



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Licenciatura en Negocios Digitales**

*Plan de Negocios: Provi*

*Introduciendo Probadores Virtuales*

**Autor: Ema Juárez**

**Legajo: 31149**

**Mentor de Tesis: Pablo Sciolla**

**Tutor de Tesis: Inés Domínguez**

**Buenos Aires, Argentina - 10 de julio, 2023**

### **Consideraciones generales sobre el presente documento**

El presente documento tiene como propósito servir de asistencia en la producción de un Plan de Negocios de Producto Digital. Teniendo en cuenta que puede ser encaminado a la creación de una nueva empresa, como a la generación de nuevas unidades de negocios en empresas que ya operen actualmente.

El Plan de Negocios de Producto Digital es el paso inicial para transformar la idea en un emprendimiento con sustento y fundamento académico. Compone un documento sobre el cual se reflexiona para enfrentar con más posibilidades todas las actividades y dificultades que el proyecto demanda. También es adecuado para poder "vender" la idea a posibles socios, inversionistas, etc.

### **Consideraciones sobre la Estructura del Plan de Negocios de Producto Digital**

Para la elaboración de un plan de negocios no existe una estructura o formato estándar que se utilice para todos los planes por igual, sino que se debe adecuar la estructura de acuerdo con el tipo de negocio (bienes, servicios, etc.) y ámbito de desarrollo de este.

## **Resumen Ejecutivo**

Provi llega al mercado para revolucionar las ventas online de las marcas de ropa, como una plataforma que permita a los usuarios probarse ropa desde sus casas. Se entiende que, hoy en día, las grandes y pequeñas empresas de indumentaria sufren mayores gastos, por las altas tasas de devoluciones que tienen por compras online. Es evidente que, cuando uno compra ropa online, no tiene la certeza de elegir el talle correcto y asegurarse de que la prenda le quedará correctamente al recibirla. Y, mediante las tecnologías emergentes, como la Realidad Aumentada y el Diseño 3D, hoy en día es posible desarrollar un probador virtual que permita a los usuarios visualizarse con las prendas de las marcas, a través de las tiendas de ropa online. Por eso, a continuación se plantea un plan estratégico detallado para poder implementar la idea de un probador virtual en las tiendas online.

El mercado actualmente cuenta con soluciones de recomendación de talles. Esto es, sistemas de Machine Learning que son capaces de aprender y generar recomendaciones personalizadas a los usuarios. De todas maneras, los usuarios siguen sin poder comprar ropa con certeza y las marcas siguen obteniendo altas tasas de devoluciones por este problema. Entonces, teniendo también en cuenta el crecimiento de las ventas online después de la pandemia, Provi pretende que la experiencia de compra online pueda ser más precisa y satisfacer al usuario.

Para esto, mediante una inversión inicial de USD 83.601 que permita conformar a un equipo de ingenieros, desarrolladores y diseñadores 3D, la solución planteada por Provi podrá ser llevada a la realidad.

Según los cálculos, el negocio espera obtener una Tasa Interna de Retorno del 91%.

## Índice de contenidos

Resumen Ejecutivo	3
Agradecimientos	5
1 – Evaluación de la oportunidad. Negocio propuesto para capturar la oportunidad	6
2 – Análisis del Sector e Investigación de Mercado	20
3 – Análisis de factibilidad, riesgos e incertidumbre	39
4 – Solución Producto Digital	48
5 – Modelo de negocio (CANVAS)	70
6 – Plan de Marketing	75
7 – Operaciones del Negocio	89
8 – Equipo	102
9 - Costos, Finanzas e Inversión	112
10 - Aspectos Legales	126
11 - Plan de Implementación y Riesgos	133
Anexos	137
Bibliografía	150



## **Agradecimientos**

Quiero agradecer a Pablo Sciolla e Inés Domínguez, por guiarme a lo largo de todo el proyecto y estar a mi disposición en todo momento para hacerlo posible. Además, a Daniel Gonzales Isolio por ayudarme a con los costos del plan de negocios.



## **1 – Evaluación de la oportunidad**

Tras el impacto que tuvo la pandemia en 2020, junto con la acelerada globalización, los consumidores se vieron cada vez más empujados a empezar a realizar compras online. En particular, uno de los sectores que se vio favorecido por el desarrollo continuo del eCommerce fue la industria indumentaria; se puede decir que las ventas online en Argentina incrementaron en un 292% (Devincenzi, 2021) después de la pandemia. Aun así viéndose favorecidas las marcas de ropa, uno de los problemas que están afrontando hoy son las altas tasas de devoluciones que generan consecuencias costosas para las empresas. Hoy en día es tan simple el hecho de comprar ropa online que “cada vez más se devuelve lo que no es de la talla indicada, no convence o no satisface las expectativas” (Javier Salvatierra, 2019); esto empeora aún más los costos de logística que enfrentan las marcas, y sus esfuerzos por minimizarlos. Dicho esto, se estima que la tasa de devolución promedio de indumentaria comprada online fue del 30% en 2021, en comparación con el 8,89% en las tiendas físicas (Retail Dive, 2022). Además, las ventas de ropa en línea generalmente tienen una tasa de devolución de más del 50 %, y algunos segmentos, como los vestidos de mujer comprados en línea, tienen una tasa de devolución de hasta el 90 % (ReturnLogic, 2023). En general, el 10% de las prendas que son devueltas a la marca “no pasan los procesos ni pruebas de calidad para reintegrarse a la venta” (González, 2021), lo que genera mayores pérdidas de gastos, ya que les cuesta “entre un 2% y un 4% de su facturación anual en el canal digital” (Álvarez, 2022). Además, otro factor importante es que “no es ideal para el planeta cada vez que devolvemos una prenda”, ya que el transporte que requiere

este trabajo genera aún más contaminación de la necesaria, por lo que tampoco se estaría siendo coherente con quienes promueven la moda sustentable (González, 2021). Asimismo, en Estados Unidos, las devoluciones por sí solas generan 5 mil millones de desechos por vertederos y 15 millones de toneladas de emisiones de carbono al año, que es equivalente a la cantidad de basura producida por 5 millones de personas por año (Biki John, 2021). Según Pérez (2022), al “reducir la tasa de devolución solo en un 1%, puede aumentar las ganancias brutas en un 1,6% y las operativas, en un enorme 15%”. Dicho esto, existe la oportunidad de desarrollar una solución que integre las tecnologías de hoy en día para poder reducir el impacto negativo que tienen las devoluciones de ropa por compra online en el planeta y los negocios de indumentaria.

Conviene subrayar que, tras realizar una encuesta a tres muestras distintas, con un total de 87 participantes, el 95% de los participantes de entre 15 y 28 años indicó que le gustaría que existiera una forma de probarse la ropa desde su casa al realizar pedidos online. A la misma pregunta, los participantes de entre 29 y 42 años y entre 43 y 58 años mostraron un 91,7% y 88,6% de interés, respectivamente (ver Anexo 1.1). Se puede decir que existe la oportunidad en el mercado para crear una solución por la cual los usuarios puedan elegir talles acertados cuando compran online, no solo para su mayor satisfacción, sino también para reducir las devoluciones que generan un impacto negativo en las marcas. Además, se quiere llegar a ofrecer una solución que se asemeje lo mejor posible a la experiencia de compra en tiendas físicas, la cual las personas expresan elegir en la encuesta, no solo por “la posibilidad de ver la calidad de las telas y probarse la ropa”, sino porque también “vale más lo que estoy pagando, tengo una experiencia”. Dicho esto, lo ideal es que las personas puedan tener esa experiencia real de

manera virtual, aprovechando este medio que no solo es mucho más práctico y cómodo para comprar, sino en donde también, como expresó un participante, pueden “comparar precios fácilmente, perder menos tiempo y encontrar más stock”. Por otra parte, un 93.5% de la muestra total demostró interés en la idea de evitar filas en los probadores de las tiendas físicas (ver Anexo 1.2), por lo que la solución no solo sería útil para integrar en los sitios online de las tiendas, sino que también se podría pensar para ser integrada, en un futuro, en los locales de las marcas. Provi tiene el objetivo de capturar a aquellas empresas de indumentaria que estén interesadas en implementar tecnologías avanzadas para no solo disminuir sus costos provenientes de las devoluciones, sino también incrementar la satisfacción de sus consumidores, mejorando su experiencia de compra, y así impulsar las ventas online.

En particular, para capturar esta oportunidad, lo que se busca es desarrollar una solución digital que pueda integrar tecnologías como Machine Learning y Realidad Aumentada. Por una parte, se diseñará una landing page que pueda presentar la propuesta de valor que ofrece Provi, y a su vez contenga una demo de cómo quedaría la solución. En efecto, lo que se busca desarrollar cómo MVP de la solución es un ambiente interactivo que funcione como un probador virtual, en donde el usuario sea capaz de crear un avatar que lo represente en el mundo virtual (a través de sus medidas y capturas de imagen o escaneos de su cuerpo), y a su vez pueda interactuar con prendas de su interés. La idea es que se lleve a la virtualidad la experiencia de probarse ropa de la manera más real posible, como si lo estuviesen haciendo en una tienda física, mediante la integración de modelos de predicción de Machine Learning, y ambientes interactivos de Realidad Aumentada. Además, sería necesaria la implementación del diseño de modelos 3D para

representar las prendas de ropa de manera realista en la plataforma virtual. Así, las personas serían capaces de probarse ropa a través de los sitios web de las marcas de ropa, y ver realmente cómo les quedaría para ayudarlos a tomar una decisión de compra más consciente y evitar posibles devoluciones. Por lo cual, el sistema sería accedido por los usuarios a través de las tiendas online de las marcas que se adhieran a Provi, a cambio de una suscripción mensual del servicio; el usuario podría usar la solución justo antes de comprar una prenda, para así probárselo virtualmente y decidir (1) el talle correcto y (2) si realmente le satisface la prenda. Se buscaría no solo minimizar las devoluciones y sus costos, sino también, a la larga, crear un ambiente más interactivo y cercano a la realidad, que incluso incremente las ventas online de las marcas asociadas.

En cuanto a la viabilidad técnica del sistema a desarrollar a futuro, se deberían tener en cuenta los siguientes factores:

- La precisión de las medidas: es necesario poder medir el cuerpo humano con exactitud, utilizando tecnologías como la fotogrametría, “que se encarga de estudiar y definir la forma, tamaño, posición y dimensiones de cualquier objeto que se encuentre en el espacio terrestre” (Escuela de postgrado de Arte, Artesanía y Oficios, 2022).
- Desarrollo de algoritmo de machine learning: estos algoritmos deben ser capaces de procesar y analizar tanto las medidas del cuerpo humano como las de las prendas de ropa, para poder recomendar tamaños y prendas personalizadas a los usuarios, según sus datos.

- Desarrollar modelos 3D de las prendas: las marcas deben estar de acuerdo con desarrollar sus prendas en modelados 3D, que asegura incluir detalles como la textura y la caída de la ropa, para así garantizar que los usuarios puedan visualizarse en el probador virtual de manera realista.
- Integración de realidad aumentada: es necesario implementar esta tecnología para desarrollar un servicio en el cual el usuario pueda interactuar con su cuerpo (representado como un avatar) y las prendas en el probador virtual, de manera que se ofrezca una experiencia de compra más realista.
- Manejo de grandes volúmenes de datos: una última consideración técnica es que se debería poder manejar el procesamiento y almacenamiento de un gran volumen de datos de los usuarios, como sus medidas, compras efectivas, intereses, etc.

En relación con la empresa a crear, Provi se presentará como un negocio que ofrece servicios online, estando orientada a dos tipos de clientes: las marcas de ropa y los usuarios que realizan compras online. Por un lado, el componente B2B al cual se orienta la empresa, se refiere a las marcas de ropa que cuentan con sitios web (ventas online), ya sean grandes empresas o Pymes, provenientes de Argentina. En particular, se busca llamar la atención tanto de las empresas que tengan un gran volumen de clientes, que experimentan más ventas online y generan más gastos por devoluciones, como de las empresas más pequeñas que quieran impulsar su negocio y mejorar su posición en un mercado competitivo. Por otro lado, el componente B2B2C hace referencia a la relación indirecta que tendrá Provi con los consumidores finales, que son los usuarios del servicio. Esto es así, ya que los usuarios que estarían utilizando el sistema

son aquellos que quisiesen comprar ropa a través de los sitios web de las marcas de ropa que hayan integrado nuestro servicio. Se puede decir que el servicio estaría diseñado para llamar la atención de aquellos clientes que acostumbren comprar ropa online y tengan cierto nivel de manejo con el internet, pero también se busca conseguir la confianza de aquellos posibles clientes que acostumbren a comprar ropa en las tiendas físicas y, hasta el momento, no realizan compras online por miedo a recibir un producto no esperado. Igualmente, el modelo de negocio se desarrollará enfocándose únicamente en las marcas de ropa como cliente principal, ya que es quien va a monetizar el producto e integrarlo como solución.

Por el momento, aunque las tecnologías mencionadas e ideas de un probador virtual se encuentren en auge, Provi se posiciona con una ventaja competitiva dentro del mercado. Hoy, la mayoría de la competencia se compone por soluciones digitales que ayudan a los consumidores a elegir el talle más óptimo según sus medidas, a través de los sitios web de las marcas. En particular, FitFinder se encuentra como líder en el mercado: como el resto de la competencia, funciona como un asesor interactivo de tallas de ropa que utiliza métodos de Machine Learning, capaces de predecir y ofrecer el mejor talle al usuario, acorde a sus medidas. Por otra parte, también se encuentran otras soluciones como TrueFit, Size n Fit y Sizebay con presencia en el mercado. Por otro lado, este año también surgió ARES, como una nueva tecnología que integra Realidad Aumentada e Inteligencia Artificial, orientada a ofrecer soluciones a los negocios. Surge de una colaboración entre FitFinder, mencionado anteriormente, y Snapchat, en donde se unen para ofrecer “Shopping Suite”: una solución de prueba virtual fácil, escalable e impactante para la ropa. Igualmente, solo utiliza modelados 3D solo para la prueba de gafas y calzado, cuya

tecnología Provi procederá a integrar para todas las prendas de ropa, para crear un ambiente interactivo más real. Además, aun con estas soluciones en el mercado, la industria indumentaria sigue enfrentando altos costos por devoluciones, que se deben mayoritariamente a la mala elección del talle y a las expectativas no satisfechas del usuario. El consumidor final, hoy acostumbra a probarse las prendas en las tiendas físicas antes de realizar la compra y quiere decidir, de acuerdo a cómo se vea, si está conforme con el producto o no. Esta experiencia aborda tanto la elección del talle, como la de los productos en sí, ya que también ocurre que los clientes se prueban un producto con el talle correcto pero, al final, no los satisface porque no se ven bien. Dadas las circunstancias, las marcas de ropa estarían interesadas en invertir en una solución que sea más precisa y otorgue aún más valor diferencial que la competencia, lo cual no solo mejoraría los costos de logística, sino también la experiencia de compra del usuario. Se busca tanto simplificar y eficientizar el proceso de venta y de eCommerce de las empresas, como implementar una experiencia de compra más cercana a la realidad. Satisfactoria para el usuario.

En cuanto al mercado de indumentaria en Argentina, por el momento no existe una solución que integre Machine Learning para la elección del talle de una prenda cuando se realiza una compra online. Sin embargo, “el costo de las devoluciones de productos es muy alto para las marcas y los vendedores” (Mercado, 2022), sobre todo en el rubro indumentaria que, en los últimos dos años, fue el sector que obtuvo la tasa más alta de devoluciones, con un 54%. Conviene subrayar que, tras realizada la encuesta de 87 participantes, la totalidad de la muestra sentía la necesidad de probarse una prenda antes de comprarla y, a su vez, el 78,9% afirmó que le terminaba resultando cansador probarse ropa. Dadas las estadísticas, está claro que existe la



necesidad de que surja una solución más real y cercana a la experiencia de probarse ropa en un vestidor online; ofrecer al cliente la posibilidad de ver cómo le queda la ropa a través del sitio web de la marca, y, así, poder estar más seguro de elegir, no solo el talle correcto, sino también el producto correcto, antes de comprar.

### **1.1 - Procesos de ideación y diseño**

Para el proceso de ideación del producto, se desarrolló un Mapa de Empatía, teniendo en cuenta los dos clientes a los cuales se orienta Provi (ver Anexo 2).

En primer lugar, empatizamos con aquellas marcas de ropa que cuenten con un sitio online (ventas online), ya sean internacionales o nacionales, y estén buscando reducir las devoluciones que conlleva la venta online. Por el momento, estas marcas pueden ver cómo se comportan sus consumidores y usuarios (ya sea en sus tiendas físicas o virtuales), y qué soluciones implementan otras marcas de ropa competentes, para mejorar la experiencia de compra online. Por otro lado, las marcas quieren que sus usuarios tengan una experiencia de compra cómoda y satisfactoria, por eso, buscan las mejores soluciones en el mercado que ayuden a reducir las devoluciones, y, a la vez, ofrecen cambios y devoluciones sin cargo para mejorar la experiencia de compra. Igualmente, tienen en cuenta que estos beneficios económicos hacia sus usuarios terminan afectando a la empresa con más costos a cubrir. A su vez, pueden escuchar que otras marcas se adaptan a los avances y cambios tecnológicos para mejorar su logística de eCommerce y, cada vez más, buscan maneras de posicionarse en el mercado con una estrategia fuerte. En definitiva, las marcas con las que empatiza ProVi están en un periodo en el cual, entre

la globalización y los avances tecnológicos, se ven empujados a mejorar cada vez más la experiencia de compra del consumidor en las tiendas online, como así también buscar maneras óptimas que reduzcan los costos que generan las devoluciones.

En segundo lugar, empatizamos con los consumidores finales del servicio, que son aquellas personas que realizan compras de ropa online. Estas personas buscan poder comprar ropa online de manera que, con seguridad, satisfaga sus necesidades y cumpla con sus expectativas, ya que ven la facilidad que otorga el eCommerce hoy en día. Dadas las circunstancias y los avances tecnológicos, las personas acostumbran cada vez más a realizar compras online no solo por su comodidad, sino también porque ven a mucha gente realizarlo y disfrutar de sus beneficios. Igualmente, se encuentran inseguros al querer mirar ropa en las tiendas online, y hasta incluso se pueden sentir que quedan afuera del mundo del eCommerce. Por esto, algunas personas prefieren ir a las tiendas físicas, en donde pueden comprar con seguridad, pero otras, queriendo formar parte del shopping online, terminan comprando con inseguridad y, en general, haciendo devoluciones de aquello que no les satisface. En parte, estas actitudes siguen ocurriendo por las ofertas que ven online y la opción de poder devolver ropa sin cargo adicional, así como de la experiencia positiva que escuchan que tiene su personas cercanas, al comprar online. En definitiva, los consumidores finales siguen sintiendo las frustraciones que les genera el shopping online y esperan poder tener la posibilidad de comprar con seguridad a través de sus computadoras, para no tener la necesidad de volver a las tiendas físicas.

