que se tienen que llevar a cabo para nuestra puesta en marcha, lanzamiento de producto. Dichas tareas procurarán coordinar las acciones desde la negociación con los proveedores en origen hasta la colocación de la misma en nuestra tienda en CABA. Pasando por la compra del probador digital y el traslado al puerto de Buenos Aires. Además llevaremos a cabo actividades como el diseñar la página web y el acondicionamiento de la tienda física y la contratación e inducción de nuestros futuros colaboradores.

El último grupo de tareas a implementar serán aquellas que nos permitan dar a conocer nuestra marca y nuestro producto. Para ello, luego de tener nuestro diseño de marca, sitio web y aplicación, tendremos nuestro evento de lanzamiento dos o tres meses más tarde

luego del hito de la compra de producto en origen. Esto se debe a que nuestro producto debe cumplir con los plazos de traslado marítimo y aspectos legales de ingreso al país.

Llevaremos a cabo iniciativas para que conozcan el producto tales como invitación a la tienda, visitas a los locales, visitas a los desfiles, etc.

## **9.2 Análisis de riesgos**

Para que un proyecto sea sólido y confiable, no solo debe tener un plan de construcción sino que también otro plan para enfrentar las posibles contingencias y de cómo se disolverá el proyecto en caso de no funcionar. Por tal motivo a continuación enumeramos los principales riesgos internos y externos que el negocio podría enfrentar, y también un plan de contingencia para mitigarlos.

Iniciaremos mencionando aquellos riesgos que provienen de la fluctuación de las leyes y marcos legales regulatorios para la importación de nuestro producto. La inestabilidad económica e inflación de nuestro país pueden implicar una serie de consecuencias para nosotros y también para nuestro cliente. La reducción del poder adquisitivo, el incremento de los salarios, el aumento del costo de importación, aumento de alquiler y que nuestros clientes opten por una opción más económica en momentos de crisis.

Con derivación del riesgo anterior, podemos tener una dificultad en el abastecimiento. Ya sea por estimar incorrectamente el pedido de producto en término de cantidad o por términos de tiempo teniendo problema con la aduana, es decir, que el producto no pueda entrar al país.

Otro riesgo que corremos es que no hayamos diseñado bien la estrategia de venta, categorización de los clientes y propuesta de valor para cada uno, lo cual nos llevaría a un retraso en el plan de crecimiento y mayor costo financiero. Por lo tanto, no alcanzar el punto crítico debido a que no tenemos las ventas necesarias para desarrollar nuestro negocio.



Figura 12

### 9.3 Plan de salida

En esta instancia, consideraremos las distintas alternativas que podríamos implementar en caso de que los planes pensados para el desarrollo del negocio no funcionen como esperábamos y debamos cerrarlo.

La primera acción a considerar sería vender la compañía a alguna de nuestras grandes marcas clientes que, por el tamaño de su operatoria en la Argentina, le parezca atractivo poseer el desarrollo de nuestros proveedores y los canales de importación generados. Este plan de salida nos evitaría los costos de indemnización y nos permitirá el recupero de la inversión inicial de local, depósito y espejos.

El segundo camino podría ser el de cederle a nuestro técnico, a cambio del costo de indemnización, la continuación del servicio de mantenimiento de los 4 equipos ya instalados, permitiendo una continuidad e independencia laboral. En este caso, no recuperamos el costo inicial del local y depósito.

Por último, podríamos venderle nuestro negocio a una posible competencia que, si bien hoy no existe, seguramente se desarrollarán dentro de algunos años, debido a que hoy hay todo por investigar e invertir en el área de tecnología y moda.

## Capítulo 10: Conclusión

Luego de haber analizado todas las aristas y potencialidad que nuestro negocio tiene, no podemos dejar de mencionar que seguimos creyendo que es un gran negocio a implementar. Cada aspecto que observamos nos sigue indicando que nuestro negocio tiene todas las características para transformarse en un caso de éxito. Si bien no dejamos de observar el riesgo que conlleva la compra e importación en nuestro contexto económico y legal, la posibilidad de iniciar con pocos productos e ir escalando a medida que el negocio crezca nos deja inferir que esta amenaza es llevable.