De esta manera, teniendo en cuenta los dolores, frustraciones, esperanzas y necesidades de los clientes con quien se desea empatizar, se busca ofrecer una propuesta de valor que cubra

estos aspectos y pueda atender al segmento de mercado (ver Anexo 3). Es decir, Provi se orienta a crear un sistema que no solo facilite la vida del consumidor final al momento realizar compras online, sino que también sea capaz de reducir los costos que enfrentan las marcas por devoluciones de compras online. Además, se busca poder generar en un futuro un aumento de ventas online de las marcas, desarrollando negocios que brinden la oportunidad a los usuarios de sentirse cómodos e invitados a realizar compras online a través de un probador virtual, tal como si lo estuviesen haciendo a través de las tiendas físicas, pero sin que requiera tanto esfuerzo y tiempo. Por eso, para cumplir con nuestra propuesta de valor, de eficientizar el proceso de elección de talle del usuario y reducir las tasas de devoluciones de las marcas, a continuación se listan las funcionalidades esenciales que contendrá el MVP:

- Posibilidad de registrarse a la plataforma con una cuenta de usuario
- Insertar datos personales, como altura, peso, medidas, etc.
- Escanear el cuerpo humano con la cámara
- El usuario puede actualizar sus datos personales
- Crear un avatar personalizado
- Probar ropa al avatar personal de manera realista
- Poder visualizar, mediante mapas de color, donde la prenda queda muy ajustada o suelta
- Poder combinar y probarse 2 prendas a la vez
- Los usuarios reciben recomendaciones personalizadas.

## **1.2 - Necesidades y oportunidades en el mercado**

El Design Criteria Canvas ayudó a establecer qué criterios deberían, podrían y, por contraste, no se consideran para desarrollar la propuesta (ver Anexo 4). Se tiene en cuenta que un prototipo funcional debería integrar ciertas tecnologías para poder ofrecer la propuesta de valor al cliente. El producto debería integrar el desarrollo de una plataforma que integre Realidad Aumentada, y permita al usuario la posibilidad de crear un avatar personal, que refleje su apariencia de manera realística y precisa. Así, será capaz de probarse prendas integradas al sistema, que hayan sido desarrolladas mediante modelados 3D precisos. Ahora bien, para un funcionamiento más avanzado y desarrollado del producto digital, debería también integrar metodologías de aprendizaje de Machine Learning que sean capaces de generar recomendaciones personalizadas a los usuarios. Esta tecnología sería capaz de aprender de la base de datos de clientes, junto con la información que tiene cada avatar personal, para poder recomendar no solo talles al usuario, sino también prendas que se ajusten a sus gustos y sean más probables a quedarles bien. Es necesario tener en cuenta de que se necesita tener una buena arquitectura de datos y una base de datos grande que sean capaces de almacenar toda esta información y alimentar efectivamente a los métodos de aprendizaje. Por otro lado, Provi buscaría implementar su sistema, en un futuro, a los probadores de las tiendas físicas, para así agilizar y optimizar el tiempo de los clientes, como de las personas que trabajan en las tiendas físicas. Por último, Provi se limita a desarrollar una red en la que los clientes puedan conectarse con otros usuarios, ya que es una función que por el momento no resulta necesaria para el funcionamiento del producto digital. Igualmente, se espera que en un futuro el producto escale y pase a ser una red que sea

capaz de ofrecer al cliente la posibilidad de conectarse con sus conocidos; esto facilitaría el momento de elegir prendas para realizar un regalo a un conocido, ya que se tendría acceso a su talla, gustos y preferencias.

### **1.3 - Mapa de Viaje del Cliente (Customer Journey Map)**

El “Customer Journey Map” se desarrolló tomando en cuenta el punto de vista de ambos los clientes y los usuarios de Provi (ver Anexo 5).

Por un lado, se toma en cuenta la perspectiva de las marcas de ropa. Estas arrancan su viaje con la necesidad de reducir sus costos por devoluciones, acoplarse al desarrollo de la moda sustentable y generar menos desechos al planeta, que incrementan cada vez más con la avanzada globalización y los avances en el eCommerce, y empeora con el aumento en las compras online. Así, aunque las actitudes de los consumidores estén cambiando y se orienten, cada vez más, a realizar compras online por su facilidad y accesibilidad, las marcas se encuentran cada vez más desafiadas con recomendar prendas precisas a sus consumidores y lograr que tengan una experiencia satisfactoria a través de las tiendas online. Para que las marcas descubran a Provi, la idea es dar a conocer el sistema, ofreciendo pruebas del servicio en las tiendas físicas, de manera que los directivos de las marcas y los empleados puedan ver con sus propios ojos cómo funciona el sistema y, a su vez, la reacción que genera en sus propios clientes, quienes son los que al final del día utilizarían el servicio. Además, Provi contaría con un sitio web que contenga información de contacto por cualquier consulta y, una demo que sea capaz de demostrar el funcionamiento del producto. De esta manera, tras pruebas efectivas, las marcas podrán elegir confiar en Provi,

dada la implementación de las tecnologías avanzadas y precisas de medición que integra el sistema. Además, podrán sentirse exitosos de la incorporación del producto a sus tiendas online, al ver buenas reacciones de sus consumidores, subas en las ventas online y bajas en los costos, al tener una reducción en la tasa de devoluciones por compras online. De esta manera, el servicio también empezaría a ser más reconocido en el mercado por parte de las marcas fieles, ya que estarían al tanto de las estadísticas y, a través de entrevistas por los medios, darían a conocer sus resultados positivos.

Por otro lado, se toma en cuenta la perspectiva de los usuarios, que son las personas que realizan compras online de ropa, los que utilizan el servicio a integrar. Esta categoría arranca su viaje por la necesidad de poder comprar ropa online, estando seguros del talle y la prenda a elegir; hoy en día, el usuario siente inseguridad de comprar online por no poder ver las prendas y como les quedan realmente. Teniendo en cuenta esto, el servicio nuevamente se daría a conocer a los usuarios a través de las tiendas físicas, para que puedan realizar pruebas con ayudantes técnicos, o mismo a través de los sitios web que ya lo tengan implementado. De esta manera, el usuario no solo estaría ya introducido a la tecnología, sino que también podría dar el feedback necesario acerca del funcionamiento del sistema y su experiencia al usarlo. Dicho esto, el usuario se encontraría intrigado por la propuesta o podría ser escéptico de su uso al principio, ya que integra tecnologías muy novedosas y complejas, pero Provi podría confirmar el éxito de su uso cuando comiencen a haber consumidores que hayan realizado un pedido, usando el sistema. Así, los usuarios darían a conocer no solo las marcas que funcionan con Provi, sino también al probador virtual que es efectivo para realizar compras de ropa online, a sus conocidos o

familiares, e incluso a otras marcas, a través de recomendaciones de boca en boca, comentarios y feedback online.



## **2 – Análisis del Sector e Investigación de Mercado**

### **2.1 - Investigaciones de mercado**

Así como en varios sectores empresariales, la industria de la moda hoy también está siendo atravesada por los avances en la tecnología. Tras la pandemia, muchos trabajos que requerían de una presencia física empezaron a ser replanteados y sustituidos por canales digitales y tecnologías sustentables. Es decir, se empezaron a recurrir a formas más sustentables y económicas de desarrollar procesos y recursos en el ambiente de la moda que, según Rey (2020), dieron lugar a la creación de softwares de modelado 3D. Ya están empezando a entrar en juego tecnologías que “permiten diseñar las prendas de manera virtual y realizar los ajustes de calce necesarios, según el textil utilizado, para luego hacer una interpretación de la moldería más eficaz” (Rey, 2020). La posibilidad de implementar Realidad Aumentada va a cambiar, y está cambiando, la forma en que se produce, visualiza y vende en los negocios; las proyecciones virtuales de ropa van a tener un gran impacto, desde los desfiles comerciales hasta las compraventa a clientes finales. Teniendo en cuenta estos avances, que no solo economizan el tiempo y la energía gastada en los procesos de la industria de la moda, sino que también dan lugar a la oportunidad de que ya no exista la necesidad de estar presente físicamente para probarse ropa, resulta evidente que solo hace falta crear probadores virtuales para que impulsen las ventas online de las marcas en el mercado y se reduzcan las devoluciones.

Asimismo, Giri et al. (2019) afirman que resulta necesario implementar tecnologías como Information Technology (IT), técnicas de Inteligencia Artificial (AI) y herramientas analíticas de



Big Data, en la industria de la moda. Hoy en día, aunque este mercado sea uno de los más dinámicos en cuanto a la cantidad de data generada por la compraventa de prendas, sigue operando sin implementar los métodos más novedosos de la inteligencia artificial (Giri et al., 2019). Por otro lado, tras los avances en la tecnología resulta evidente que los negocios B2C, en particular las marcas de ropa que realizan transacciones en el día a día con los consumidores finales, cada vez están (e intentan estar) más omnipresentes a través de los distintos canales digitales. Conviene subrayar que el comercio electrónico del sector de la moda se compone por múltiples características, como la presentación del servicio, sus esquemas de fidelidad, la automatización, los *marketplaces* alternativos, y chats en directo (Smales, n.d.). Por lo tanto, los negocios como Zara o Rapsodia están constantemente en busca que mejorar su “perfil” tecnológico y entender que, a la par de la globalización, resulta necesario adaptarse a los cambios tecnológicos e implementar avances que mejoren el desempeño de la empresa.

Según Mileva (2023), el eCommerce que lidera en el mundo de los negocios hoy en día es el de la industria de la moda. Mientras otras industrias pueden estar experimentado fluctuaciones, el eCommerce en la moda esta incrementado cada vez más y se mantiene versátil para poder estar al día con un sector que es muy demandante, dinámico y que constantemente recibe nuevos ingresantes al mercado (Mileva, 2023). Debido a la globalización y los cambios ocurridos después de la pandemia en 2020, las personas empezaron a recurrir cada vez más a las compras online, como a darse cuenta de los beneficios y la facilidad que otorga la tecnología y la virtualidad. Por eso, se demandan cada vez más productos a través de los sitios online de las tiendas y, a su vez, surgen cada vez más tiendas online, ya sea por marcas que buscan estar más

omnipresentes a sus clientes, o incluso marcas que surgen desde la virtualidad y solo cuentan con tiendas online. Hoy en día, acorde a lo expresado por Mileva (2023), el sitio de indumentaria que lidera en el mercado global de la moda es SHEIN, la cual surge esencialmente como una tienda virtual, es decir, no cuenta con tiendas físicas. En particular, la mayor parte de su éxito se debe a la gran cantidad de publicaciones que realizan influencers, en donde muestran las prendas que adquieren y recomiendan de la marca a través de videos en YouTube o TikTok titulados como “Shein Haul”. Dicho esto, las redes sociales y el internet juegan una gran parte en la industria de la moda, ya que muchos jóvenes ya no compran ropa a través de publicidades de las marcas, sino por seguir a influencers o figuras de interés que, sin necesariamente mostrar la ropa que compran, las comparten y dan a conocer en sus videos diarios. Por esto, resulta evidente que el eCommerce y las marcas de ropa no solo crecen a la par por los avances tecnológicos, sino que también tienen influencia las redes sociales y la continua globalización; la conexión instantánea que manejan las personas a través del internet permite que se desarrolle cada vez más la compraventa online de ropa.

Por otro lado, en los últimos años la industria de la moda atravesó varios cambios respecto a su “sostenibilidad”, que se vieron acelerados por la pandemia. Si bien las empresas ya habían comenzado a concientizar sobre, no solo el ambiente, sino también otras áreas puntuales de la sociedad, la pandemia trajo consigo una mayor realización de eventos puntuales a mejorar. Según Hernández (2021), la sostenibilidad tiene cuatro dimensiones: ambiental, social, económica y político-institucional. Principalmente, el virus hizo que se cambiaran las formas de hacer las cosas, como frenar el consumo extremo: hoy en día, “el 15% de los consumidores

esperan comprar de manera más ecológica y ropa sostenible” (Hernández, 2021). Teniendo en cuenta esto, para que los negocios puedan persistir en este mercado cambiante, resulta necesario que sean capaces de adaptarse a las nuevas necesidades del consumidor y la sociedad. La consciencia sobre los daños al ambiente ha aumentado y las empresas buscan desarrollar procesos que tengan el menor impacto negativo posible. Por ejemplo, “Timberland se ha fijado como objetivo para 2030 que todos sus materiales naturales vengan de una agricultura regenerativa” (Hernández, 2021), mientras que Nike ha conseguido que los productos sean fabricados recién después de ser comprados por el consumidor, aunque tarden unas semanas más en llegarle. Por otra parte, otro gran cambio es la moda circular, ya que cada vez más se reutilizan prendas viejas y se empiezan a utilizar materiales reciclados, con el objetivo de reducir desechos, ya sea por parte de los consumidores y de las empresas. Igualmente, el 12% de las fibras siguen siendo descartadas en las fábricas, el 25% de las prendas no se venden, y menos del 1% de los productos se reciclan en nuevas prendas, por lo que un modelo de moda circular resulta todavía ambicioso (Hernández, 2021). En definitiva, las marcas de ropa se encuentran al comienzo de desarrollar cada vez más una industria sostenible, que se adapte a las preferencias de sus consumidores y a los cambios continuos en el mercado.

## **2.2 - Características del mercado**

Según las estadísticas, el mercado de la moda global se valuó en \$1.5 trillones de dólares en 2022, mientras que espera subir a \$1.74 trillones de dólares en 2023 (Statista, 2022). Hoy en día, es una de las industrias más grandes del mundo y que sigue creciendo día a día. Aun así, se

puede ver, en el siguiente cuadro, que fue notorio el decline del valor del mercado que ocasionó la crisis económica del 2020. Tras el encierro que ocasionó la pandemia, la gente no tenía la posibilidad o necesidad de comprar ropa, ya sea porque se encontraban limitados dados sus recursos, porque las marcas se encontraban imposibilitadas de vender a un mercado estancado, o porque no había eventos sociales que crearan la necesidad de vestirse. Cabe destacar que algunas personas podrían haber actuado por contraposición a lo dicho, ya que por verse anclados en una situación en la que se encontraban encerrados en sus casas, decidían comprar por aburrimiento o con esperanzas a utilizar las prendas una vez pasada la cuarentena.

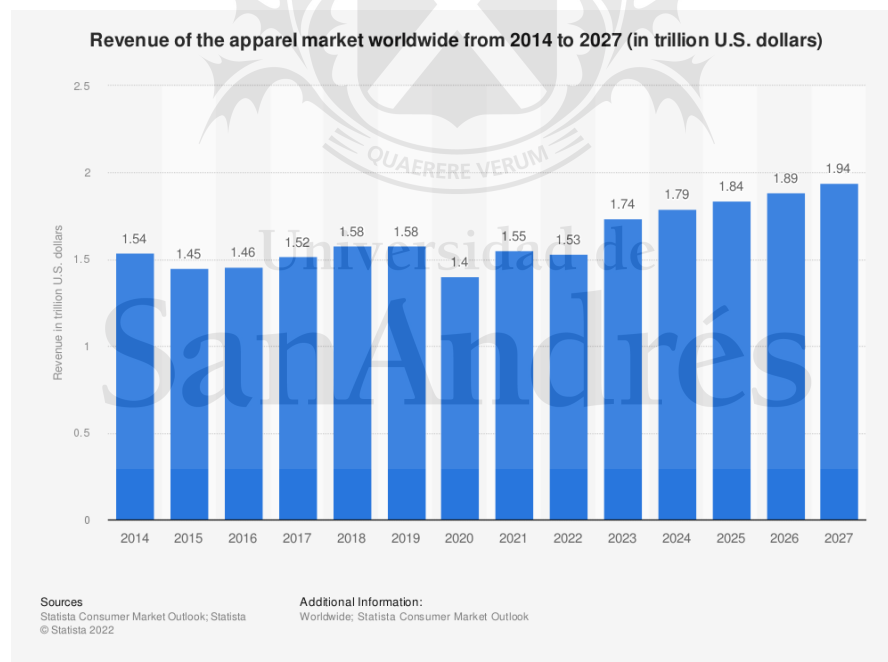


Figura 2.2.1 - “Revenue of the apparel market”

Igualmente, con la continua globalización, los avances tecnológicos y crecimiento del eCommerce, resulta evidente que la industria de la moda va a seguir ocupando un gran lugar en

el mercado. Se espera que el valor del mercado objetivo siga creciendo exponencialmente en los próximos años. “Se pronostica que el mercado de la moda en los Estados Unidos crecerá anualmente un 1,96 %, hasta 2027” (Ariella, 2023). Actualmente, nos encontramos con un mercado más fragmentado que consolidado, es decir, que no es liderado por algunas marcas en particular, sino que es muy competitivo y está compuesto por muchos jugadores, tanto grandes como pequeños (Mordor Intelligence, 2021). En particular, América de Norte es la región que más se destaca en el mercado. Por otro lado, con la continua globalización, surgen cada vez más emprendimientos online que suelen crecer y expandirse rápidamente a través de las redes sociales. Por eso, como el mercado de la moda hoy en día está muy fragmentado entre distintas edades y sectores sociales de la sociedad, y a su vez tiene cada vez más nuevos entrantes y competidores, se puede decir que es un mercado muy amplio y variante, el cual representa miles de segmentos.

Por su parte, el sector de la moda online y los eCommerce de ropa obtuvieron un valor global de \$662 billones de dólares en 2021 (Romero, 2022). Además, se proyecta que este mercado alcance un valor de \$872 billones de dólares en 2023 (Romero, 2022). Resulta evidente que el sector de compras online de la moda está en constante crecimiento y, cada vez más, las personas aprovechan los beneficios que otorga el eCommerce. Se puede ver esto reflejado en el siguiente cuadro, en cuanto a cómo crece exponencialmente el porcentaje de personas a nivel mundial que optan por realizar compras de ropa online (Statista Digital Market Outlook, 2021). Para agregar, cabe destacar que las tiendas online también obtienen las altas tasas de abandono de carrito; según Romero (2022), se registró que, hasta 2019, el 84,85% de las personas agregan

productos a sus carritos, pero terminan abandonando el sitio web sin realizar ninguna compra. Muchas personas hoy acostumbran a mirar ropa online por el poco esfuerzo que requiere, sin la necesidad de perder tanto tiempo en ir hasta los locales. Igualmente, esto no significa que vayan a comprar, sino que tienen la posibilidad de hacerlo pero no terminan convirtiendo, ya sea porque no era su principal idea al momento de ingresar a la tienda, o porque no creen que es el momento de realmente realizar una compra al estar inseguros de las prendas. Se puede decir que, aunque el sector de la moda online está en pleno crecimiento, todavía quedan ajustes por realizar por parte de las marcas, para poder conseguir mayores conversiones de sus clientes y, así, tener un eCommerce más rentable.

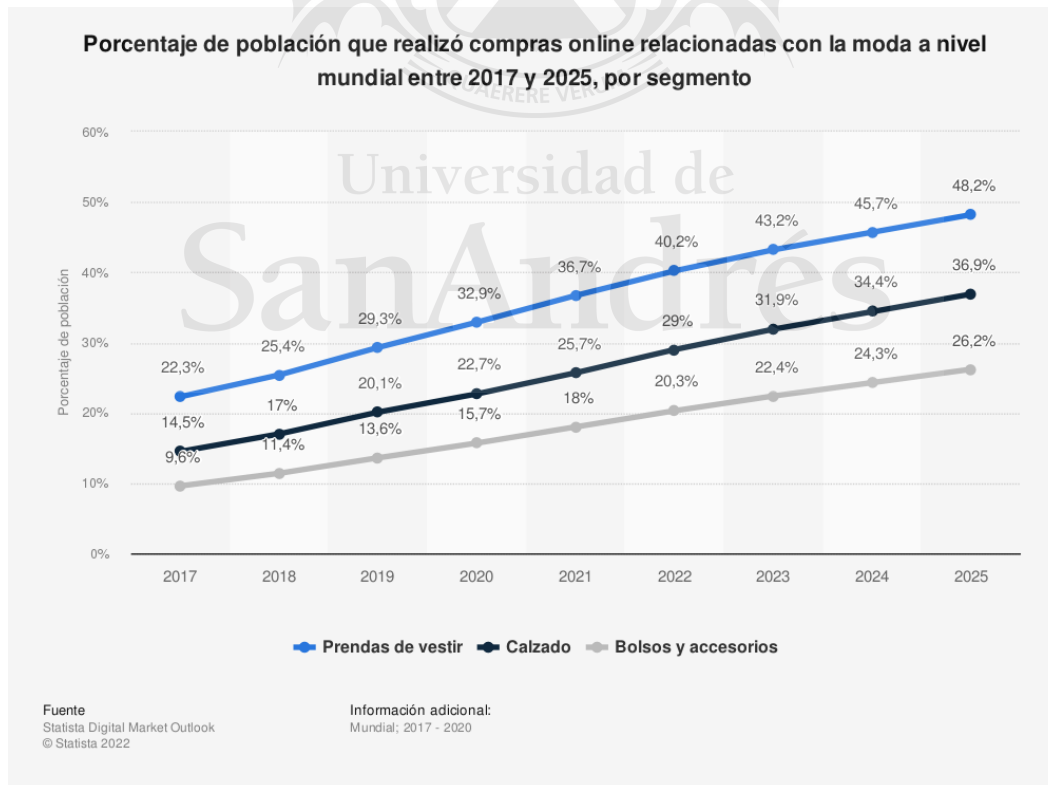


Figura 2.2.2 - Porcentaje compras online

### **2.3 - Competencia del negocio**

Actualmente, el mercado en el que operará Provi existen tanto competidores indirectos, que podrían escalar a ofrecer una solución similar a la propuesta, como directos.

Principalmente, como líder en el mercado, se encuentra Fit Analytics, que provee una solución que funciona como un asesor online de talla de ropa. Surge en 2010 en Berlín, a partir de un equipo de científicos de datos, ingenieros, diseñadores y creativos que busca facilitar tanto las ventas online para las marcas, como la experiencia de compra de los consumidores de las marcas, a través de su solución FitFinder (Fit Analytics, 2022). Por el momento, cuenta con más de 250 alianzas globales, incluyendo Zara, y su solución es utilizado en 198 países y regiones. Una movida estratégica que realizó este competidor es su unión con “Snap”, la cual introdujo AR Enterprise Services (ARES); una nueva forma para que las empresas puedan integrar Realidad Aumentada en sus servicios. Dicho esto, lo que empezaron a ofrecer estos negocios en conjunto es una solución conocida como Shopping Suite, que provee la posibilidad al consumidor de probarse ropa a través de una cámara, mediante tecnologías de realidad aumentada (Snap, 2023). Por el momento, esta solución solo funciona mediante aplicaciones mobile y opera en pocas marcas de ropa, pero ha logrado reducir sus tasas de devoluciones en un 24%, en comparación con consumidores que no utilizaron la solución. Se estima que Fit Analytics actualmente se valúa en \$13.3 millones de dólares y cuenta con 106 empleados, mientras que Snap esta generando casi 1 billón de dólares por trimestre en ingresos, aunque la mayoría proviene de sus anuncios (Lunden, 2021). En definitiva, Fit Analytics aparece como el principal competidor de Provi,

ahora junto a Snap, ya que, además de posicionarse como líder en el mercado, desarrolla mecanismos de machine learning avanzados y, junto con su nueva alianza, empieza a utilizar tecnologías como Realidad Aumentada para ofrecer soluciones que estén más cercanas a la realidad para el usuario. Sin embargo, estas soluciones no ofrecen la propuesta de valor de Provi, de introducir “avatars personales” para desarrollar un probador virtual más cercano a la realidad.

Asimismo, otro de los líderes que aparecen en el mercado son True Fit y SizeBay. Basada en Massachusetts, True Fit cuenta con una valuación de \$21 millones de dólares. Este competidor combina su experiencia en comercio minorista, tecnología y datos para desarrollar soluciones que ofrezcan las mejores recomendaciones de talle a compradores. Cuenta con una gran base desarrollada de datos y, a su vez, trabaja junto con miles de comercios para organizar la data global de calzado y prendas en Fashion Genome; cuenta con un sistema desarrollado de Machine Learning que, junto con su plataforma de datos, provee personalización a los usuarios (TrueFit, 2023). Al contar con esta plataforma, es capaz de resolver ajustes de ropa online a escala, brindando una experiencia de alta fidelidad para compradores de todas partes (Cision, 2021). Actualmente provee sus servicios a aproximadamente 168 marcas de ropa, asegurando una disminución del 5% en sus tasas de devoluciones, y cuenta con 142 empleados dentro de su organización. Por otro lado se encuentra Sizebay, que provee de herramientas inteligentes para recomendar talles y ajustes precisos a los usuarios, basado en datos recolectados. Lo que ofrece son nuevamente recomendaciones de talle al usuario en base a sus medidas; cuenta con el apoyo de marcas como Nike y Decathlon, con una valuación aproximada de entre \$1 y \$5 millones de dólares y menos de 25 empleados. Teniendo en cuenta que estas marcas también ocupan una



buena posición en el mercado, igualmente siguen siendo competidores indirectos que solo se deberían tener en cuenta y estar atentos a sus movidas estratégicas, por si deciden escalar el negocio.

A su vez, existen algunos competidores directos que empiezan a ofrecer soluciones tecnológicas de probadores virtuales, parecidas a Provi. Una de ellas es FXGear, que trabaja con soluciones tanto de Realidad Virtual y Realidad Aumentada. Ahora desarrolló nuevas soluciones para la industria de la moda y el comercio minorista, como FXMirror y Fit' N Shop, que integran realidad aumentada. A diferencia de Provi, estas soluciones se basan en un espejo interactivo que optimiza el tiempo de los probadores de ropa y evita que las personas tengan que estar poniendo y sacándose ropa para probársela. Por otro lado, similar a este último competidor, se encuentra Memomi. Este cuenta con distintos servicios que implementan Realidad Aumentada, para poder crear un software de espejo inteligente que venga a transformar el mercado de compras de lujo. A diferencia de Provi, este competidor se orienta a crear soluciones que funcionen como espejo para probarse maquillaje, gafas y distintos colores de ropa, que no tiene mucha interactividad. Por último, se encuentra triMirror, un sistema de prueba virtual que permite a los usuarios experimentar como la ropa de la vida real se ajusta en sus modelos virtuales. Esta solución vendría a ser la más parecida a la propuesta de valor que establece Provi, ya que integra la idea de probadores virtuales mediante avatars personalizados a medida de los usuarios. De todas maneras, si bien triMirror existe desde 2010, por el momento no parece operar junto a marcas de ropa, cuenta con dos inversores y su equipo se basa solo en sus dos fundadores. En definitiva, si bien el mercado cuenta con estas soluciones, hoy en día no hay marcas que hayan integrado

sistemas de probadores virtuales a sus sitios online, y los consumidores siguen comprando ropa a través de tiendas online que, si bien cuentan con recomendaciones de talles, todavía luchan por poder elegir el talle que necesitan.

#### **2.4 - Entorno del negocio**

En cuanto al entorno del negocio, se tienen en cuenta distintos factores que podrían alterar el funcionamiento de Provi. Esto fue desarrollado con la ayuda del modelo de 5 Fuerzas de Porter (ver Anexo 6).

En primer lugar, los clientes tienen un poder de negociación medio, por lo que no representan una gran amenaza para el negocio. Esto es así, ya que las marcas de ropa se encuentran en un mercado muy competitivo y dinámico, por lo que hay muchos demandantes a un producto que es nuevo y se destaca en el mercado. Igualmente, como existen múltiples productos sustitutos que apuntan a satisfacer la misma necesidad, cuentan con una capacidad de poder de negociación regular ante el negocio. Por otro lado, los proveedores si cuentan con un alto poder de negociación en el mercado. Se busca que los proveedores sean diseñadores y desarrolladores profesionales de modelados 3D y de Realidad Aumentada, que sean capaces de diseñar y desarrollar un producto digital capaz de atender a las necesidades de los clientes con precisión. Dicho esto, al contar con un conocimiento necesario para desarrollar tecnologías de Inteligencia Artificial, que hoy en día son costosas, avanzadas y no las realiza cualquier persona, tienen el poder de ejercer sobre las empresas en el mercado. Además, el costo de cambiar a otro

proveedor es alto, ya que la disponibilidad de este tipo de ingenieros no es muy común y son capacidades difíciles de encontrar.

En cuanto a las amenazas provenientes del mercado, el surgimiento de nuevos competidores es un factor que podría afectar e influenciar en el desarrollo y la implementación del producto. Se cree que, al estar integrando tecnologías que están en auge y que cada vez más se integran a las industrias, dados los beneficios que otorgan, la idea de un probador virtual que facilite y agilice las compras online ya circula en el mercado. De hecho, ya comienzan a surgir soluciones parecidas. Dicho esto, los competidores actuales de Provi también podrían estar pensando en escalar sus productos, que se adapten a los avances tecnológicos, para poder ofrecer mejores soluciones a sus clientes. Si bien son tecnologías complejas de integrar, que requieren mucho tiempo de desarrollo, empiezan a surgir ideas similares a Provi, como la reciente alianza ya mencionada entre Fit Analytics y Snapchat, para poder escalar en el mercado y desarrollar aún más los eCommerce de las marcas de ropa. También, se tiene en cuenta los costos a enfrentar para poder cubrir los gastos en las tecnologías mencionadas, como en bases de datos eficientes y capaces de almacenar la información de los usuarios. Sin embargo, por el momento no existe una gran amenaza a la idea que se desea emplear, ya que los competidores actuales únicamente integran mecanismos de Machine Learning que recomiendan talles a los usuarios. Además, se pretende tomar la oportunidad de crear alianzas comerciales positivas con los proveedores y clientes del negocio que estén interesados a impulsar la idea propuesta por Provi y, a su vez, mejorar su posición en el mercado.

Para el desarrollo del plan de negocios, y con la ayuda del modelo PESTEL (ver Anexo 7), se tienen en cuenta distintos aspectos del entorno del negocio. Como en todas las industrias, los gobiernos de cada país cuentan con regulaciones que influyen el comportamiento de las compañías; en este caso, se consideran aquellas que restringen la importación de materia, que podría afectar a largo plazo la oferta de prendas por parte de las marcas. A su vez, se tienen en cuenta las regulaciones sobre los usos de Inteligencia Artificial, ya que los gobiernos se aseguran de que los datos que usan las compañías se adhieran a las leyes de protección y privacidad de los consumidores. Así, se entiende que hay que tener cuidado en todo momento de respetar la privacidad de los usuarios y no divulgar datos que son privados, para no llegar a tener que enfrentar futuros problemas gubernamentales. También, se consideran las leyes que protegen a los trabajadores de la manufactura de la moda, ya que es una industria en la cual hay mucha sobreexplotación y, tras ya varias ocasiones en las que llegó a morir gente, el gobierno busca otorgar seguridad a estos trabajadores. Se tiene en cuenta que la oferta de prendas podría verse afectada por estas regulaciones, más que nada en un momento en el cual aumenta la concientización sobre estos temas en todo el mundo. Si bien no afecta directamente a Provi, sino que es al cliente quien se encuentra perjudicado, se debe considerar que estar vinculado a una marca que infrinja las leyes impuestas por el gobierno podría dañar a la imagen del negocio. En cuanto a limitaciones económicas, se tiene en cuenta que el mercado de la moda ocupa un nicho limitado; la mayoría de las personas no tienen el privilegio de utilizar las tecnologías que existen hoy en día, o incluso no eligen invertir en moda, debido a sus recursos limitados. Dicho esto, se

debe tener en cuenta a mediano plazo el efecto que podría tener la moda circular en el mercado, que últimamente resulta más conveniente y económico para muchas personas.

Por otro lado, como ya mencionado, las redes sociales juegan una gran parte en la industria de la moda. Hoy en día, las personas se ven influenciadas constantemente a través de las redes, ya que además de tener la libertad de seguir y ver diariamente lo que sea de su interés, también cuentan con algoritmos desarrollados que ofrecen a los usuarios con contenido de sus gustos. Así, muchas personas hoy basan sus compras en normas e ideologías sociales que se pueden ver expandidas a través de las redes sociales. Se debe tener en cuenta que las redes son también un buen lugar para darse a conocer e incluso incorporarse como negocio, teniendo en cuenta que Instagram y Facebook ahora cuentan con un Marketplace integrado que facilitan las compras a sus usuarios. Para agregar, la personalización que ofrecen las tecnologías de IA permiten que las marcas puedan entregar una experiencia más adaptada a las necesidades de los usuarios. Igualmente, como siempre ha ocurrido, hay personas que todavía no confían en las nuevas tecnologías y son más austeros en aceptarlas, para luego poder utilizarlas. Por lo que, junto con la tecnología, que cada vez se implementa más para impulsar las ventas online de las marcas, el entorno social y las comunicaciones acerca de la moda también crecen a través del internet, y se busca poder alcanzar a corto plazo la atención de todos los usuarios a animarse a utilizar metodologías de IA para mejorar su experiencia de compra.

Por último, las compañías se esfuerzan cada vez más para desarrollar procesos que sean “eco-friendly”. La concientización sobre el ambiente y los daños que causa el mundo a través de todas las industrias llevaron a que las compañías empiecen a cambiar sus procesos, de manera

que no solo generen un menor impacto negativo al ambiente, sino que también demuestra a sus clientes de manera positiva que se preocupan por la contaminación. Dicho esto, Provi se orienta a eficientizar las ventas online, no solo para otorgar un impacto positivo a los resultados económicos de las marcas de ropa y mejorar la experiencia de compra de los usuarios, sino también para reducir el uso excesivo del transporte por parte de estas compañías. Hoy en día, las marcas transportan materiales y prendas a diario, durante toda la cadena de producción, incluso en ocasiones que a veces no es necesario. Se tiene en cuenta que, a largo plazo, la posibilidad de realizar pruebas online de ropa reduciría la necesidad de las marcas de transportar tantas veces, ya sea por sus procesos o por devoluciones, que se buscan reducir.

Acerca de la distribución geográfica, se busca poder ofrecer un producto a nivel nacional y, en un futuro, globalmente. Se espera que el servicio puede ser utilizado tanto por las grandes marcas de ropa del mercado, que son aquellas que obtendrían mayores beneficios y podrían reducir significativamente sus tasas de devoluciones, como las más pequeñas que quieran impulsar su negocio y diferenciarse a la competencia. En general, son clientes que cuentan con una plataforma online y un eCommerce ya desarrollado y preparado, que se encarga de las ventas online. Así, también se espera encontrar proveedores dentro del alcance físico, en Argentina, que tengan experiencia en las tecnologías a incorporar y sean profesionales para poder desarrollar un producto avanzado y acorde a la oferta de valor. Es decir, se busca desarrollar un producto digital preciso que satisfaga las necesidades y capture la atención de las marcas de ropa, ya sean internacionales o nacionales.

## **2.5 - Características del público objetivo, preferencias y necesidades**

Se considera como público objetivo a las marcas de ropa que cuenten con un eCommerce desarrollado, que les permite realizar ventas online a través de su sitio web u aplicación.

Principalmente, estas compañías tienen altas tasas de devoluciones de ropa a través de compras online, por no poder otorgar al cliente una solución precisa que permita elegir el talle o la prenda correcta, que satisfaga sus necesidades. A su vez, esto genera que los negocios tengan una base de clientes insatisfechos; día a día, las personas se encuentran luchando ante las discrepancias de tamaño y las inconsistencias de talles entre distintas marcas, y les resulta imposible encontrar prendas que satisfagan sus necesidades. Además, es normal que los talles en la industria varíen según la marca e incluso dentro de las mismas marcas, por lo que resulta complicado que el usuario pueda elegir su talle incluso en base a compras anteriores. Así, se pierde cada vez más la confianza hacia las marcas al momento de comprar online. Además, hay muchas personas, especialmente en Argentina, que no tienen acceso a locales de ropa de marcas internacionales, pero desean acceder a estas tiendas mediante sus sitios online, lo cual implica de nuevo el riesgo de no elegir el talle o la prenda correcta. Por último, estas marcas se encuentran en una industria muy competitiva, protagonizada por grandes tiendas de indumentaria y otras más pequeñas, que siempre están buscando formas de anticiparse a la competencia mediante los avances en la tecnología, para así poder ofrecer una mejor experiencia a sus clientes.

Por otro lado, para poder cubrir necesidades insatisfechas, las marcas de ropa están buscando maneras de desarrollar una tienda virtual en la que sus clientes se sientan seguros de comprar. Cada vez más, las personas esperan tener experiencias personalizadas en el mundo

virtual, y las plataformas se adaptan a estas necesidades creando algoritmos personalizados. Así, resulta evidente que estos negocios están en búsqueda de poder personalizar la experiencia de sus clientes, para que no se sientan tan lejanos de las prendas reales, sino seguros y confiados de qué comprar. También esperan poder incrementar las ventas online, al empezar a ofrecer al usuario la posibilidad de determinar con precisión su talle, y así reducir la tasa de devoluciones. A su vez, el público objetivo también tiene interés de incrementar sus ventas y encontrar una solución que pueda integrarse a su sistema ya existente. Estas marcas cuentan con logísticas de eCommerce desarrollados y con experiencia, que se adaptan bien a sus necesidades, por lo que se interesan en invertir tanto en soluciones que puedan funcionar a la par de su negocio, y a la vez incrementar un valor en su negocio.