La propuesta de negocio nació como respuesta a una dificultad que las dueñas vivimos durante la pandemia COVID-19 cuando al querer comprar indumentaria, todas las tiendas no tenían forma de permitirnos probarnos la ropa. Ambas socias compartimos la vocación por la moda y el diseño de indumentaria, el hábito de recorrer tiendas, conocer la tendencia, y el amor por la estética era parte de nuestra vida diaria. Encontrarnos con este impedimento de probarnos la ropa en nuestras tiendas favoritas, se transformó rápidamente en una idea y oportunidad. Empezamos a soñar con la posibilidad de lo bueno que sería contar con la tecnología para crear una experiencia innovadora y digital, en la misma dimensión que lo hacíamos en los antiguos probadores tradicionales. Es así que pensamos en nuestro producto *Probador Go*. Un probador digital que, a través de un espejo, la persona vive una experiencia de prueba perfecta con la posibilidad de ver cómo le quedaría la prenda, con la posibilidad de cambiarle la iluminación, los entornos, visibilizar los talles y colores, y finalmente realizar la compra con un solo click.

No existe en Argentina una idea similar a la que proponemos, cualquier otra oferta del mercado es a través de una imagen de avatar totalmente despersonalizada. Esto nos proporciona otro factor para seguir sosteniendo que nuestro negocio tiene las condiciones de ser vistoso.

No podríamos concluir sin mencionar que, luego del análisis financiero, el negocio resulta ser rentable. El proyecto agrega valor porque tiene un VAN positivo de 2.803,05. La rentabilidad del mismo es una TIR del 38%. Según los cálculos, la inversión se recuperará en el año 5, no generando esto ningún problema dado que no necesitamos los fondos antes de ese momento.

## **Bibliografía**

Damodaran. (2022). *Betas by Sector (US)*.

Dolan, R.J. (1997). *Note on marketing strategy*. Harvard Business School.

Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Buenos Aires: Garnica.

Fernández, P. (2021). *Survey: Market Risk Premium and Risk-Free Rate used for 88 countries in 2021*

Lavolpe, A. (2010). *Presupuestos y Gestión*. Segunda Edición. Buenos Aires.

McGraw-Hill (2017). *Principles of Corporate Finance*. Brealey, Myers & Allen. 12th Edition.

Porter, M. E. (1991). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Buenos Aires: Rei CECSA.

Krajewski L.; Ritzman L. & Malhotra, M. (2008). *Administración de Procesos*. Octava edición. México: Pearson educación.

Kotler, P. (2001). *Dirección de Marketing*. México: Prentice Hall.

## **Otras fuentes de información**

*Algoritmos en redes sociales, ¿qué importancia tienen?* (2022). Epsilon.

<https://www.epsilontec.com/algoritmos-en-redes-sociales-que-importancia-tienen/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20son%20los%20algoritmos%20de,cu%C3%A1ndo%20se%20mostrar%C3%A1n%20dichos%20posts>.

Cloudflare. (s. f.). (2021, 25 agosto). *Nuevos hábitos del consumo online en la moda argentina*.

<https://www.america-retail.com/argentina/nuevos-habitos-del-consumo-online-en-la-moda-argentina/>

Digital DM. (2021, May 2). *Virtual mirror*. AssistMe Virtual Mirror.

<https://digitaldm.com/virtual-mirror/>

FashionNetwork.com PE. (s. f.). *Las ventas de indumentaria en Argentina cayeron un 22 % en el primer trimestre de 2020*.

<https://pe.fashionnetwork.com/news/Las-ventas-de-indumentaria-en-argentina-cayeron-un-22-en-el-primer-trimestre-de-2020.1217174.html>

Ha, L. (2021, 20 marzo). *Probadores sí o no: aunque los habilitaron, hay confusión y afirman que usarlos sube las ventas*. Clarín.

[https://www.clarin.com/ciudades/probadores-habilitaron-confusion-afirman-usarlos-suben-ventas\\_0\\_BTLUQom9z.html](https://www.clarin.com/ciudades/probadores-habilitaron-confusion-afirman-usarlos-suben-ventas_0_BTLUQom9z.html)

LA NACIÓN. (2020, 17 marzo). *Las marcas de moda cierran hasta 60.000 locales alrededor del mundo por el coronavirus*.

<https://www.lanacion.com.ar/economia/las-marcas-moda-cierran-60000-locales-alrededor-nid2344425/>

Launchmetrics. (2020, 27 agosto). *Cambios en los hábitos de consumo: el ecommerce y las tiendas físicas*.

<https://www.launchmetrics.com/es/recursos/blog/cambios-habitos-consumo-covid>

Pederzoli, I. M. (2022, 16 julio). *Créditos para emprendedores Anses: cómo recibir ayuda de Gobierno*. iProfesional.

<https://www.iprofesional.com/finanzas/365880-creditos-para-emprendedores-anses-como-recibir-ayuda-de-gobierno>

*Probadores inteligentes*. (2021, 30 noviembre). HMY.

<https://www.hmy-group.com/productos/compra-interactiva/probadores-inteligentes/>

Rodríguez, L. (2021, 22 septiembre). *Las 5 tendencias en el consumo que nacieron con la pandemia y se asientan en esta etapa*. Perfil.

<https://www.perfil.com/noticias/economia/las-5-tendencias-en-el-consumo-que-nacieron-por-la-pandemia-y-que-pujan-por-que-darse.phtml>

Salvatierra, J. (2021, 1 marzo). *Crisis en la industria textil: un 2021 con la moda de hace un año.*

[https://elpais.com/economia/2021-02-28/crisis-en-la-industria-textil-un-2021-con-la-moda-de-hace-un-ano.html?event\\_log=oklogin](https://elpais.com/economia/2021-02-28/crisis-en-la-industria-textil-un-2021-con-la-moda-de-hace-un-ano.html?event_log=oklogin)

*Tendencias y estilos de vida: ¿Quién es el nuevo consumidor global?* (s. f.).

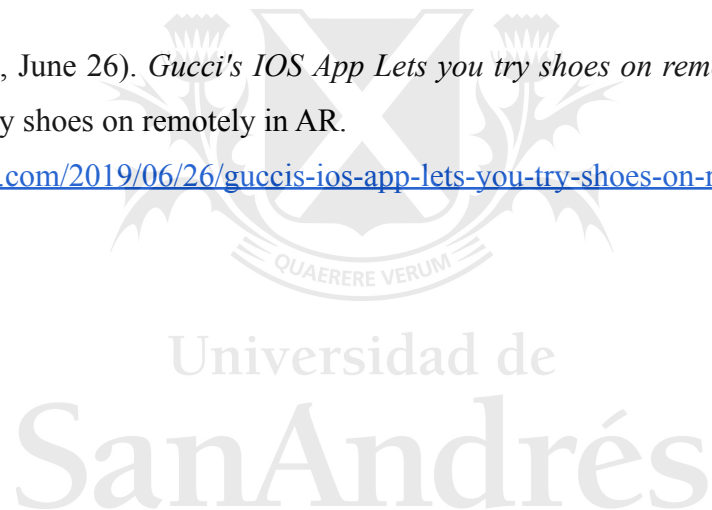
<https://www.ciaindumentaria.com.ar/plataforma/tendencias-y-estilos-de-vida-quien-es-el-nuevo-consumidor-global/>

Uncuyo. (s. f.). *Cómo el avance tecnológico nos cambió la vida.* Universidad - sitio de noticias UNCUIYO.

<https://www.universidad.com.ar/como-las-tecnologias-nos-cambio-la-vida>

Wiggers, K. (2019, June 26). *Gucci's IOS App Lets you try shoes on remotely in ar.* Gucci's iOS app lets you try shoes on remotely in AR.

<https://venturebeat.com/2019/06/26/guccis-ios-app-lets-you-try-shoes-on-remotely-in-ar/>