Por otra parte, se identifica como user persona a aquellos que forman parte del equipo online o tecnológico de la marca de ropa, como un “Product Owner” o el Gerente de Operaciones Online. Este último es aquel que se encarga de las estrategias que se implementan en sus sitios online, identificando las necesidades de los clientes, y cómo quieren representarse en la web como marca. Por su parte, el Product Owner es más bien aquel que tiene una conexión entre el cómo funciona el negocio, el diseño UX y el equipo de desarrolladores web; resulta importante para Provi al poder tener una vista amplia sobre el negocio y, a su vez, conocer cómo se trabaja por detrás en el sitio web de la marca. Ambos podrían ser considerados como user persona al que se orienta Provi para comunicarse de manera eficiente y poder ofrecer la solución.

## **2.6 - Segmentación del mercado**



Al tener en cuenta el Mercado Total Disponible (TAM), se identifican a aquellas marcas de ropa que sean internacionales y nacionales. Siendo un mercado volátil y competitivo, pueden considerarse tanto las marcas que cuentan con una fuerte presencia en el mercado, como aquellas más pequeñas que luchan por obtener una ventaja competitiva en el mercado. Además, las marcas pueden contar con un sitio online o no, ya que el producto digital también podría ser introducido en las tiendas físicas e incorporado en los probadores, para eficientizar el proceso. Resulta difícil calcular el TAM para un mercado que es muy grande y volátil, ya que se debe estimar el número total de clientes en el mercado y multiplicarlo por los ingresos anuales medios de los mismos. De todas maneras, se estima que el mercado global de la moda se valuó en 1.53 trillones de dólares en 2022, y se pronostica que los ingresos aumentarían a más de 1.7 trillones de dólares en 2023 (Smith, 2023).

Como Mercado Disponible (SAM), se consideran a las marcas de ropa que únicamente sean nacionales, ya que están al alcance del negocio y no presentan limitaciones al modelo de negocio. Se tiene en cuenta que, si bien las marcas internacionales podrían ser alcanzables en un futuro, por el momento el modelo de negocio apunta a crecer dentro de Argentina. Se proyecta que el mercado de la moda en Argentina va a alcanzar \$1.8 mil millones de dólares en ingresos en 2023 (Statista, 2023).

Por último, como Mercado Objetivo (SOM), que se podrá conseguir de manera realista y a corto plazo, se busca capturar la atención de las marcas de ropa nacionales que cuenten con tiendas online. Esto es así, ya que el servicio a desarrollar pretende ser incorporado a las sitios web de las marcas, para eficientizar este proceso de compra, por lo que los clientes deberían

también contar con una logística de eCommerce desarrollada e establecida en sus negocios. Si bien en un futuro se aspira a escalar el modelo de negocio y poder incorporar el sistema incluso a las tiendas físicas, Provi se orienta desde un principio a satisfacer las necesidades y los dolores que experimentan las marcas a través de sus ventas online, específicamente en reducir sus costos por devoluciones online. Entonces, se estima que el mercado eCommerce de la moda en Argentina alcance los 960 millones de dólares para el 2023 (ecommerceDB, 2023).



### 3 – Análisis de factibilidad, riesgos e incertidumbre

#### 3.1 - Análisis de riesgos del Plan de Negocios

A continuación se listan las amenazas y oportunidades del negocio identificadas en el mercado.

##### 3.1.1 - Identificación de riesgos con impacto negativo (amenazas)

#	Amenazas	Descripción
A.1	La idea	Ya se habla de la idea de probadores virtuales y posiblemente estén en camino soluciones parecidas, hay que anticiparse.
A.2	Escalamiento de productos sustitutos	Existen soluciones integradas de experiencia con Machine Learning, que sugieren talles a los usuarios, pero estas marcas podrían decidir escalar su producto a probadores virtuales.
A.3	Las marcas de ropa	Las grandes marcas de ropa a las que se orienta Provi tienen un alto poder de negociación, al tener mucha más experiencia en el mercado y ya estar operando con otras soluciones de elección del talle.
A.4	La escasez de proveedores del negocio	Las tecnologías y el personal necesario para desarrollar el producto son costosas; se requiere de desarrolladores de alto nivel para que se pueda crear una solución precisa.
A.5	Regulaciones sobre usos de IA	Los gobiernos se aseguran de que las compañías se adhieran a las leyes de protección y privacidad; se debe tener cuidado de respetar la privacidad de los clientes y no divulgar datos que son privados.

##### 3.1.2 - Identificación de riesgos con impacto positivo (oportunidades)

#	Oportunidades	Descripción
O.1	Crecimiento de inteligencia artificial	Estamos en un periodo en el cual las inteligencias artificiales están creciendo y desarrollándose cada vez más en muchos ámbitos industriales, incluido el de la moda.
O.2	Ventaja competitiva	Provi busca no solo disminuir las devoluciones y sus consecuentes gastos, sino aumentar la satisfacción de la clientela de las marcas de ropa y, consecuentemente, aumentar las ventas online, así como reducir sus costos de producción, reducir desechos de ropa, eficientizar el tiempo de las marcas y disminuir la contaminación que generan por transporte.
O.3	Alianzas	Crear alianzas fuertes y positivas con proveedores de las tecnologías a incorporar y marcas de ropa interesadas en la propuesta ayudará a aumentar el prestigio de Provi

O.4	Redes sociales	Hoy, muchas personas hoy basan sus decisiones de qué comprar en normas e ideologías sociales que están expandidas y se muestran de manera constante a través de las redes sociales. Es un ambiente que brinda una oportunidad al negocio para expandirse e incluso incorporarse, en el caso de los Marketplaces.
O.5	Proceso “eco-friendly”	Aumenta la consciencia sobre los daños al ambiente y muchos consumidores esperan comprar de manera más ecológica y ropa sostenible; Provi busca desarrollar un sistema que ayude a las compañías a generar menos desechos.

### 3.2 - Definiciones de los riesgos

Para poder calcular el nivel de impacto y la probabilidad de ocurrencia de cada amenaza y oportunidad del Plan de negocios, es necesario definir sus condiciones. Es decir, al ubicar cada riesgo en cuanto a su nivel de costo, tiempo, alcance y calidad, y luego obtener el promedio para cada riesgo, podremos utilizar la Matriz de Probabilidad e Impacto (ver Anexo 8) para encontrar su probabilidad e impacto.

#### 3.2.1 - Definiciones de impacto de las amenazas

En el siguiente cuadro, se definen las condiciones que tiene cada amenaza del plan de negocios, en base a costo, tiempo, alcance y calidad.

Objetivo de Proyecto	Muy bajo (0,05)	Bajo (0,10)	Moderado (0,20)	Alto (0,40)	Muy Alto (0,80)
<b>Costo</b>	A3, A1	A2	A5	A4	
<b>Tiempo</b>	A2, A1, A5		A3, A4		
<b>Alcance</b>		A1, A5	A3, A4	A2	

<b>Calidad</b>	A1, A2, A3, A5			A4	
----------------	----------------	--	--	----	--

### 3.2.2 - Definiciones de impacto de las oportunidades

En el siguiente cuadro, se definen las condiciones que tiene cada oportunidad del plan de negocios, en base a costo, tiempo, alcance y calidad.

Objetivo de Proyecto	Muy bajo (0,05)	Bajo (0,10)	Moderado (0,20)	Alto (0,40)	Muy Alto (0,80)
<b>Costo</b>	O4, O5	O1, O2	O3		
<b>Tiempo</b>	O2, O5	O3, O4	O1		
<b>Alcance</b>			O1, O2, O5	O3, O4	
<b>Calidad</b>		O4, O5	O2	O1, O3	

### 3.3 - Análisis de los riesgos

#### 3.3.1 - Análisis de impacto

En el caso de que ocurrieran las amenazas o oportunidades planteadas, en el siguiente cuadro se determina y explica el impacto que podría tener cada una, por sobre el Plan de Negocios.

#	Impacto	Justificación
A.1	Moderado	Si llegaran a surgir competidores directos, podría dañar la imagen de originalidad que tiene Provi, y requeriría de tiempo y esfuerzo para lograr un posicionamiento de poder en el mercado.
A.2	Alto	Si los competidores decidieran escalar, además de dañar la imagen original de Provi, estarían dañando el patrimonio y perjudicando objetivos del negocio, contando con que ya tienen presencia en el mercado y ya se encuentran asociadas a marcas de ropa conocidas. Requeriría de aun más esfuerzo y dedicación para poder mantenerse firme en el mercado.
A.3	Alto	Si alguna marca de ropa asociada decidiera irse, que podría ser porque surgen competidores directos en el mercado, dañaría significativamente el patrimonio de la marca, ya que implicaría tener dejar de obtener ganancias de un cliente e invertir costos en la desinstalación del producto del sitio del cliente.
A.4	Alto	Si los proveedores decidieran irse, perjudicaría los objetivos del negocio, ya que proveen las tecnologías necesarias para desarrollar, escalar y mantener funcionando el producto. Requeriría de tiempo y esfuerzo para encontrar proveedores nuevos.
A.5	Moderado	Si Provi llegara a infringir leyes de privacidad por un mal uso de datos, podría dañar la imagen o reputación de la marca a nivel público, que seguramente también implicaría un costo para el negocio.
O.1	Alto	El hecho de que la Inteligencia Artificial esté en pleno desarrollo favorece significativamente al negocio para el logro de los objetivos, ya que se tiene la posibilidad de desarrollar un producto cada vez más preciso que logre entregar la propuesta de valor.
O.2	Moderado	La oportunidad de negocio que ofrece Provi a las marcas de ropa y los resultados que espera obtener, beneficia a la imagen y reputación del negocio.
O.3	Alto	La posibilidad de conseguir alianzas con marcas y proveedores conocidos aumentarían significativamente la reputación y la imagen del negocio en el mercado de la moda.
O.4	Moderado	Las redes sociales benefician a la imagen del negocio ya que son una de las principales fuentes de tráfico del shopping online, al contar con, no solo anuncios comerciales de las marcas, sino también influencers y algoritmos personalizados que recomiendan a las personas sobre “trends” de moda según sus gustos.
O.5	Moderado	La concientización sobre el ambiente genera que el mercado se interese aún más por soluciones que se preocupen por minimizar los daños al ecosistema, por lo que la posibilidad de que las marcas de ropa puedan generar menos desechos por vertederos gracias a Provi conduce a un impacto positivo en la imagen de la marca.

### 3.3.2 - Análisis de probabilidad

En el siguiente cuadro, se identifica la probabilidad de ocurrencia que tiene cada riesgo, por sobre el plan de negocios.

#	Probabilidad	Justificación
A.1	Baja	Si bien ya se están utilizando softwares de modelado 3D para optimizar las pruebas de ajuste de calce de ropa, y la idea de crear un probador virtual ya está en el mercado, el costo de entrada de nuevos competidores es alto, ya que es un servicio que conlleva un proceso largo y costoso de desarrollo, al tener que implementar conocimientos y tecnologías avanzadas.
A.2	Alta	Como los competidores ya implementan Machine Learning y trabajan para reducir las devoluciones y mejorar la experiencia de compra del consumidor, deben estar en constante búsqueda de escalar su producto y mejorar la experiencia de sus clientes.
A.3	Baja	Las marcas de ropa actualmente operan con soluciones de elección del talle que están en el mercado, pero Provi se anticiparía como una solución mucho más precisa al consumidor; si bien hablamos de marcas grandes y con presencia en el mercado, no hay otras soluciones como la propuesta a la cual podrían irse y resultaría raro que actúen en contra del negocio si se ofrece una solución que cumple aún más con sus expectativas.
A.4	Alta	No hay tantos proveedores en el mercado que permitan desarrollar las tecnologías a implementar en Provi y, como desarrollan tecnologías de alto nivel y costo, tienen un poder de negociación alto ante el negocio.
A.5	Mediana	La probabilidad de infringir leyes de privacidad sobre usos de IA no es ni alta ni baja, ya que aunque esto pueda ocurrir por un descuido de usos no debidos de datos, Provi debe estar al tanto de las normas impuestas por cada gobierno para no tener futuros problemas gubernamentales.
O.1	Alta	Ya se habla de la implementación de Inteligencias Artificiales en casi todas las industrias, incluyendo la de la moda, y está en pleno desarrollo; se trata de tecnologías que permiten acelerar procesos, economizar tiempo y reducir costos del mercado
O.2	Alta	La propuesta de valor que ofrece Provi trae no solo múltiples beneficios a las marcas de ropa y los consumidores finales, sino también se trata de reducir problemas que causan daños al ambiente y el desperdicio de ropas; ofrece una solución a múltiples problemas, entrega mayor desempeño a las ventas online de las marcas y mejora la experiencia de compra de las personas, también incentivándolos a comprar online.
O.3	Alta	Si bien conseguir desarrolladores de calidad de realidad virtual y aumentada y diseñadores 3D es un desafío para el negocio, crear alianzas con los proveedores y también las marcas de ropa daría reconocimiento y buena reputación a Provi, posicionándose fuerte en el mercado.

O.4	Alta	Las redes sociales ya juegan una parte muy importante en la industria de la moda a través de influencers o videos/publicaciones populares acerca de “trends”, incluso mayor que los anuncios.
O.5	Mediana	Si bien las marcas se interesan por generar menos daños en el ambiente durante sus procesos, la probabilidad de que elijan a Provi por esta cuestión no es ni alta ni baja, ya que el problema principal que buscan atender son los costos recurrentes que tienen por la devolución de ropa.

### 3.4 - Estrategias para los riesgos

#### 3.4.1 - Estrategias para las amenazas

Tras el análisis desarrollado sobre cada amenaza que tiene el negocio, considerando las probabilidades y los impactos planteados, se identifican para cada uno la estrategia que se implementará para reducir su riesgo. Es decir, para cada amenaza se elige evitar, transferir, mitigar o aceptar su riesgo.

#	Estrategias	Justificación
A.1	Escalar	Al tener una probabilidad baja de ocurrir, ya que el costo de entrada al mercado es alto, y teniendo en cuenta que el impacto negativo es moderado, se elige escalar de manera que se siga desarrollando el proyecto para poder anticiparse a posibles entrantes al mercado. Es importante seguir con el desarrollo y aprovechar la oportunidad en el mercado.
A.2	Evitar	Teniendo en cuenta la alta probabilidad de ocurrencia de que escalen productos sustitutos y, que su impacto negativo es alto, el negocio intenta evitar el riesgo a través del desarrollo temprano y con rápida acción de la solución. Se busca poder crear un producto digital que, si bien sea de alta calidad y lleve tiempo de desarrollar, que pueda llegar a ser nuevo en el mercado y ofrezca aún más valor que los competidores.
A.3	Mitigar	La probabilidad de que el cliente actúe con un impacto negativo hacia el negocio es baja, pero si llegara a ocurrir el impacto significaría un riesgo alto para el negocio, por lo que se elige mitigar el riesgo a través de un trato positivo con el cliente desde el principio de la relación. Se busca incluso hasta crear alianzas positivas con las marcas que impulsen la imagen y reputación de Provi.



A.4	Mitigar	Considerando que es alta tanto la probabilidad de ocurrencia, como el impacto negativo, se pretende mitigar el riesgo de que los proveedores entren en conflicto con Provi, mediante contratos previos a empezar a trabajar con ellos, que establezcan tanto plazos de pago (más altos de ser necesario) y entregas, como otras expectativas que tendrán ambas partes, para así también poder crear una alianza positiva que impulse al negocio hacia adelante.
A.5	Transferir	Como la probabilidad de que se infrinjan regulaciones sobre IA es media, tanto como el impacto negativo, se considera transferir el riesgo a un especialista acerca del tema, que tenga conocimiento sobre las leyes y regulaciones que abarca la utilización e implementación de IA.
A.6	Aceptar	El mercado de la moda, considerando el consumidor final, ya ocupa un nicho limitado, por lo que tiene sentido que la probabilidad de ocurrencia sea alta y el impacto moderado: se considera aceptar el riesgo, ya que las marcas actualmente operan en este mercado y se orientan a satisfacer las necesidades de un segmento que cuenta con más recursos y tiene acceso. Es decir, ProVi se adapta a un segmento de mercado acotado y acepta que la mayor parte de la población no puede, por fuerza mayor al negocio, acceder a esta solución.

### 3.4.2 - Estrategias para las oportunidades

Tras el análisis desarrollado sobre cada oportunidad que tiene el negocio, considerando las probabilidades y los impactos planteados, se identifican para cada una la estrategia que se implementará. Es decir, para cada oportunidad se elige explotar, compartir, mejorar o aceptar su riesgo.

#	Estrategias	Justificación
O.1	Explotar	Las tecnologías a implementar están actualmente en pleno desarrollo, por lo que se desea sacar el máximo provecho de los avances que surgen todo el tiempo, y poder desarrollar un producto avanzado.
O.2	Escalar	La ventaja competitiva que obtiene Provi por establecer una propuesta de valor que cubre múltiples necesidades en el mercado debe ser escalada a nivel programa y por el negocio. Es importante concientizar sobre los problemas que resuelve el producto.
O.3	Compartir	Al conseguir alianzas con un tercero, ya sea un proveedor o una marca de ropa, se desea compartir la oportunidad, ya que sería de beneficio para ambos. El tercero estará aliado a una solución que integra tecnologías

		avanzadas y será de uso para su imagen y reputación, mientras que Provi también se beneficiará del reconocimiento que obtiene en esta alianza.
O.4	Aceptar	Se decide aceptar la existencia de las redes sociales, ya que primero se desea ser reconocido entre el cliente principal, que son las marcas de ropa, a través de un sitio web del negocio. Más adelante, las redes sociales podrían ser óptimas para escalar el negocio e introducirse en los Marketplaces, como Facebook o Instagram.
O.5	Mejorar	Se desea que el producto sea capaz de incrementar el impacto de que se desarrollen procesos “eco-friendly” en las marcas de ropa. Sería ideal enfocarse en reducir desechos y las emisiones del transporte que generan las marcas, mediante un producto que concientice y optimice aún más las compras de los consumidores y todo el proceso de desarrollo de las tiendas de moda.

### 3.5 - Conclusiones

En definitiva, el análisis de la factibilidad, los riesgos y las oportunidades que tiene el entorno del negocio resulta conveniente para prestar atención a lo que podría afectar el funcionamiento del negocio, tanto para bien o para mal.