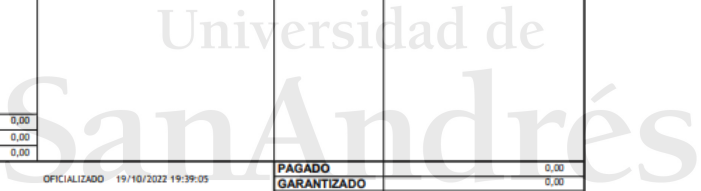
# Anexos

## Anexo 1: SIRA (permiso anticipado)

|  |           |   |  |  |  |                       |
|--|-----------|---|--|--|--|-----------------------|
| <b>AFIP</b>  |           | <b>SUBREGIMEN: SISTEMA DE IMPORTACIONES DE LA REPUBLICA ARGENTINA</b> |  |  | <b>1</b>                                   |                       |
| Aduana<br>BS.AS.(CAPITAL)  |           | Oficialización<br>19/10/2022  | Año / Ad. / Tipo / N°Reg. / DC<br>22 001 SIRA 018210 U |  | Fojas<br>1 de 2                            |                       |
| Importador / Exportador<br>ARTICULOS PROMOCIONALES S.A. (IVA INS: SI)  |           | CUIT N°<br>30-70717426-5  | Despachante de Aduana<br>DIAMONTE JUAN PABLO           |  | CUIT N°<br>20-2220454-7                    |                       |
| Agente de Transporte Aduanero  |           | CUIT N°   | Vendedor<br>XIAMEN ASON PRODUCTS CO.,LTD               |  | 0000087406                                 |                       |
| Via  |           | Documento de Transporte   | Identificador Manifiesto                               |  | Nombre del Transporte                      |                       |
| Bandera  |           | Puerto de Embarque  | Fecha Arribo   | Marcas y Números   |  |                       |
| Embalaje   |           | Total Bultos<br>0   | Peso Bruto<br>0,000                                    | Depósito   | Vto. Embarque                              | Plazo                 |
| Aduana Destino / Salida  |           | Cond. Venta   | FOB Total<br>57.200,00                                 | Divisa<br>DOL  | Flete Total<br>1.000,00                    | Divisa<br>DOL         |
| Seguro Total<br>582,00   |           | Divisa<br>DOL   | GARANTIAS N°:  |  |  |                       |
| Información Complementaria Corte = 152,620000 DOMICIL.ESTABLEC = 1606 MARCOS SASTRE 3620 CARAPACHAY BA FECHA INIC.ACTIV = 01/11/1999 LOCAL...<br>Peso Guía = 0,000   |           |   |  |  |  |                       |
| N° Item<br>0001  | Tipo<br>N | Posición SIM / Código AFIP<br>4202.92.00.230G                         | NALADISA / GATT  | Lista  | Estado<br>NUEVO SIN USO IMPORTADO          |                       |
| Total Kg. Neto<br>6.600,0000   |           | Origen País / Provincia<br>CHINA                                      | País de Procedencia / Destino<br>CHINA                 | Unidad / Estado<br>KILOGRAMO   | Cantidad Unidades Estadísticas<br>6.600,00 | Información Adicional |
| SIMI-DESC-MERC01 = COOLER 100% POLIESTER SIMI-FECHA-ARRIB = 18/11/2022 SIMI-FECHA-EMBAR = 18/10/2022   |           |   |  |  |  |                       |
| <b>DECLARACION DE LA MERCADERIA</b>  |           |   |  | a) Opciones / b) Ventajas  |  |                       |
| Isotermicos Bolos - Con la superficie exterior de hojas de platico o materia textil - Los dems: BAILES, MALETAS (WALLIJS), MALETINES, INCLUIDOS LOS DE ASEO Y LOS PORTADOCUMENTOS, PORTAFOLIOS (CARTERAS DE MANO), CARTAPACIOS, FUNDAS Y ESTUCHES PARA GAFAS (ANTEOJOS), BNDICULARES, CAMARAS FOTOGRAFICAS O CINEMATOGRAFICAS, INSTRUMENTOS MUSICALES O ARNAS Y CONTINENTES SIMILARES; SACOS DE VIAJE, SACOS (BOLSAS) Y ASILANTES PARA ALIMENTOS Y BEBIDAS, BOLSAS DE ASEO, MOCHILAS, BOLSOS DE MANO (CARTERAS), BOLSAS PARA LA COMPRA, BILLETAS, PORTAMONEDAS, PORTAMAPAS, PETACAS, PITILLERAS... |           |   |  | c) Opciones a nivel general<br>c) SIMI-FACT-TXT = NO<br>SIMI-CRDOIV-ANT = NO<br>SIMIGIRO-DIV-OPC = CGDOIF<br>SIMI-URGENTE-TXT = NO |  |                       |
| PA00 = Ninguno<br>ND00 = Ninguno<br>NC00 = Ninguno<br>NB00 = Ninguno<br>NA00 = Ninguno<br>A(CLPTON) = CODIGO DEL PRODUCTO O ARTICULO<br>AA(TAHG) = MARCA   |           |   |  |  |  |                       |
| Unitario en Divisa<br>2,86000  |           | Unidad<br>UNIDAD  | Cantidad Unidades<br>20.000,00                         | Ajuste a Incluir en Divisa<br>0,00   | Ajuste a Deducir en Divisa<br>0,00         |                       |
| FOB Total en Divisa<br>57.200,00   |           | FOB Total en Dólar<br>57.200,00                                       |  | Valor en Aduana en Divisa<br>57.200,00   | Valor en Aduana en Dólar<br>57.200,00      |                       |
| Precio Of Unit/Der Especifico<br>0,00  |           | Unidad  | Coef. / Cant. Unidades                                 | Base IVA / Ganancias en Dólar  | Base Impuestos Internos en Dólar           |                       |
| Documentos a Presentar   |           |   |  | Insumos Import. Temporal. en Dólar<br>0,00   | Insumos Import. a consumo en Dólar         |                       |
|  |           |   |  | Valor para Reintegros en Dólar   |  |                       |
|  |           |   |  |  |  |                       |
| <b>DEL ITEM</b>  |           |   |  | <b>TOTAL</b>   |  |                       |
| Porc.  | P / G / C | Importe   |  | P / G / C  |  | Importe               |
|  |           |   |  |  |  |                       |
|  |           | PAGADO 0,00   |  |  |  |                       |
|  |           | GARANTIZADO 0,00  |  |  |  |                       |
|  |           | A COBRAR 0,00   |  |  |  |                       |
| CANAL ASIGNADO   |           | OFICIALIZADO 19/10/2022 19:39:05                                      |  | PAGADO 0,00  |  |                       |
| U.T.V.V.   |           | Firma y Sello Despachante de Aduana                                   |  | GARANTIZADO 0,00   |  |                       |
|  |           |   |  | A COBRAR 0,00  |  |                       |