Dentro de las amenazas, se tiene como mayor consideración la posibilidad de que surjan nuevos competidores o escalen productos sustitutos. Entendiendo que el mercado tiene barreras de entrada bajas, se espera poder operar anticipando a nuevos posibles entrantes mediante un estudio de mercado continuo. Si bien son factores que podrían dañar significativamente el patrimonio del negocio, se planea incorporar tecnologías avanzadas y precisas que logren posicionar con reputación al negocio en el mercado. No solo eso, sino también realizando alianzas positivas que empoderen a la reputación de Provi y ayuden al negocio a escalar dentro del mercado. Además, se espera implementar campañas de marketing exitosas que logren convertir a nuevos clientes. Igualmente, se debe estar al tanto de la competencia, tanto indirecta como directa, y los movimientos que planea hacer dentro del mercado, ya que la posibilidad de

que ocurran estos riesgos es alta y significaría un posible desvío en el tiempo dedicado a la ejecución del producto y su comunicación en el mercado. Se nos volvería más dificultoso entrar al mercado y poder comenzar a operar. También implicaría un costo mayor en la necesidad de invertir más esfuerzos en la promoción del producto para conseguir clientes que quieran adherirse a Provi. De todas maneras, los mayores competidores por el momento se encuentran en el exterior y, al ser un producto novedoso en el mercado argentino, el daño no sería tan grave para el proyecto del negocio.

En cuanto a las oportunidades, Provi se beneficia por el crecimiento que está habiendo en el desarrollo de tecnologías de Inteligencia Artificial, como de su ventaja competitiva. El negocio surge de la necesidad de incorporar tecnologías emergentes, en marcas que actualmente operan en el mercado de la moda, para poder impulsar su desempeño y rentabilidad. Y no solo viene a solucionar los costos que enfrentan estas marcas, sino a eficientizar los procesos con los que actualmente operan en sus tiendas online. Se entiende que se debe explotar esta oportunidad y mejorar su impacto mediante esfuerzos desde el desarrollo del producto y siempre manteniéndose firme con la propuesta de valor.

## **4 – Solución Producto Digital**

### **4.1 - Roadmap del Producto Digital**

El desarrollo de la plataforma se realizará en tres hitos de construcción a lo largo de un año entero. Al ser un producto digital que integra tecnologías avanzadas y de alto nivel, su desarrollo requiere de un año de tiempo para construir el MVP (producto mínimo viable). En el primer hito de construcción el enfoque estará en el desarrollo de la plataforma web y su diseño de experiencia de usuario. Es decir, comenzar el desarrollo del producto por la estructura del producto digital y cómo se vería a simple vista, sin todavía incorporar las tecnologías avanzadas. Además, se llevará a cabo el diseño de un sitio web que represente a la marca y sea útil para su comunicación, y demostración del servicio, al público objetivo. La idea también es empezar a esquematizar y elegir la infraestructura de bases de datos que necesitará el producto para lanzarse, de manera que esté conectado con la plataforma y con los datos que vayan a insertar los usuarios. Por último, se llevarán a cabo pruebas de usabilidad que aseguren que el producto entienda el comportamiento de los usuarios, atienda a sus necesidades y sea de cómodo uso para el mismo.

Para el segundo cuatrimestre, el enfoque se centra en el desarrollo de las tecnologías a implementar. Se espera desarrollar el ambiente de Realidad Aumentada sobre la plataforma que ya se habría diseñado, en el cual los usuarios serán capaces de crear sus avatares personales y a medida. Junto a esto, se comenzaran a probar la tecnología con muestras de modelados 3D de prendas de ropa. Con el ambiente interactivo de Realidad Aumentada, las prendas se ajustarán

debidamente al sistema para poder ser probado en el avatar del usuario. A su vez, se terminarán de desarrollar las pruebas de usabilidad del “User Experience” para poder realizar los ajustes que sean necesarios, y así construir una imagen de marca del negocio apta para comenzar la comunicación del producto en el mercado. Por último, se terminará de consolidar e integrar la infraestructura de base de datos a la plataforma.

En el tercer y último cuatrimestre, se espera poder cerrar la construcción de un MVP que haya podido integrar los objetivos del negocio y contar con clientes interesados en la propuesta. Tras haber comenzado por la comunicación del producto, se continuará por mostrar prototipos y pruebas del producto a posibles clientes, tanto virtualmente como en tiendas físicas, donde se consigan testimonios reales de usuarios. Esto se realiza con la esperanza de conseguir clientes y formar alianzas con marcas de ropa, para poder lanzar el producto al comienzo del siguiente año. A su vez, mediante las pruebas realizadas y los testimonios conseguidos, se procederá a validar y ajustar el MVP, de manera que sea un producto viable y que se ajuste al mercado de manera óptima. También, deberá funcionar el registro y almacenamiento automático de los datos que inserten los usuarios, tras la implementación de la estructura de base de datos elegida, que también guardará las prendas digitales. Por último, se espera poder haber conseguido al menos uno o dos clientes que estén dispuestos a integrar el servicio al lanzar el producto.

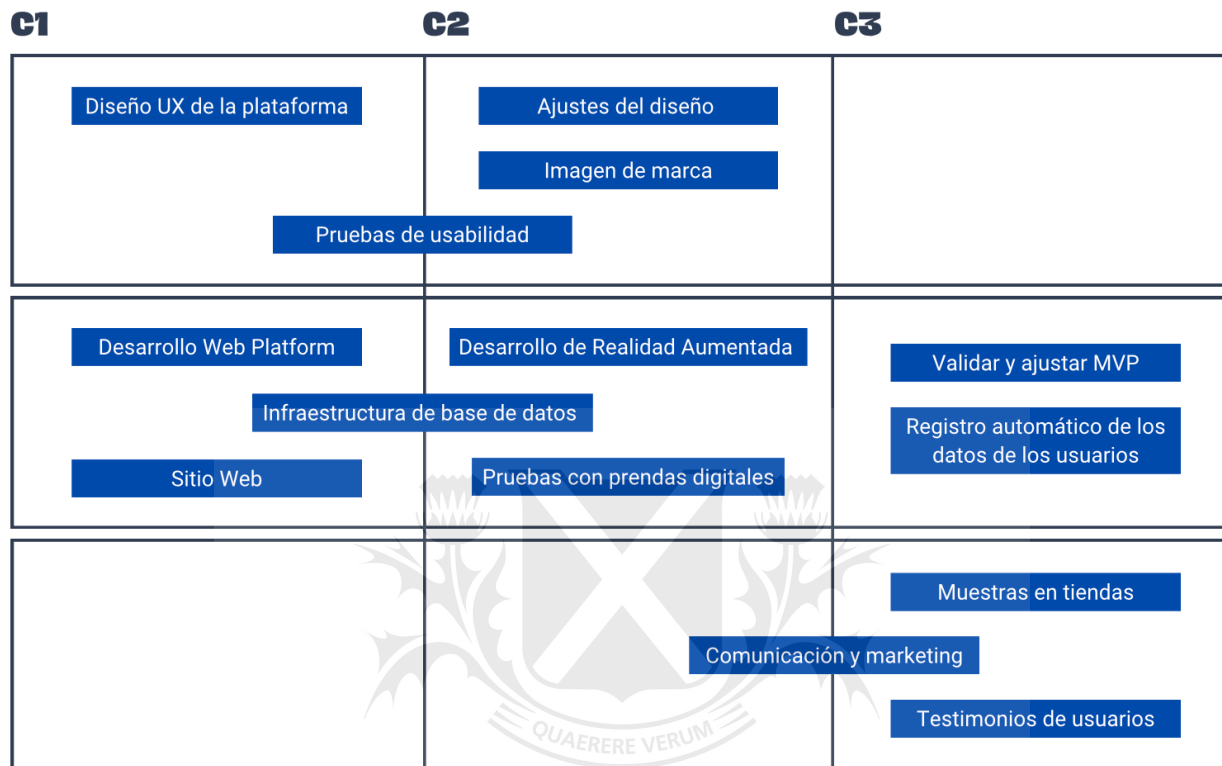


Figura 4.1 - Roadmap Corto Plazo

Tras el desarrollo de un producto funcional, el primer año (mediano plazo) se basará en lanzar, comunicar y expandir el producto digital en el mercado. Como se mencionó anteriormente, se espera poder contar con al menos 2 clientes a partir del lanzamiento, que se hayan conseguido tras haber realizado campañas de comunicación del producto. De todas maneras, a lo largo del primer cuatrimestre del año, se seguirán empleando estas campañas para poder conseguir aún más clientes. A su vez, tras llegar a un acuerdo con los nuevos clientes, Provi se estará encargando de realizar el diseño de prendas 3D de la marca, de manera que luego puedan estar disponibles a los usuarios. Este proceso será constante (al tener que introducir cualquier prenda nueva al mercado), largo y requerirá de un previo consentimiento entre el

cliente y Provi, a través de un contrato que explicita los derechos de Propiedad Intelectual y de Autor que se deberán cumplir a lo largo del desarrollo de los modelos 3D de las marcas. Así, habiendo establecido un acuerdo necesario de confianza y seguridad entre ambas partes, será efectiva la posible integración de las prendas digitales a la plataforma. Por otra parte, al estar trabajando con un servicio que es implementado en sitios web ya existentes (de los clientes), se necesitarán Diseñadores UX que puedan realizar los ajustes de diseño necesarios. Así, una vez hechos estos ajustes y al haber podido adaptar un producto que sea acorde a la estructura del cliente, se podrá proceder a generar pruebas de usabilidad que verifiquen la efectiva instalación e integración de la plataforma al sitio web deseado.

En definitiva, el primer año tendrá muchos procesos que estarán repetidos a lo largo del año, ya que se estará integrando el producto con clientes nuevos (ver Anexo 9). Cada vez que se consiga un nuevo cliente, será necesario desarrollar sus prendas en modelos 3D digitales para integrarlas a la plataforma y hacer posible la integración al sitio web. Además, el enfoque en los ajustes de diseño y las pruebas de usabilidad también serán importantes, para poder estar al tanto de que todo esté funcionando. Aparte, se generaran reportes de efectividad que le serán útiles tanto a Provi como a los clientes, ya que van a contener información útil acerca del funcionamiento del servicio en cada sitio web, incluyendo índices de devoluciones (que estarán reduciendo) y de conversión de los usuarios y el éxito del producto. Por otra parte, a lo largo del segundo y tercer cuatrimestre del año se realizará, desde el área de marketing, un segundo plan de promoción. Esta vez, estará enfocado en demostrar qué clientes se han asociado a la marca,

para ganar reputación en el mercado, así como índices de efectividad importantes que demuestren el éxito de la compañía.

Por último, a largo plazo se prevé que Provi va a crecer en el mercado argentino y empezar a ser reconocido como el principal aliado de las marcas de ropa (ver Anexo 10).

Considerando un plazo que arranque desde el segundo año desde el lanzamiento hasta el cuarto año, se espera poder conseguir al menos 6 clientes por semestre y, así, poder recaudar el dinero necesario que permita pagar a los inversionistas. En cuanto al producto en sí, se estarán realizando constantemente modelos 3D de las prendas de ropa, ya sean de nuevos clientes que se adhieran a Provi, o incluso de nuevas prendas que diseñen los clientes. Además, se espera poder desarrollar una base de datos poderosa y consistente que pueda soportar toda la información de las prendas, así como los diseños de las mismas. Esta base podrá ser accedida tanto por Provi como por sus clientes, y así no solo se va a poder ofrecer un Probador Virtual que maximice los beneficios de las compras online, sino que la marca se convertirá en un proveedor de soluciones de software que permitan que las marcas de ropa puedan registrar sus prendas en modelos digitales. Dicho esto, Provi procederá a ofrecer dos servicios distintos que se adapten a los segmentos en el mercado: por un lado, una solución que permita mejorar el rendimiento de las ventas online de las marcas de ropa (más económica), y otra solución de software que, además de proveer un Probador Virtual, también mejore el rendimiento de los negocios a través de una base de datos integrada y consistente.

Por otra parte, para el cuarto año, se planea comenzar a expandirse internacionalmente y conseguir aliados dentro de América Latina y, posiblemente, por Europa y Estados Unidos.



Aparte de ya haber conseguido fuertes alianzas dentro de Argentina que permitan crear una buena reputación de la marca, también se generaran campañas de marketing que permitan comunicar que Provi estará expandiéndose por fuera del país. Si bien son detalles que se verán más adelante, se considerara la opción de contar con servidores en el exterior, para permitir un buen rendimiento de la plataforma en otros países.

De todas maneras, el equipo en Provi siempre estará enfocado en el mantenimiento tecnológico de la plataforma. Considerando que se estará implementando el servicio en múltiples sitios web que no son propios, se deberá estar atento más que nada a que la estructura de base de datos y los servidores que sean el motor de estas estén bien diseñadas desde un comienzo. Las marcas de ropa confiaran en que el servicio que adquirieron permita a que sus usuarios puedan probarse ropa en todo momento sin interrupciones. A su vez, el diseño de las prendas será otro de los trabajos principales a realizar; los diseñadores 3D deberán desarrollar modelos 3D constantemente y el equipo de desarrolladores estará al tanto de que las nuevas prendas estén disponibles en los sitios, así como de eliminar aquellas que ya no sean relevantes. En definitiva, la plataforma requerirá de atención en todo momento y, a medida que sea necesario, se realizaran ajustes e implementaran nuevas ideas que permitan un desarrollo optimo y que se adapte a las nuevas tecnologías disruptivas.

#### **4.1.1 Definiciones de Roles**

La plataforma contará con tres roles principales: administradores, intermediarios y usuarios finales. Se considera a los administradores como el equipo que trabaja en el

mantenimiento del producto digital y atiende a los reclamos o consultas de los usuarios finales. A su vez, el intermediario, que viene a ser el sitio online del cliente que integra nuestro producto, también será capaz de comunicar cualquier problema u ocurrencia que implique el funcionamiento del producto en su propia plataforma. Además, se considera que cualquier falla que tenga el intermediario también podría afectar directamente el funcionamiento del sistema que está integrado en su sitio web. Por lo tanto, es importante mantener una comunicación accesible y cordial con el cliente, que funciona como intermediario. Por último, los usuarios finales (o consumidores del producto digital), son aquellos que benefician del uso del servicio a través del intermediario o cliente. Se trata de las personas que acceden a la tienda online del cliente y desean utilizar Provi para poder elegir el talle correcto de la prenda en la que se encuentran interesados, para realizar una compra óptima.

#### 4.1.2 Historias de Usuario

A continuación, se listan las Historias de Usuario de las funcionalidades a emplear a lo largo del desarrollo del MVP.

<b>ID</b>	<i>#1</i>
<b>Como</b>	<i>Marca de ropa</i>
<b>Quiero</b>	<i>Eficientizar el proceso de elección de talle a mis clientes</i>
<b>Para</b>	<i>Reducir costos que generan las devoluciones</i>

<b>Condiciones de aceptación</b>	<i>Las marcas de ropa deben contar con un sitio web online y eCommerce desarrollado, en caso contrario no puede implementar el sistema.</i>
----------------------------------	---

<b>ID</b>	<i>#1.1</i>
<b>Como</b>	<i>Marca de ropa</i>
<b>Quiero</b>	<i>Ofrecer un probador virtual a mis usuarios</i>
<b>Para</b>	<i>Facilitar la elección de talla de los mismos al comprar online.</i>
<b>Condiciones de aceptación</b>	<i>Las marcas de ropa deben contar con un sitio web online y eCommerce desarrollado, en caso contrario no puede utilizar el sistema.</i>

<b>ID</b>	<i>#1.2</i>
<b>Como</b>	<i>Marca de ropa</i>
<b>Quiero</b>	<i>Que mis prendas tengan una versión en modelo 3D</i>
<b>Para</b>	<i>Poder realizar pruebas de ropa virtualmente.</i>
<b>Condiciones de aceptación</b>	<i>Las marcas de ropa deben contar con información de cada prenda y sus medidas, en caso contrario se dificultará el proceso de realizar los modelados 3D.</i>

<b>ID</b>	#1.3
<b>Como</b>	<i>Marca de ropa</i>
<b>Quiero</b>	<i>Tener reportes estadísticos sobre mis usuarios</i>
<b>Para</b>	<i>Entender sus comportamientos en el sitio online.</i>
<b>Condiciones de aceptación</b>	<i>El negocio debe contar con una base de datos que registre los datos de los usuarios, en caso contrario no podrá generar reportes estadísticos que puedan visualizar las marcas.</i>

<b>ID</b>	#2
<b>Como</b>	<i>Usuario</i>
<b>Quiero</b>	<i>Poder probarme ropa online</i>
<b>Para</b>	<i>Sentirme seguro de qué comprar y no comprar</i>
<b>Condiciones de aceptación</b>	<i>El usuario debe realizar una compra online, en caso contrario no podría utilizar el sistema</i>

<b>ID</b>	#2.1
<b>Como</b>	<i>Usuario</i>

<b>Quiero</b>	<i>Que poder registrarme</i>
<b>Para</b>	<i>Que la plataforma recuerde mis medidas y no tener que volver a ingresarlas cada vez que me quiera probar ropa</i>
<b>Condiciones de aceptación</b>	<i>El usuario deberá ingresar un email y contraseña para registrarse en la plataforma, en caso contrario el sistema no podrá recordar sus datos la próxima vez que utilice el sistema.</i>

<b>ID</b>	#2.2
<b>Como</b>	<i>Usuario</i>
<b>Quiero</b>	<i>Tomar una foto o escanear mi cuerpo</i>
<b>Para</b>	<i>Poder crear un avatar que sea exacto</i>
<b>Condiciones de aceptación</b>	<i>El usuario deberá contar con una computadora que tenga cámara y sacarse una foto para poder escanear su cuerpo, en caso contrario no se podrá crear el avatar.</i>

<b>ID</b>	#2.3
<b>Como</b>	<i>Usuario</i>
<b>Quiero</b>	<i>Poder verme con la prenda puesta en la computadora</i>
<b>Para</b>	<i>Poder decidir si me gusta cómo me queda la prenda o no</i>

<b>Condiciones de aceptación</b>	<i>El usuario deberá ingresar los datos que se le requieran (medidas y fotos), en caso contrario no se podrá crear el avatar.</i>
----------------------------------	---

<b>ID</b>	#2.4
<b>Como</b>	<i>Usuario</i>
<b>Quiero</b>	<i>Crear que la prenda que me pruebo online me va a satisfacer</i>
<b>Para</b>	<i>No desilusionarme cuando la haya comprado</i>
<b>Condiciones de aceptación</b>	<i>El usuario debe asegurarse de medirse e ingresar los datos correctamente, y de tener buena luz en su ambiente para la foto, en caso contrario el fit con el avatar podría ser erróneo.</i>

<b>ID</b>	#2.5
<b>Como</b>	<i>Usuario</i>
<b>Quiero</b>	<i>Poder probarme más de una prenda a la vez</i>
<b>Para</b>	<i>Ver si combinan</i>
<b>Condiciones de aceptación</b>	<i>El usuario puede probarse 2 prendas a la vez, siempre y cuando sea una parte de arriba y otra parte de abajo.</i>

<b>ID</b>	#2.6
<b>Como</b>	<i>Usuario</i>
<b>Quiero</b>	<i>Poder visualizar donde queda apretada o ajustada la prenda</i>
<b>Para</b>	<i>Entender el calce de la prenda</i>
<b>Condiciones de aceptación</b>	<i>El usuario debe seleccionar el modo “mapa de calor” para poder visualizar el calce de la prenda, en caso contrario solo vera la prenda puesta.</i>

<b>ID</b>	#2.7
<b>Como</b>	<i>Usuario</i>
<b>Quiero</b>	<i>Poder recibir recomendaciones personalizadas</i>
<b>Para</b>	<i>Encontrar prendas que me queden más fácilmente</i>
<b>Condiciones de aceptación</b>	<i>El usuario debe usar la plataforma con frecuencia para aprender de sus preferencias y calces, en caso contrario no podremos generar recomendaciones personalizadas.</i>

Desde la perspectiva del usuario, se considera que este debe ser sea capaz de introducir medidas precisas, y no una estimación. Por eso, el sistema deberá contar con explicaciones y visualizaciones de dónde y cómo medirse correctamente. De todas maneras, también se utilizarán imágenes y escaneos del cuerpo donde el cuerpo del usuario será captado para crear el avatar. El usuario entonces podrá optar por solo tomarse una foto y no necesariamente tener que registrar

sus medidas, ya que al crearse una cuenta podrá agregarlas luego si desea. Aun así, se le especificará que ingresando sus medidas podremos generarle recomendaciones más precisas. Por otra parte, será importante que la integración de base de datos se realice efectivamente y contenga una estructura capaz de almacenar los perfiles de los clientes que se registren en la plataforma. Así, gracias a la correcta gestión de la arquitectura de datos del negocio, será capaz de acceder a su cuenta y no necesitará volver a insertar sus medidas (que son fáciles de olvidar). Otra ventaja es que, aun cuando el usuario esté comprando en otra marca de ropa que tenga integrado el servicio, sus datos estarán disponibles de todas maneras en la plataforma. Esto creará un ambiente interactivo por toda la web, siempre y cuando se esté comprando en marcas de ropa aliadas a Provi. Por último, será importante que el sistema integre Realidad Aumentada y el diseño de modelados 3D para garantizar que el usuario pueda aplicar prendas a su cuerpo y visualizar el ajuste correcto, según el talle que elija.