\*22001SIRA018210U\*

CM - 1893 SIM LIQUIDACION






| AFIP              |  | SUBREGIMEN: SISTEMA DE IMPORTACIONES DE LA REPUBLICA ARGENTINA |                                |  | 1      |  |
|-------------------|--|--|--------------------------------|--|--------|--|
| Aduana            |  | Oficialización   | Año / Ad. / Tipo / N°Reg. / DC |  | Fojas  |  |
| BS. AS. (CAPITAL) |  | 19/10/2022   | 22 001 SIRA 018210 U           |  | 2 de 2 |  |

Información Adicional

| Nro. Item | Código            | Valor                                 |
|-----------|-------------------|---------------------------------------|
| 0000      | DOMICIL. ESTABLEC | 1606 MARCOS SASTRE 3620 CARAPACHAY BA |
| 0000      | FECHA INIC. ACTIV | 01/11/1999                            |
| 0000      | LOCALIDAD/PROVIN  | CARAPACHAY BA                         |
| 0000      | SIMI-FACT-TXT     | NO                                    |
| 0000      | SIMI-GIRODIV-ANT  | NO                                    |
| 0000      | SIMIGIRO-DIV-OPC  | CGDDIF                                |
| 0000      | SIMI-PLAZO-GIRO   | 5                                     |
| 0000      | SIMI-URGENTE-TXT  | NO                                    |
| 0001      | SIMI-DESC-MERCD1  | COOLER 100% POLIESTER                 |
| 0001      | SIMI-FECHA-ARRIB  | 18/11/2022                            |
| 0001      | SIMI-FECHA-EMBAR  | 18/10/2022                            |