Al considerar a las marcas de ropa, resulta importante que puedan tener acceso a reportes estadísticos sobre sus consumidores y las tendencias de compra. Por eso, mediante la base de datos a implementar, que no solo será de utilidad para el usuario, se podrán generar reportes estadísticos que otorguen feedback del comportamiento de los consumidores a la marca de ropa. De nuevo, resulta evidente que se debe realizar y controlar la gestión de la arquitectura de datos del negocio, ya que permite que se garanticen las funcionalidades prioritarias. Estos reportes otorgaran información como de índices de ventas, devoluciones y satisfacción del usuario, que no solo servirán a Provi, sino también a las marcas de ropa aliadas. Después, se deberá considerar cómo se llevará a cabo el método de implementación del sistema a los sitios online de



las marcas. Este es un proceso clave en el desarrollo y lanzamiento del producto, que requiere que los desarrolladores sean capaces de integrar un sistema que se adapte a las tiendas online de los clientes. Por último, se deberán desarrollar las prendas de las marcas en modelos 3D digitales, para que puedan ser integrados al sistema y probados por los usuarios sobre su avatar personalizado.

De esta manera, se implementa el modelo RICE para poder decidir qué funcionalidades resultan más importantes para el desarrollo del producto y así poder priorizarlas. A lo largo del desarrollo del MVP, se irán implementando las historias de usuario mencionadas, en Sprints de cuatro semanas de duración, de acuerdo a su importancia y mayor impacto en el producto. En principio, en el primer cuatrimestre del año de desarrollo de la plataforma, se tendrá como objetivo desarrollar una tecnología que permita a los usuarios escanear sus cuerpos mediante imágenes y fotografías. Además, se va a posibilitar que los usuarios puedan ingresar sus datos personales para crear un avatar acorde a su cuerpo. Tal como demuestra la metodología RICE, estas dos tareas serán priorizadas para poder comenzar a desarrollar un producto funcional para el usuario. Por otra parte, la posibilidad de que los usuarios se registren y creen una cuenta en la plataforma empezará a ser implementado en el segundo cuatrimestre del año del desarrollo de la plataforma, junto con el desarrollo de una infraestructura de datos (como fue establecido en el Roadmap). Así, para el tercer y último cuatrimestre del año, el enfoque estará en consolidar una aplicación que posibilite a los usuarios aplicar prendas sobre el avatar que hayan creado.

Por otra parte, las funcionalidades que se relacionen directamente con las marcas de ropa se priorizan a partir del primer año desde el lanzamiento del producto, ya que es cuando son

necesarias para el funcionamiento del producto. Acorde al Roadmap establecido, a lo largo del primer cuatrimestre se comenzará por poder integrar el sistema a los sitios webs de los primeros clientes, para asegurarse de una integración efectiva desde el comienzo. Esto implica adaptarse a la estructura del cliente y realizar ajustes que sean necesarios, y deberá ser realizado en no más de dos Sprints de 4 semanas de duración cada uno. A la par de esta integración, será importante comenzar a realizar los modelados 3D a partir de los diseños de las prendas de ropa de las marcas de ropa. Esto permitirá que, al terminar la integración en el sitio web, la base de datos de la plataforma contenga información relevante y necesaria para que los usuarios puedan utilizar el probador virtual. Por otra parte, al final del primer cuatrimestre desde el lanzamiento, en solamente un Sprint, se espera poder tomar datos relevantes que se hayan reclutado a lo largo del cuatrimestre, a través de los sitios web de las marcas, para poder entregar reportes estadísticos y visualizaciones que aseguren la rentabilidad de la solución. Será importante para nuestros clientes recibir estos reportes y estar al tanto de los resultados que obtienen junto a Provi.

Funcionalidad	Reach	Impact	Confidence	Effort	Posicion	Score
Crearse una cuenta en el sistema	500	0,5	80	2	3	10000
Ingresar datos personales de talles	300	1	70	2	2	10500
Aplicar prendas sobre el avatar	200	3	80	5	4	9600
Escanear su cuerpo con camara de la computadora	400	2	80	2	1	32000
Integrar el sistema al sitio web de la marca	6	2	60	2	1	360
Diseño 3D de las prendas de la marca	6	3	60	4	2	270
Generar reportes estadísticos a las marcas	6	1	60	3	3	120

Figura 4.1.2 - Análisis RICE

## 4.2 - Diagrama de Arquitectura

La estructura detrás de la aplicación se basa en una arquitectura cliente-servidor. Lo característico de esta estructura es que el proveedor del servicio (Provi) actúa como un servidor web, el cual se conecta con un sitio web por el cual el cliente va a poder consumir el servicio. Estos clientes podrán acceder a la información que provee el servidor web a través de un protocolo TCP/IP. De todas maneras, se implementan firewalls porque se quiere evitar que el cliente pueda tener acceso a información privada de la plataforma. Esto es, el servidor de aplicación, que estará recibiendo información desde las bases de datos y a su vez enviándolas al servidor web, se estará conectando a través de firewalls que aseguren una conexión segura y controlada. De esta manera, los usuarios podrán acceder a los datos que les sean necesarios a través del sitio web, sin poder robar o acceder a datos privados e internos de la aplicación.

Además, se establecerán mecanismos de replicación y particionamiento que permitan que la aplicación funcione en todo momento. Esto es, existirán tanto dos servidores web como dos servidores de aplicación, donde todos estarán interconectados. Esto permite que, si se llega a caer uno de los servidores, la estructura pueda seguir firme y funcionando con el otro servidor que esté disponible. Este mecanismo se emplea para otorgar y asegurar un mejor rendimiento, así como para tener mayor tolerancia de falla.

Por otra parte, lo característico que tendrá esta arquitectura será la conexión del servidor web con un Microsoft Cognitive Services. Lo que permite esto es que la inteligencia artificial a incorporar pueda funcionar correctamente con la solución. Se basa en una API que va a permitir que los desarrolladores y científicos de datos puedan agregar fácilmente características de inteligencia artificial a la aplicación. Por eso, también se conectará con un Blob Storage que sea

capaz de almacenar datos no estructurados, como imágenes y escaneos de los cuerpos de los usuarios. Así, la inteligencia artificial será capaz de operar sin problemas a lo largo de la aplicación.

Por último, los datos serán almacenados en bases de datos estructuradas y Data Lakes. Por un lado, los datos estructurados como medidas e información personal de cada usuario, podrán ser guardados en bases de datos a los que se podrán hacer consultas. Por otra parte, el Data Lake se encargara de almacenar múltiples datos que se estén generando velozmente, de manera variada. De esta manera, los datos finalmente podrán ser visualizados a través de Power BI o Tableau, a partir de visualizaciones de datos importantes y de relevancia para la empresa.

En la siguiente imagen, se puede ver cómo quedará estructurada la arquitectura de la solución digital.

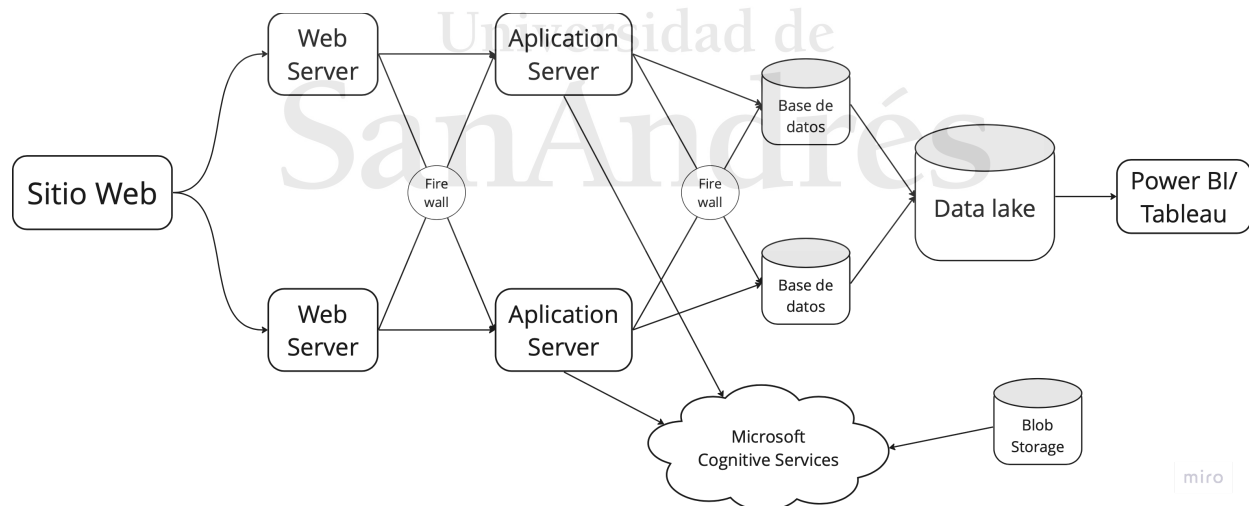


Figura 4.2 - Arquitectura del producto digital

### 4.3 - Indicadores Clave

### 4.3.1 - Establecer Indicadores

Por una parte, se listan los siguientes indicadores relacionados a la gestión del producto.

<b>ID</b>	#1.1
<b>Nombre</b>	<i>Generación de leads</i>
<b>Descripción</b>	<i>Conseguir que se registren al menos 50 usuarios por mes a Provi a</i>
<b>Detallada</b>	<i>través de los sitios web de las marcas.</i>
<b>Responsable</b>	<i>Diseñador UX (quien se encarga de mejorar la experiencia del usuario y optimizar su proceso de compra).</i>

<b>ID</b>	#1.2
<b>Nombre</b>	<i>Conversión de leads</i>
<b>Descripción</b>	<i>Conseguir que al menos 30 usuarios por mes ingresen sus datos</i>
<b>Detallada</b>	<i>personales (medidas de cuerpo y fotos) a Provi, y creen su propio avatar.</i>
<b>Responsable</b>	<i>Diseñador UX (quien se encarga de mejorar la experiencia del usuario y optimizar su proceso de compra).</i>

<b>ID</b>	#1.3
<b>Nombre</b>	<i>Desgaste de leads</i>
<b>Descripción</b>	<i>Lograr que haya menos de 10 abandonos por semana por parte de los</i>
<b>Detallada</b>	<i>usuarios, al momento de realizar una prueba virtual de ropa.</i>

<b>Responsable</b>	<i>Diseñador UX (quien se encarga de mejorar la experiencia del usuario y optimizar su proceso de compra).</i>
--------------------	--

<b>ID</b>	<i>#1.4</i>
<b>Nombre</b>	<i>Conversión de leads</i>
<b>Descripción</b>	<i>Conseguir que al menos 20 usuarios por mes realicen una compra a través del sitio web de la marca, habiendo utilizado Provi previamente para probarse la prenda.</i>
<b>Detallada</b>	<i>Conseguir que al menos 20 usuarios por mes realicen una compra a través del sitio web de la marca, habiendo utilizado Provi previamente para probarse la prenda.</i>
<b>Responsable</b>	<i>Diseñador UX (quien se encarga de mejorar la experiencia del usuario y optimizar su proceso de compra).</i>

Por otra parte, se listan los siguientes indicadores relacionados a la gestión del negocio.

<b>ID</b>	<i>#2.1</i>
<b>Nombre</b>	<i>Clientes</i>
<b>Descripción</b>	<i>Conseguir al menos 6 clientes que integren el sistema a su sitio web en el primer semestre a partir del lanzamiento de la plataforma.</i>
<b>Detallada</b>	<i>Conseguir al menos 6 clientes que integren el sistema a su sitio web en el primer semestre a partir del lanzamiento de la plataforma.</i>
<b>Responsable</b>	<i>Marketing</i>

<b>ID</b>	<i>#2.2</i>
<b>Nombre</b>	<i>Tasas de devoluciones</i>

<b>Descripción</b>	<i>Conseguir que se reduzcan las tasas de devoluciones de las marcas</i>
<b>Detallada</b>	<i>aliadas en un 5% en el primer semestre de uso del sistema.</i>
<b>Responsable</b>	<i>Marketing</i>

<b>ID</b>	<i>#2.3</i>
<b>Nombre</b>	<i>ROI (Retorno de la Inversión)</i>
<b>Descripción</b>	<i>Poder obtener, para el final del primer año desde el lanzamiento del</i>
<b>Detallada</b>	<i>producto, un ROI de al menos un 70% (se espera empezar a cubrir la inversión para el segundo año).</i>
<b>Responsable</b>	<i>CFO (Chief Financial Officer)</i>

#### **4.3.2 - Medición Indicadores**

Los indicadores de producto serán medidos a través de los datos obtenidos desde la base de datos de la aplicación. Se estarán almacenando tanto datos personales de los usuarios (que van a estar insertando a medida que se registren en la plataforma), como de sus movimientos en la plataforma. Se espera registrar, mediante Google Analytics, tendencias en los movimientos de los usuarios, tanto como tasas de abandono de la acción a tomar y el alcance obtenido. A su vez, la base de datos ira registrando la cantidad de clientes que hayan creado una cuenta en la plataforma. Así, se podrán generar reportes que no solo verificaran que se haya podido alcanzar

los indicadores establecidos, sino que también beneficiaran a la empresa al momento de querer mejorar a futuro el rendimiento de la plataforma.

Por otra parte, los indicadores que tengan que ver más con el negocio serán medidos desde el área de marketing y el área de finanzas. Por una parte, se utilizara el CAC (Costo de Adquisición de Clientes) para poder medir el costo que implica adquirir clientes que integren el sistema. Esto nos podrá indicar si el esfuerzo y el costo empleado desde el área de marketing estará siendo rentable, o no, para conseguir nuevos clientes en el mercado. Por otra parte, el ROI (Retorno de la Inversión) será útil para informarnos si el negocio estará generando los ingresos suficientes que permitan devolver, en un tiempo acorde, la inversión hecha en el negocio. Se va a contar con un CFO (Chief Financial Officer) que registre las ventas a lo largo del periodo contable y pueda afirmar si, al finalizarse el año desde el lanzamiento del producto, se habrá alcanzado el indicador mencionado. A su vez, la negociación con las marcas de ropa permitirá que Provi registre, a través de su sitio web, si se realizaron devoluciones o no, y cuantas se hayan realizado. Esto permitirá calcular las tasas de devoluciones y determinar si el servicio estará siendo efectivo con sus ventas.

#### **4.4 - Aspectos específicos de UX/UI**

Principalmente, la identidad de marca parte desde la elección de utilizar un color que favorezca a la marca en todo su recorrido. Según la psicología, el color azul representa la seguridad, integridad y se relaciona con la eficacia. Esto permite que, al presentar la propuesta ante los clientes o inversores, estos puedan confiar en que Provi ofrece una solución que es



segura y eficiente. Puede ocurrir que, al ser una idea tan innovadora y que esté empleando tecnologías muy novedosas, el mercado dude de la eficacia de una solución de este estilo. Aunque se sabe que se debe poner mucho esfuerzo para poder desarrollar un producto que sea preciso y realmente ayude a los usuarios a encontrar la prenda que necesiten, la representación de la marca resulta importante al momento de querer conseguir aliados y clientes que puedan confiar en la propuesta y el futuro del negocio. Así, al no solo utilizar un azul fuerte como color, sino también al escribir “Provi” en una mayúscula predominante, el logo de la marca que se terminó por diseñar espera generar confianza y llamar la atención al público objetivo en el mercado (ver Anexo 11).

Por otra parte, a partir del color empleado y el desarrollo del logo, como prototipo se diseñó una landing page que sea capaz de demostrar el propósito de la marca y la solución que ofrece al mercado (ver Anexo 12). Por el momento, es una simple manera de demostrar quienes somos, qué ofrecemos y cómo se espera ver el producto a través de una simple demo del Probador Virtual. De todas maneras, esta demostración de la imagen de la marca y su propósito tiene mucho por mejorar, junto a la ayuda de un equipo de desarrolladores y diseñadores profesionales.

## 5 – Modelo de negocio (CANVAS)

A continuación se presenta un análisis estratégico y global del modelo de negocio, mediante el desarrollo del “Business Model Canvas”. Este modelo fue diseñado para cada una de las etapas del plan de negocio, es decir, a corto, mediano y largo plazo. Para cada uno de los cuadros del modelo, se resaltó en rojo lo que se destaca como lo más importante a considerar.

En la siguiente imagen se encuentra el análisis del modelo del negocio a corto plazo.



Figura 5.1 - BMC Corto Plazo

En primer lugar, el modelo de negocio a corto plazo, se hace énfasis especialmente en la propuesta de valor. Al estar en la etapa de desarrollo del producto, se quiere llegar a construir una plataforma que logre capturar y entregar la propuesta de valor que pretende ofrecer Provi a

sus consumidores. Esto es, poder diseñar un probador virtual realista y exacto, capaz de hacer real la posibilidad de que los usuarios se prueben la ropa online, tal como si lo estuviesen haciendo en persona. Además, no se pretende solo aumentar la satisfacción y experiencia de compra del usuario, sino también reducir las tasas de devoluciones por ventas online que tienen hoy en día las marcas de ropa. Resulta evidente que, para ello, necesitaremos contar especialmente con inversionistas interesados por la idea, dispuestos a hacer el proyecto posible. Así, podremos contar con ciertos recursos y alianzas clave que posibiliten este desarrollo. Esto es, programadores e ingenieros capacitados y con experiencia en el desarrollo de inteligencias artificiales.

En segundo lugar, la siguiente imagen contiene el análisis del modelo del negocio a mediano plazo.



Figura 5.2 - BMC Mediano Plazo

El modelo de negocio a mediano plazo hace especial énfasis tanto en la relación con los clientes, como en los canales por los que nos estaremos comunicando con ellos. Al estar lanzando un producto nuevo en el mercado, se quiere captar la atención del segmento de mercado planteado desde el principio. Por eso consideramos que tendremos, por un lado, una relación directa y formal con los clientes de la marca y, por el otro, una relación indirecta e informal con los usuarios de la plataforma. Es importante destacar que el modelo de negocios es B2B2C, ya que llegamos al usuario a través de las marcas de ropa, por lo que no nos relacionamos directamente con quienes utilizan la plataforma. Por eso, a mediano plazo nos estaremos enfocando principalmente en nuestra relación con el cliente. Necesitaremos, como canal principal de comunicación, un sitio web que sea capaz de presentarnos ante el mercado; será importante para comunicar quiénes somos, qué hacemos, el servicio que ofrecemos y cómo lo ofrecemos. Además, contaremos con una sección en donde cualquiera podrá comunicarse con nosotros por cualquier consulta que tuviesen.

Por otra parte, ahora contaremos con una fuente de ingresos estable, a través de nuestros primeros clientes. El producto digital podrá ser adquirido por las marcas de ropa a través de una suscripción mensual de USD 1.500. Para el usuario, el servicio estará disponible a través de la página web de nuestro cliente, por lo que será un servicio que podrá usar gratuitamente, ofrecido por la marca de ropa. Así, como una de las actividades clave, estaremos registrando datos de los usuarios constantemente y generando cada vez más recomendaciones personalizadas para ellos.

Por último, es importante destacar otra actividad clave a mediano plazo: el desarrollo y la integración de las prendas en modelos 3D. Será importante contar con el apoyo y la paciencia de nuestros clientes para poder desarrollar sus prendas en modelos digitales, aptas para ser probadas por el usuario. Además, será una actividad recurrente, ya que se estarán diseñando prendas nuevas en cada temporada, que deberán ser incluidas como modelos digitales en la plataforma.

Por último, a continuación se encuentra el análisis del modelo del negocio a largo plazo.



Figura 5.3 - BMC Largo Plazo

A largo plazo, a diferencia de las primeras etapas, se destaca principalmente los segmentos de mercado. En esta etapa, el modelo de negocio va a estar ampliándose internacionalmente, ya que la idea es empezar a ofrecer el producto por fuera de Argentina. Para ello, también seguirán siendo importantes los canales de comunicación y estaremos rediseñando

el sitio web. Resulta importante empezar a incluir, en nuestra página online, testimonios de nuestros clientes y datos reales que demuestren la efectividad del negocio en el mercado. Además, se piensa comenzar a usar las redes sociales como otro medio de comunicación esencial, tanto para nuestra promoción orgánica como para realizar campañas de marketing pagas.

Por otra parte, nuestra propuesta de valor estará comenzando a hacer efecto en el mercado. Se espera que, para el tercer año desde el lanzamiento, nuestros clientes noten diferencias no solo en las tasas de devoluciones por compras online, sino también comiencen a aumentar sus ventas online. Esto será importante para poder retener a nuestros clientes y fidelizar con ellos.

## **6 – Plan de Marketing**

### **6.1 - Segmentación y targeting**

Teniendo en cuenta que la propuesta presenta un modelo de negocio B2B2C, se identifican 2 tipos de audiencias: por un lado, se toman en cuenta a las marcas de ropa como posibles clientes, a través de las cuales se va a monetizar el producto, y, por otro lado, se abarca a las personas que actuarían como consumidores finales, considerados los “usuarios” del producto (los que al fin y al cabo utilizarán el producto). Por esto, para realizar la segmentación, se tomará en cuenta solo al primer grupo, ya que la posición en el mercado y la comunicación del producto será importante para el cliente que va a monetizar el servicio, que son las marcas de ropa. En cambio, a los usuarios se los tendrá en cuenta para el momento del desarrollo y diseño del producto.

En primer lugar, para poder definir el perfil del consumidor, se pensaron las bases de la segmentación del mercado, que son aquellas variables que permiten establecer los segmentos de manera efectiva (Dvoskin, 2004). Considerando a las marcas de ropa, como bases geográficas se toman en consideración tanto a las marcas nacionales como las marcas internacionales. Se piensa al origen de la marca, independientemente de si cuenta con sucursales/franquicias en otros países. En particular, las marcas argentinas se diferencian a las internacionales no solo por su ubicación y alcance, sino también en cuestión de precios teniendo en cuenta la inflación del país; se sabe que “la indumentaria en la Argentina es 57% más cara que en tres de sus países limítrofes” (Maza, 2022).

Así también se identificaron las bases demográficas, vinculadas con los deseos del consumidor sus preferencias e índices de uso de los productos (Dvoskin). Se divide a las marcas de indumentaria en Pymes (pequeñas y medianas empresas) y grandes empresas. Estas se diferencian en cuestión de costos y ganancias, cantidad de clientela que obtienen y otras cuestiones como su infraestructura, si cuentan con sucursales, etc.

También se identificaron bases psicológicas, para poder definir segmentos en función de características personales, como la actitud, personalidad u opiniones (Dvoskin, 2004). Para ambas audiencias, tanto las marcas como los usuarios, se identifica la relación con la tecnología como un factor determinante hacia el producto. En particular, las marcas de ropa podrían estar abiertas a implementar tecnologías que favorezcan al crecimiento de su negocio, o incluso haber ya introducido otras tecnologías, como estar desinteresadas o no considerar a los avances en la tecnología para el bien del futuro del negocio.

En definitiva, para realizar una combinación efectiva de las diferentes bases de segmentación, y tras considerar como criterios de aplicación al tamaño de los segmentos, su mensurabilidad y la diferencia que poseen entre sí a la reacción que podrían tener a una estrategia de comercialización (Dvoskin, 2004), se establecen los siguientes segmentos:

- PYMES nacionales abiertas a la tecnología
- grandes empresas nacionales abiertas a la tecnología
- PYMES internacionales abiertas a la tecnología
- grandes empresas internacionales abiertas a la tecnología.



Para poder terminar de realizar una segmentación efectiva, se continúa por realizar un análisis de agrupamiento y discriminante de los segmentos. Esto es, sumar características que puedan usarse como descriptores del segmento y, a su vez, clasificar a los individuos de cada segmento con variables que permitan determinar conductas de compra diferentes a las de otros segmentos (Dvoskin, 2004). Así, los segmentos quedan clasificados de la siguiente manera:

- S1.1: Pymes nacionales abiertas a la tecnología: empresas que se encuentren en Argentina, que buscan no incrementar sus costos de manera significativa pero consideran nuevas oportunidades que podrían impulsar el negocio (actitud más austera).
- S1.2: Pymes internacionales abiertas a la tecnología: empresas que se encuentran en el exterior del país, que buscan no incrementar sus costos de manera significativa pero consideran nuevas oportunidades que podrían impulsar el negocio (actitud más austera).
- S1.3: grandes empresas nacionales abiertas a la tecnología: empresas que se encuentren en Argentina, que están en constante búsqueda de anticiparse a la competencia, de encontrar nuevas maneras de impulsar su negocio y consideran nuevas oportunidades.
- S1.4: grandes empresas internacionales abiertas a la tecnología: empresas que se encuentran en el exterior del país, que están en constante búsqueda de anticiparse a la competencia, de encontrar nuevas maneras de impulsar su negocio y consideran nuevas oportunidades.

En definitiva, al considerar los distintos segmentos planteados, se quiere seleccionar aquel segmento que brinde mejores oportunidades de generar un negocio rentable; orientarse a aquel segmento al cual Provi pueda llamar la atención y estar seguro de obtener una respuesta efectiva del mismo. Se elige posicionarse en dos segmentos como target: el S1.1 y S1.3. Se considera que, a corto plazo, se comenzará por probar y escalar el producto digital en empresas nacionales, tal como se indicó en el Roadmap del producto. Provi espera primero darse a conocer y crecer en Argentina, de manera que se pueda probar el MVP (producto mínimo viable), para luego si poder escalar internacionalmente. En específico, las grandes empresas serán aquellas que estarán en mayores condiciones de querer potenciar su negocio y sus ventas mediante esta oportunidad digital, mientras que las pequeñas y medianas empresas serán aquellas que, sin querer aumentar demasiado sus costos, estarán interesadas también en impulsar y escalar su negocio ante la competencia, optando por una opción más económica. Cabe destacar que estas marcas se encuentran posicionadas en un mercado en donde hay pocos jugadores grandes, ya que el mercado de la moda se compone en su mayoría por pequeños jugadores. Igualmente, las grandes empresas son aquellas marcas que contienen una gran base de clientes: este aspecto resulta importante, ya que Provi busca generar un impacto positivo en las compras online, queriendo mejorar la experiencia del consumidor final, y también reducir los costos que tienen las marcas debido a las devoluciones. Es decir, las grandes empresas serán el enfoque principal, ya que la solución las beneficiaría aún más en cuanto a los mayores costos que obtienen por ventas online; será una gran diferencia. Además, son aquellas marcas que podrían generar alianzas beneficiosas con Provi y, así, dar a conocer el negocio al mercado y mundialmente. A su

vez, las pequeñas y medianas empresas son aquellas que se encuentran con mayor competencia en el mercado, considerando que está compuesto, en su mayoría, por jugadores pequeños, por lo que se verán beneficiados al impulsar su negocio y poder diferenciarse dentro de este contexto. El enfoque ante estas empresas será captar su atención ante una solución que podrá mejorar su posición en un mercado competitivo.

## **6.2 - Posicionamiento de Marketing**

Frente a los competidores, los clientes percibirán a Provi como una marca que ofrece mayor valor y calidad, debido a la mayor precisión del producto. Actualmente, los usuarios son capaces de obtener recomendaciones acerca de qué talla elegir mediante algoritmos preestablecidos de Machine Learning, que es ofrecido por marcas como FitFinder y SizenFit. Siendo esta la competencia que enfrenta Provi hoy en día, resulta evidente que la identidad de la marca será caracterizada por otorgar mayor valor al cliente, quien ahora va poder ofrecer a sus usuarios la posibilidad de probarse ropa desde su casa. A su vez, dado el incremento del valor del producto, y el tiempo y las tecnologías que involucra su desarrollo, también será un producto más costoso que el de la competencia. Actualmente, tomando como referencia a la competencia mencionada, las marcas de ropa enfrentan costos de entre 500 y 1000 dólares mensuales a cambio de estas soluciones digitales de Machine Learning para sus sitios online. Por eso, el precio de Provi también rondará entre los 1000 y 1500 dólares mensuales, dependiendo del tipo de nivel contratado por la marca. En definitiva, las marcas que se encuentren interesadas en incrementar su valor e impulsar su negocio con el producto digital, podrán optar por pagar una

versión menos costosa del servicio, a un precio similar al de los competidores, así como versiones más costosas y completas que otorguen aún más valor a sus clientes.

### **6.3.1 - Canales y Mensajes**

Provi busca desarrollar una estrategia omnicanal global ante los clientes potenciales, de manera que no se pierda de vista cualquier posibilidad de comunicación con el cliente, y que este también pueda sentirse invitado a interactuar con la marca. Así, a corto plazo, los canales por los cuales se comunicará con los clientes serán un sitio web propio, email marketing, pruebas de producto en locales físicos y publicidad en buscadores mediante SEM (search engine marketing) y SEO (search engine optimization). Se desea aprovechar la posición que ocupará el sitio web en internet para poder crecer orgánicamente y expandir la imagen de la marca a través del internet, así como su reputación. Se entiende que Provi implementará técnicas que permitan que el sitio web se encuentre bien posicionado, ya sea mediante referencias desde otros sitios web que permitan al usuario/cliente llegar a la página, como un buen manejo del SEO, que consiste en integrar técnicas orgánicas para mejorar su posicionamiento. Además, el mail será otro medio muy útil para conseguir nuevos prospectos y expandir en el mercado. Por otro lado, como canal pago, se recurrirá a la publicidad en buscadores de Google, para poder expandir el nombre de la marca y capturar nuevos clientes. Por último, se considera muy importante llegar a clientes a través de sus locales de ropa. Resulta importante poder mostrar un producto funcional en las tiendas, de manera que los gerentes puedan observar cómo funciona el producto y cómo sus clientes se adaptan y aprovechan de su uso. Esto logrará llamar la atención tanto de la gente, que

actuaran como los usuarios, y, principalmente, las marcas de ropa, que son el principal cliente.

Mediante los canales dichos, tanto pagos como orgánicos, se espera poder dar a conocer la marca y obtener un buen rendimiento de las campañas a emplear, para también encontrarse bien posicionado en el mercado.

Así, al considerar qué es lo que se quiere comunicar y previo a diseñar los mensajes que se quieren transmitir, se tendrán en cuenta ambos públicos objetivos y sus diferentes puntos de vista. Para crear un contenido que sea eficiente para las campañas y que se adecúe a cada público objetivo por separado, se deberá conocer tanto los intereses y necesidades de los clientes, así como su camino a lo largo del ciclo de compra (Customer Journey Map). A su vez se considera que, como el negocio es nuevo en el mercado, se comenzará por desarrollar campañas que den a conocer la marca. Por eso, el mensaje también estará relacionado con transmitir la idea principal del negocio y los problemas que busca solucionar. Junto con los intereses de las pymes nacionales y de las grandes empresas nacionales, se busca que el mensaje capture la atención de estos públicos objetivos, esperando obtener una respuesta positiva por parte de ambos.

Mediante la metodología SMART, se definirán objetivos claros para cada difusión que se quiera hacer. Esto es, objetivos que sean específicos, medibles, alcanzables, realistas y definidos en el tiempo.

Por un lado, a través de las campañas de email, que serán dirigidas a las marcas de ropa, se espera poder conseguir al menos 50 conversiones en los primeros 3 meses. Es decir, las marcas de ropa interesadas habrán hecho clic algún botón de “más información” o del estilo que se encuentre dentro del mail, por lo que llegarán a nuestro sitio web y se encontrarán interesados

por la propuesta. La idea será que los mails contengan una demostración simple del producto, así como información acerca de su funcionalidad, pero dejando un botón de “más información para llevar a los clientes al sitio web.

A su vez, se espera poder conseguir al menos 10 consultas sobre el servicio, a través del sitio web, en el primer mes desde el lanzamiento del mismo sitio. Esto se logrará a través de campañas pagas y orgánicas, mediante la implementación de publicidad SEM y SEO. En definitiva, el fin del sitio web será brindar la información necesaria que llame la atención de posibles clientes (marcas de ropa) y lograr que se encuentren interesados en saber más acerca del servicio.

Por otro lado, se espera poder realizar al menos 5 pruebas del producto por mes en locales de ropa, a lo largo de los primeros 6 meses desde el lanzamiento de Provi. La idea es dar a conocer el producto y, que no solo los gerentes y empleados de las tiendas vean su eficiencia, sino también que los clientes de la marca puedan utilizarlo para demostrar su satisfacción y la eficiencia del producto. Lo que se hará es simplemente llevar una computadora a las tiendas y guiar a los clientes para poder crear su avatar personal y proceder a probarse ropa. Así, se espera poder llegar tanto a los clientes principales, que son las marcas de ropa, como los usuarios, y empezar a expandirse en el mercado eficientemente.

### **6.3.2 - Cono de Conversión**

Al considerar el cono de conversión, se piensa en cómo se quiere que la marca esté presente en cada etapa de contacto con el cliente. Por eso, se utiliza este modelo para poder

identificar cual será el objetivo de promoción y comunicación de la marca en cada una de las etapas de conversión, para poder desarrollar objetivos claros y específicos para cada una de las mismas. Así, a partir del resultado de este apartado, que concluirá con la definición de los mensajes a comunicar y objetivos de cada etapa, se pretende luego poder idear y diseñar campañas de manera efectiva.

La primera etapa, que es la de conciencia, hace referencia a aquellos clientes que están empezando a conocer a la marca, al momento en que un cliente escucha sobre la marca por primera vez, por lo que se espera poder capturar su atención. Aquí se pretende prestar atención a transmitir un mensaje acerca de qué es esencialmente la marca, qué ofrece y qué necesidades satisface, así como aspectos específicos de la marca, como sus valores y la misión que tiene. Por esto, mediante una eficiente implementación de SEO (Search Engine Optimization) y SEM (Search Engine Marketing), donde se logre referir a Provi en otros sitios a través de publicidad orgánica, y también posicionarse mejor en internet con la ayuda de publicidad paga, se espera llegar al objetivo público y atrapar su atención. Serán campañas orientadas a capturar la atención de las marcas de ropa que se beneficien de un servicio que pueda mejorar su rentabilidad online.

La segunda etapa de consideración hace referencia al momento en que un cliente empieza a considerar a la marca y a la posibilidad de recurrir al uso de la solución que ofrece. Se considera que el cliente ahora reconoce el problema que desea satisfacer, por lo que resulta necesario informarlo e influenciarlo. El cliente ahora busca entender de qué se trata la solución, para considerar si realmente está dispuesto a pagar mi solución, ante otras opciones en el mercado. Entonces, en esta etapa se quiere promocionar al producto mediante la implementación

de un sitio web informativo acerca de la solución, así como el propósito de Provi. Esta página será el activo más importante de nuestra estrategia digital, ya que no solo podrá brindar toda la información que el usuario necesite para entender nuestra solución, sino también que nosotros podremos visualizar cómo se comportan nuestros usuarios mediante Google Analytics y entender sus necesidades. Así, mediante una presentación de imagen que sea apropiada e informativa, se espera poder mejorar nuestra posición en el mercado y atraer a nuevos clientes.