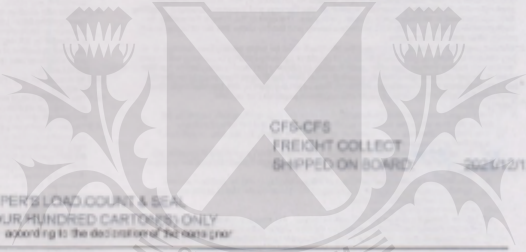
Universidad de  
**San Andrés**

OFICIALIZADO 19/10/2022 19:39:05

Firma y Sello Despachante de Aduana

OM - 1993 SIM

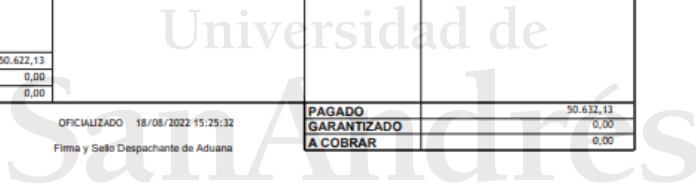
Anexo 2: BL

|  |   |   |                                     |
|--|---|---|-------------------------------------|
| <b>Consignor</b><br>NINGBO CSTAR IMPORT & EXPORT CO. LTD.<br>4F,BUILDING E.NO.90, LANE 855, QIMING<br>ROAD YINZHOU DISTRICT, NINGBO, CHINA<br>VAT NO.:91330212554504366A   |   | GGLCN8E21120081   |                                     |
| <b>Consignee</b><br>ARTICULOS PROMOCIONALES S.A.<br>MARCOS SASTRE 3620 (C.P. 1606)<br>CARAPACHAY 85 AS. ARGENTINA<br>CUIT. 30-70717426-5 PHONE: 47082600<br>GUILLERMO GONZALEZ   |   | <b>BILL OF LADING</b>   |                                     |
| <b>Notify address</b><br>SAME AS CONSIGNEE   |   | <br><b>GLOBAL GOODWILL LOGISTICS CORP</b>  |                                     |
| <b>Place of receipt</b>  |   | <b>ORIGINAL</b>   |                                     |
| <b>Ocean vessel</b><br>HYUNDAI GOODWILL 0112W  | <b>Port of loading</b><br>NINGBO, CHINA                                     |   |                                     |
| <b>Port of discharge</b><br>BUENOS AIRES   | <b>Place of delivery</b><br>BUENOS AIRES                                    |   |                                     |
| <b>Marks and numbers</b><br>WAGNER   | <b>Number and kind of packages</b><br>400 CARTON(S)                         | <b>Description of goods</b><br>VACUUM CUP<br>NCM 7323.93  | <b>Gross weight</b><br>3,580.000KGS |
|  |   |   | <b>Measurement</b><br>21.0580CBM    |
| SZLU9416542407NOR210751411   |   |   |                                     |
| ALL DESTINATION CHARGES ARE FOR ACCOUNT OF THE CONSIGNEE (EG LCL CHARGES AND PIER CHARGES)   |   | <br>SHIPPER'S LOAD COUNT & SEAL<br>SAY FOUR HUNDRED CARTONS ONLY<br>extending to the destination of the cargo gear |                                     |
| <b>Declaration of interest of the consignee in timely delivery (Clause 8.2)</b><br>N/A   |   | <b>Declaration of interest for an incinerator rate according to the destination of the consignee (Clauses 7 and 8)</b><br>N/A   |                                     |
| The goods and instructions are accepted and dealt with subject to the Standard Conditions printed overleaf.<br>Taken in charge in apparent good order and condition, unless otherwise noted herein, at the place of receipt for transport and delivery as mentioned above.<br>One of these Multimodal Transport Bills of Lading must be surrendered, duly endorsed in exchange for the goods in witness whereof the original Multimodal Transport Bills of Lading and date have been signed in the number stated below, one of which being accomplished the others to be void. |   |   |                                     |
| <b>Freight amount</b><br>AS ARRANGED   | <b>Freight payable at</b><br>CFS-CFS<br>FREIGHT COLLECT<br>SHIPPED ON BOARD | <b>Place and date of issue</b><br>BUENOS AIRES<br>2024/02/12  |                                     |
| <b>Cargo insurance</b><br><input type="checkbox"/> not covered <input checked="" type="checkbox"/> covered according to attached Policy<br>Provided by: ARTICULOS PROMOCIONALES S.A.<br>CAMITA O GORRAN 8 1/2 FLOOR 6TH, ZIP CODE<br>C1107DED<br>CAPITAL FEDERAL, BUENOS AIRES, ARGENTINA<br>CUIT 33-71429023-9<br>CONTACT: MARIA PIA SALAMONE   | <b>Number of Original Bills</b><br>THREE (3)                                | <b>Stamp and signature</b><br>GLOBAL GOODWILL LOGISTICS CORP.<br>DAISYLEE   |                                     |
|  |   | <b>AS CARRIER</b>   |                                     |

Anexo 3: Despacho de importación

| AFIP   |  | SUBREGIMEN: IMPORTACION A CONSUMO CON DOCUMENTO DE TRANSPORTE |   | 1  |  |
|--|--|---|---|--|--|
| Aduana<br>BS.AS.(CAPITAL)  |  | Oficialización<br>18/08/2022                                  | Año / Ad. / Tipo / N° Reg. / DC<br>22 001 IC04 177027 P   |  | Fojas<br>1 de 4  |
| Importador / Exportador<br>ARTICULOS PROMOCIONALES S.A. (IVA INS: SI)  |  | CUIT N°<br>30-70717426-5                                      | Despachante de Aduana<br>DIAMONTE JUAN PABLO              |  | CUIT N°<br>20-22200654-7   |
| Agente de Transporte Aduanero<br>CONTROL INFORMATICO DE CARGAS   |  | CUIT N°<br>33-71429022-9                                      | Vendedor<br>NINGBO CSTAR IMPORT & EXPORT CO., LTD QP5486  |  |  |
| Via<br>ACUATICO  | Documento de Transporte<br>BRITAGLCLNBEZ22050398 22001MAN1385305 |   | Identificador Manifiesto<br>22001MAN1385305               | Nombre del Transporte<br>LOG-IN ENDURANCE  |  |
| Bandera<br>BRASIL  | Puerto de Embarque<br>País dest.: *****                          | Fecha Arribo<br>07 / 08 / 2022                                | Marca y Números<br>S/M                                    |  |  |
| Embalaje<br>BULTOS   | Total Bultos<br>400  | Peso Bruto<br>3.600,000                                       | Depósito<br>LO PRIMO II                                   | Vto. Embarque<br>*****                     | Plazo<br>***   |
| Aduana Destino / Salida<br>*****   |  | Cond. Venta<br>FOB  | FOB Total<br>46.500,00                                    | Divisa<br>DOL                              | Flete Total<br>2.000,00  |
| Seguro Total<br>33,95  |  | Divisa<br>DOL   | GARANTIAS N°: Pagos: 22-006138502-PES-VP                  |  |  |
| Información Complementaria Cotiz = 135,530000 DOMICIL.ESTABLEC = 1606 MARCOS SASTRE 3620 CARAPACHAY BA FECHA INIC.ACTIV = 01/11/1999 FECH...   |  |   |   |  |  |
| Peso Guía = 3.600,000 Nros. Facturas: 22CSTSM007   |  |   |   |  |  |
| N° Item<br>0001  | Tipo<br>N  | Posición SIM / Código AFIP<br>7323.93.00.910T                 | NALADISA / GAT1<br>*****                                  | Lista<br>*****                             | Estado<br>NUEVO SIN USO IMPORTADO  |
| Total Kg. Neto<br>3.200,0000   | Origen País / Provincia<br>CHINA                                 | País de Procedencia / Destino<br>CHINA                        | Unidad / Estado<br>KILOGRAMO                              | Cantidad Unidades Estadísticas<br>3.200,00 | Información Adicional<br>*****   |
| <b>DECLARACION DE LA MERCADERIA</b>  |  |   |   |  | a) Opciones / b) Ventajas  |
| <p>Aptos para estar en contacto con alimentos.Los demás - De acero inoxidable -Los demás: ARTICULOS DE USO DOMESTICO Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO; LANA DE HIERRO O ACERO; ESPONJAS, ESTROPAJOS, GUANTES Y ARTICULOS SIMILARES PARA A FREGAR, LUISTRAR O USOS ANALOGOS, DE HIERRO O ACERO.</p> |  |   |   |  | <p>c) Opciones a nivel general<br/>c) ARDIG-CLUT-PSAD - PSAD01<br/>ARDIG-SETI-OPC - PSAD<br/>BANCOSARGENTINA - 007<br/>DECVALORADUOPC - NOFYAL<br/>IMPUGIRO-DIV-OPC - CGDDIF<br/>IMPMECONCANAL - 18-08-2022<br/>15:26:49<br/>NOTACREDITO-TXT - NO<br/>NOTADEBITO-TXT - NO<br/>SENASAI9/02OPC - SINIAD<br/>SIMIGIRO-DIV-OPC - CGDDIF<br/>TRANSFERTEX - NO<br/>VARIOSVENDEDORES - NO<br/>ZONAFRANCATEX1 - NO</p> |
| AA(REUSEME) = MARCA<br>AI(SVB 500) = CODIGO DE PRODUCTO O ARTICULO   |  |   |   |  | a) DSE.FAIS.OPC - 310<br>EXPLORIASQUITX - NO<br>GANANCIASOP3 = COMERC  |
| Unitario en Divisa<br>14,53125   |  | Unidad<br>KILOGRAMO   | Cantidad Unidades<br>3.200,00                             | Ajuste a Incluir en Divisa<br>0,00         | Ajuste a Deducir en Divisa<br>0,00   |
| FOB Total en Divisa<br>46.500,00   |  | FOB Total en Dólar<br>46.500,00                               |   | Valor en Aduana en Divisa<br>48.533,95     | Valor en Aduana en Dólar<br>48.533,95  |
| Precio Of Unit/Der Especifico<br>0,00  |  | Unidad<br>*****   | Coef. / Cant. Unidades<br>*****                           | Base IVA / Ganancias en Dólar<br>66.976,85 | Base Impuestos Internos en Dólar<br>*****  |
| Documentos a Presentar<br>CERTINAL3457/01A - CE-2022-65381740-APN-DFYCA#ANMAT  |  |   |   | Insufum Import. Temporar. en Dólar<br>0,00 | Insufum Import. a consumo en Dólar<br>*****  |
|  |  |   |   | Valor para Reintegros en Dólar<br>*****    |  |
| DEL ITEM   |  | Conceptos   |   | TOTAL                                      |  |
| Porc.  | P / G / C  | Importe   |   | P / G / C                                  | Importe  |
| 35,00  | P  | 16.986,88   | ( 010 ) DERECHOS IMPORTACION                              | P  | 16.986,88  |
| 3,00   | P  | 1.456,02  | ( 011 ) TASA DE ESTADISTICA                               | P  | 1.456,02   |
| 21,00  | P  | 14.065,14   | ( 415 ) I.V.A.  | P  | 14.065,14  |
| 20,00  | P  | 13.395,37   | ( 422 ) IVA ADICIONAL INSCR.                              | P  | 13.395,37  |
| 6,00   | P  | 4.018,61  | ( 424 ) IMP. A LAS GANANCIAS<br>( 500 ) ARANCEL SIM. IMPO | P  | 4.018,61   |
|  | P  | 700,11  | ( 900 ) INGRESOS BRUTOS                                   | P  | 700,11   |
| <b>PAGADO</b>  |  | 50.632,13   |   |  |  |
| <b>GARANTIZADO</b>   |  | 0,00  |   |  |  |
| <b>A COBRAR</b>  |  | 0,00  |   |  |  |
| CANAL ASISTIDO   |  |   |   | <b>PAGADO</b>                              | 50.632,13  |
| RDJD 0005  |  |   |   | <b>GARANTIZADO</b>                         | 0,00   |
| U.T.V.V.   |  |   |   | <b>A COBRAR</b>                            | 0,00   |

\*22001IC04177027P\*





|   |                              |  |                 |
|---|------------------------------|--|-----------------|
| SUBREGIMEN: IMPORTACION A CONSUMO CON DOCUMENTO DE TRANSPORTE |                              |  |                 |
| Aduana<br>BS.AS.(CAPITAL)                                     | Oficialización<br>18/08/2022 | Año / Ad. / Tipo / N°Reg. / DC<br>22 001 IC04 177027 P | Fojas<br>2 de 4 |

1

DECLARACION PARA LA PERCEPCION DE INGRESOS BRUTOS

Condicion frente a los Ingresos Brutos (S/N/E):

Inscrito en Convenio Multilateral (S/N):

Jurisdicción Sede:

COEFICIENTES DE DISTRIBUCION

| Concepto | Factor de Distribucion | Importe | Jurisdicción                   |
|----------|------------------------|---------|--------------------------------|
| 450      | 0,0000                 | 0,00    | 901 - CIUDAD AUTONOMA DE BS.AS |
| 429      | 1,0453                 | 700,11  | 902 - TESORERIA PCIA BS AS     |

-----FIN IMPRESION INGRESOS BRUTOS-----



Universidad de

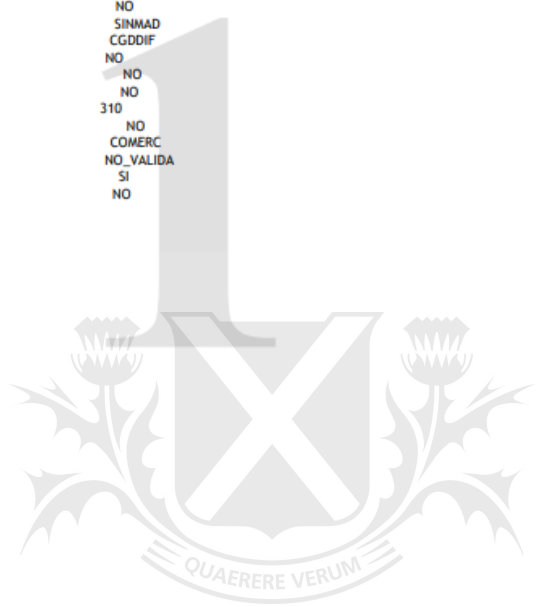
San Andrés

OM - 1993 SIM

OFICIALIZADO 18/08/2022 15:25:32  
Firma y Sello Despachante de Aduana

Información Adicional

| Nro.Item | Código            | Valor                                 |
|----------|-------------------|---------------------------------------|
| 0000     | ARDIG-CUIT-PSAD   | PSAD01                                |
| 0000     | ARDIG-SETI-OPC    | PSAD                                  |
| 0000     | BANCOSARGENTINA   | 007                                   |
| 0000     | DECVALORADUOPC    | NOFVAL                                |
| 0000     | DOMICIL_ESTABLEC  | 1606 MARCOS SASTRE 3620 CARAPACHAY BA |
| 0000     | FECHA_INIC_ACTIV  | 01/11/1999                            |
| 0000     | FECHAEMISIONFACT  | 15/02/2022                            |
| 0000     | FEMB-ORIGEN       | 07/06/2022                            |
| 0000     | IDTRIB-PROVEEDOR  | 91330212554504366A                    |
| 0000     | IMPOGIRO-DIV-OPC  | CGDDIF                                |
| 0000     | LOCALIDAD/PROVIN  | CARAPACHAY BA                         |
| 0000     | NOTACREDITO-TXT   | NO                                    |
| 0000     | NOTADEBITO-TXT    | NO                                    |
| 0000     | SENASA19/02OPC    | SINMAD                                |
| 0000     | SIMIGIRO-DIV-OPC  | CGDDIF                                |
| 0000     | TRANSFERTEX       | NO                                    |
| 0000     | VARIOSEVENDEDORES | NO                                    |
| 0000     | ZONAFRANCATEX1    | NO                                    |
| 0001     | DSE.PAIS.OPC      | 310                                   |
| 0001     | EXPLOARMASQUIMTX  | NO                                    |
| 0001     | GANANCIASOP3      | COMERC                                |
| 0001     | IVAADICIONAL1     | NO_VALIDA                             |
| 0001     | PAISEMIT-FACTCOM  | SI                                    |
| 0001     | TERRITORIOTEX-1   | NO                                    |



Universidad de  
**San Andrés**

OFICIALIZADO 18/08/2022 15:25:32

Firma y Sello Despachante de Aduana

OM - 1993 SIM