La tercera etapa es cuando surge la conversión. Esta se llama la etapa de intención, donde el cliente decidió contratar el servicio, suscribirse a una lista de mailing para más información, o llamar a atención al cliente. Cualquiera sea la acción que se quiere obtener, es el momento en que se quiere empujar al usuario a realizar una de estas acciones, brindándole información que lo incentive a estar un paso más cerca de adquirir el producto. En este sentido, se considera que el usuario habrá convertido cuando se haya suscripto a nuestra lista de mailing a través del sitio web (para adquirir más información), haya realizado una llamada o decidido contactarnos en privado, e incluso cuando decida contratar el servicio. Para que los posibles clientes decidan convertir, será útil emplear la instalación de pruebas de la solución en distintas tiendas de ropa, ya que al empezar a dar a conocer la solución y poder mostrar efectivamente cómo funciona, se les llamara la atención a los clientes.

La cuarta etapa se trata de retener al cliente. Aquí, este elije utilizar frecuentemente mi marca, ante cualquier otro actor de la competencia. Por eso, nuevamente no solo se lo quiere empujar al cliente a realizar la una acción, sino que permanezca haciéndola y siga eligiendo a mi marca. Es importante conseguir que los clientes decidan quedarse en esta etapa, ya que resulta



más costoso conseguir nuevos clientes que retenerlos. Por eso, se estará al tanto de las necesidades de los clientes y se espera, mediante los reportes de efectividad que se entregaran mensual, semestral y anualmente, entablar una relación con el cliente. Esto es, se estará al tanto de brindarle información y datos reales que demuestren la efectividad de la alianza, ya que el cliente podrá reconocer mejores resultados gracias a la reducción de devoluciones y el aumento de ventas online.

La quinta y última etapa es la de fidelización, donde el cliente no solo nos elige, sino que se vuelve en promotor de la marca. Lo que se busca realizar en esta etapa es cuidar del cliente y recompensarlo a menudo, de manera que podamos fomentar la recomendación y lealtad de los clientes. Por eso, se quiere aplicar estrategias de fidelización que sean capaces de no solo retener a nuestros clientes, sino también convertirlos en promotores de la marca. Así, resulta importante poder identificar las expectativas que tendrán nuestros clientes, así como las razones por las que decidirán abandonar nuestro producto, crear redes sociales que compartan información de interés a los usuarios, y estar al tanto de la opinión que tienen nuestros clientes acerca de la plataforma y toda el proceso de contratación del servicio (Rojas, 2023). De esta manera, se podrá notar la atención que Provi le estará dando a los clientes, para que se encuentren satisfechos y crear una relación fuerte, ya que también se sentirán acompañados durante todo el proceso de suscripción al servicio.

#### **6.4 - Plan de Promoción**

El plan de marketing principal, con el propósito de dar a conocer el producto digital, se llevará a cabo en dos instancias. La idea es comenzar a comunicar el producto al final del primer año de construcción de la solución, tal como fue establecido en el Roadmap. Así, se espera poder conseguir al menos 2 clientes que estén dispuestos a integrar el producto en su lanzamiento. De todas maneras, cada campaña tendrá un objetivo distinto y buscará captar la atención de los clientes en los distintos momentos del recorrido del cono de conversión. Por eso, durante el proceso de lanzamiento del producto, se llevará a cabo un primer plan de promoción destinado a dar a conocer el producto e introducirnos en el mercado.

Si bien el objetivo principal del primer plan de promoción será conseguir clientes para poder comenzar a monetizar el producto, también se espera poder entrar al mercado con una buena imagen y reputación. Por eso, las campañas estarán apuntadas al público objetivo definido al principio de esta sección, que son las marcas de ropa (ya sean Pymes o grandes empresas) nacionales que estén abiertas a la tecnología. Al estar integrándonos en un mercado existente, se utilizará un sitio web como enfoque principal del plan de comunicación, ya que es el activo propio y más importante que tendrá Provi para su promoción. Por eso, se emplearán tanto el SEO (marketing orgánico) y SEM (marketing pago), para poder promocionar la página web y mejorar la reputación y posición de Provi en internet. Estas estrategias se van a enfocar en capturar la atención de los clientes, principalmente en las primeras etapas de conciencia y consideración, ya que se estará dando a conocer un nuevo producto. Por otra parte, será esencial comenzar a implementar pruebas del producto en locales de ropa, que será muy útil para darnos a conocer y llamar la atención de los clientes y usuarios. Estas pruebas serán capaces de demostrar el

funcionamiento del producto, sacar dudas y ver las reacciones de los usuarios. Por último, las campañas de email no solo serán otra parte importante de dar a conocer la marca, sino también de identificar aquellos clientes que se encuentren considerando al producto, ya que se habrán suscripto al canal por su cuenta. En definitiva, Provi podrá ser efectivo en introducirse en el mercado como un nuevo competidor al implementar estos canales y medios como estrategia de marketing.

A su vez, se tendrá en cuenta de realizar una segunda instancia de promoción de la marca, cuando ya se cuente con una base suficiente de clientes a los que se quiera retener y fidelizar. Dicho esto, resulta evidente que este segundo plan de promoción buscará entablar una relación duradera con los clientes, y también mejorar la reputación de la marca en el mercado. Además, como se espera comenzar a expandir el producto internacionalmente, se tendrá en cuenta a un nuevo público objetivo: las marcas de ropa internacionales. Estas campañas se llevarán a cabo a partir del segundo año desde el lanzamiento del producto, y ahora si será importante emplear las redes sociales como medio para generar aún más consciencia de la marca en el mercado, tanto para los clientes como los usuarios que lo utilizan. También, como ya se podrá contar con testimonios de clientes reales, van a ser incluidos en el sitio web, como referencia del producto, tanto para atrapar a nuevos clientes nacionales como internacionales. Por otra parte, se requerirá del esfuerzo del equipo interno de marketing para que esté al tanto de la experiencia de los clientes con el producto, así como con clientes insatisfechos y sus motivos. Será necesario mejorar la experiencia de los clientes y atender a sus requerimientos. Por último, los reportes de rentabilidad podrán mantener interesados a nuestros clientes, ya que les brindará información útil

que asegurará el éxito de integrar nuestro producto en su sitio online. Así, y mediante otras técnicas que iremos encontrando en el camino a través de la experiencia ganada, se espera contar con una base de clientes satisfechos y seguir creciendo como empresa en el mercado.



## 7 – Operaciones del Negocio

### 7.1 - Procesos Principales

A continuación se listan los procesos principales que tendrá el negocio al operar en el mercado, divididos por área.

#### Ventas

<b>No de actividad</b>	<i>1.1</i>
<b>Nombre</b>	<i>Un cliente que se suscribe al producto digital.</i>
<b>Objetivo</b>	<i>Lograr que una marca de indumentaria, una vez que haya visto y probado el producto, lo incorpore a su plataforma como herramienta para impulsar su negocio y mejorar la experiencia de compra de sus usuarios.</i>
<b>Responsable</b>	<i>Jefe de ventas.</i>
<b>Entradas</b>	<i>Promoción del producto a potenciales clientes.</i>
<b>Salidas</b>	<i>Registro de nuevos clientes en la base de datos, y firma de contrato legal entre ambas partes.</i>
<b>Descripción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>El personal de ventas contacta a los clientes o viceversa.</i></li> <li>- <i>Se le muestra el funcionamiento del producto al cliente, los beneficios que tiene y se le explica cómo sería el contrato.</i></li> <li>- <i>Se le ofrece realizar pruebas del producto en las tiendas físicas si el cliente lo desea.</i></li> <li>- <i>Si el cliente decide contratar el servicio, el Jefe de Ventas procede a iniciar el proceso de suscripción.</i></li> <li>- <i>Se registran las ventas realizadas.</i></li> </ul>
<b>Periodicidad de ejecución</b>	<i>El Jefe de Ventas esta predispuesto a comunicarse con posibles nuevos clientes, cada vez que sea oportuno o se contacten con él.</i>
<b>Reglas de negocio</b>	<i>Se acuerda la venta mediante la firma de un contrato, que delimita la forma de pago, el tipo de suscripción, y cualquier particularidad que sea necesaria.</i>

<b>No de actividad</b>	1.2
<b>Nombre</b>	<i>Firma de un contrato con el cliente.</i>
<b>Objetivo</b>	<i>Delimitar un contrato que establezca el consentimiento, las obligaciones y los derechos que tienen tanto el cliente como Provi, durante toda la suscripción al servicio.</i>
<b>Responsable</b>	<i>Asistente Legal.</i>
<b>Entradas</b>	<i>Venta del producto digital a un nuevo cliente.</i>
<b>Salidas</b>	<i>Integración del producto al sitio web del cliente y control de la facturación mensual.</i>
<b>Descripción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>El Asistente Legal se encarga de delimitar un contrato acorde a cada cliente.</i></li> <li>- <i>Se debe incluir el consentimiento del cliente a Provi de proveer los diseños de sus prendas.</i></li> <li>- <i>Provi se compromete de no infringir el derecho de autor y propiedad intelectual que contienen los diseños únicos del cliente.</i></li> <li>- <i>Se establece la relación jurídica entre ambas partes.</i></li> <li>- <i>Delimitar como se llevará a cabo la facturación del servicio, de acuerdo a las necesidades de cada cliente.</i></li> </ul>
<b>Periodicidad de ejecución</b>	<i>Sucede cada vez que se realiza una venta.</i>
<b>Reglas de negocio</b>	<i>Deben quedar acordadas la forma de pago, la duración de la suscripción, tipo de suscripción, y cualquier cuestión que sea necesaria.</i>

### **Comunicación y marketing**

<b>No de actividad</b>	2.1
<b>Nombre</b>	<i>Desarrollo de campañas de promoción del producto.</i>
<b>Objetivo</b>	<i>Idear campañas que se adecúen al público objetivo establecido, de manera que logren capturar su atención a través de los canales adecuados.</i>
<b>Responsable</b>	<i>Gerente de Marketing</i>

<b>Entradas</b>	<i>Descripción de la solución planteada, el público objetivo definido y los canales de comunicación a utilizar.</i>
<b>Salidas</b>	<i>Campañas de marketing digitales para promover la solución.</i>
<b>Descripción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar una investigación de mercado para identificar las necesidades y preferencias del público objetivo.</li> <li>- Definir un mensaje que sea claro y atractivo, para poder comunicar las características y los beneficios del producto.</li> <li>- Crear el contenido visual y descriptivo para la campaña.</li> <li>- Elegir los canales más adecuados.</li> <li>- Crear las campañas de marketing digital a ejecutar.</li> </ul>
<b>Periodicidad de ejecución</b>	<i>Se desarrollarán campañas según las necesidades del negocio; a corto y mediano plazo (antes y durante del lanzamiento del producto para su promoción en el mercado) y a largo plazo (para mantener una imagen de marca presente a través de las redes sociales y expandir el negocio internacionalmente).</i>
<b>Reglas de negocio</b>	<i>Se debe cumplir con las regulaciones y políticas de privacidad relacionadas con la recopilación y el uso de datos personales de los usuarios, así como mantener una imagen de marca coherente a través de los distintos medios utilizados.</i>

<b>No de actividad</b>	2.2
<b>Nombre</b>	<i>Ejecución de campañas de promoción del producto.</i>
<b>Objetivo</b>	<i>Aumentar la conciencia y la adopción del producto digital, transmitiendo un mensaje que incentive a las marcas de ropa a impulsar su negocio y mejorar la experiencia de compra de ropa en línea del usuario.</i>
<b>Responsable</b>	<i>Gerente de marketing.</i>
<b>Entradas</b>	<i>Desarrollo de campañas de promoción del producto.</i>
<b>Salidas</b>	<i>Informes de seguimiento y análisis de los resultados de las campañas mediante la utilización de Google Analytics.</i>
<b>Descripción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lanzar las campañas desarrolladas y elegidas a ejecutar en los canales establecidos.</li> <li>- Controlar el coste estimado de las campañas pagas, de manera que no se pase del monto pre establecido.</li> </ul>

<b>Periodicidad de ejecución</b>	<i>Cada vez que se decida desarrollar una campaña de marketing, que varía según las necesidades de los clientes y del negocio.</i>
<b>Reglas de negocio</b>	<i>Evaluar regularmente la experiencia del usuario y su reacción a las campañas empleadas, y realizar mejoras acorde a los comentarios y sugerencias recibidos.</i>

<b>No de actividad</b>	2.3
<b>Nombre</b>	<i>Evaluación de las campañas de promoción del producto.</i>
<b>Objetivo</b>	<i>Poder desarrollar informes de seguimiento y análisis de los resultados, mediante la recopilación de datos que reflejen el desempeño de las campañas de marketing y el comportamiento de los usuarios ante las mismas.</i>
<b>Responsable</b>	<i>Gerente de marketing y Jefe de Ventas.</i>
<b>Entradas</b>	<i>Ejecución de campañas de promoción del producto.</i>
<b>Salidas</b>	<i>Nuevas campañas de marketing, adaptadas a la información obtenida.</i>
<b>Descripción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizar y manejar Google Analytics como recurso para recopilar datos importantes.</li> <li>- Observar métricas obtenidas de las campañas.</li> <li>- Realizar un seguimiento regular de las métricas de la campaña y analizar los resultados para evaluar su efectividad.</li> </ul>
<b>Periodicidad de ejecución</b>	<i>Cada vez que se ejecute una campaña de promoción.</i>
<b>Reglas de negocio</b>	<i>Evaluar regularmente la experiencia del usuario y su reacción a las campañas empleadas, y realizar mejoras acorde a los comentarios y sugerencias recibidos.</i>

### Integración y desarrollo

<b>No de actividad</b>	3.1
<b>Nombre</b>	<i>Desarrollo de las prendas en modelos 3D digitales.</i>



<b>Objetivo</b>	<i>Se deben crear los modelos 3D de las prendas del cliente, a partir de los diseños de las mismas que dispone la marca, para poder integrarlos al sistema.</i>
<b>Responsable</b>	<i>Diseñador 3D.</i>
<b>Entradas</b>	<i>Los diseños de las prendas dispuestos por el cliente (la marca de ropa), así como información de los talles y sus medidas.</i>
<b>Salidas</b>	<i>Modelos 3D digitales y realistas de las prendas de la marca listas para ser incorporadas a la plataforma.</i>
<b>Descripción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Se diseñan las prendas en modelos digitales mediante herramientas de diseño y modelado 3D.</i></li> <li>- <i>Realizar ajustes necesarios en los modelos, teniendo en cuenta talles y medidas específicas.</i></li> <li>- <i>Agregar las texturas y los detalles necesarios a los modelos, que dependen de las telas y los colores utilizadas en las prendas de la marca.</i></li> <li>- <i>Optimizar el formato de los modelos 3D para su integración, teniendo en cuenta el peso del archivo y manteniendo un alto nivel de calidad.</i></li> </ul>
<b>Periodicidad de ejecución</b>	<i>Se deben realizar los diseños en modelos 3D digitales de cada cliente nuevo y cada vez que el este disponga de nuevas prendas en su negocio online.</i>
<b>Reglas de negocio</b>	<p><i>Respetar los derechos de propiedad intelectual y de autor del creador de las prendas, cumplir con sus regulaciones.</i></p> <p><i>Realizar pruebas de calidad de las prendas antes de lanzar el servicio al sitio web, para que sean realistas y visualmente atractivas ante el usuario.</i></p>

<b>No de actividad</b>	3.2
<b>Nombre</b>	<i>Incorporación de diseños 3D al sistema</i>
<b>Objetivo</b>	<i>Se deben poder integrar los modelos 3D de las prendas de ropa del cliente a la plataforma.</i>
<b>Responsable</b>	<i>Desarrollador Full Stack e Ingeniero de Datos.</i>
<b>Entradas</b>	<i>Los diseños de las prendas en modelos 3D digitales, realizados por el diseñador 3D.</i>
<b>Salidas</b>	<i>La plataforma ya contiene los modelos 3D digitales, lista para poder ser utilizada en el sitio web del cliente.</i>

<b>Descripción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El diseñador 3D proporciona las prendas digitales listas para usar al equipo de desarrollo.</li> <li>- El equipo debe guardar las prendas en una base de datos relacional, de manera que queden grabadas tanto los modelos como sus detalles para su uso posterior.</li> <li>- Se integran las prendas en el sistema y se verifica nuevamente que no haya errores o problemas de calidad.</li> </ul>
<b>Periodicidad de ejecución</b>	<i>Cada vez que el Diseñador 3D realice modelos digitales, que estén listos para ser incorporados a la plataforma</i>
<b>Reglas de negocio</b>	<i>El equipo de desarrollo debe estar en comunicación con el diseñador 3D para poder realizar una integración exitosa y no generar confusiones.</i>

<b>No de actividad</b>	3.3
<b>Nombre</b>	<i>Integración del servicio al sitio web.</i>
<b>Objetivo</b>	<i>Incorporar la solución de realidad aumentada al sitio web del cliente, de manera que sus usuarios puedan crear su avatar propio y probarse ropa.</i>
<b>Responsable</b>	<i>Equipo de desarrollo y Tech Lead.</i>
<b>Entradas</b>	<i>La solución ya desarrollada, los modelos 3D digitales integrados a la plataforma y la estructura actual del sitio web de la marca de ropa.</i>
<b>Salidas</b>	<i>El mantenimiento de la plataforma y el desarrollo de nuevas prendas digitales.</i>
<b>Descripción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se comienza por realizar un análisis del sitio web del cliente para encontrar la mejor manera de acomodarse a su estructura.</li> <li>- El equipo de desarrollo debe idear, junto con el Tech Lead, una manera de adaptar la solución al diseño del sitio web del cliente, sin perjudicar el diseño actual de ambos.</li> <li>- Se integra la solución adaptada al sitio web a través de una etapa de implementación.</li> <li>- Una vez integrada la solución, se realizan pruebas de su funcionamiento para poder encontrar posibles errores o problemas</li> <li>- Se realizan los ajustes necesarios.</li> </ul>

	- <i>Integrar el producto final, asegurándose que todo esté funcionando.</i>
<b>Periodicidad de ejecución</b>	<i>El proceso se realizará cada vez que el negocio consiga un nuevo cliente.</i>
<b>Reglas de negocio</b>	<i>Se deben respetar el diseño y la estructura de la cual ya dispone el sitio web del cliente, verificar que la toma de datos esté encriptada y cumplir con las políticas de privacidad de los clientes.</i>

### **Facturación y cobranza**

<b>No de actividad</b>	<i>4.1</i>
<b>Nombre</b>	<i>Facturación del servicio.</i>
<b>Objetivo</b>	<i>Generar una factura al cliente que haya pagado el servicio, de manera que quede registrada la transacción y el cumplimiento de las obligaciones fiscales.</i>
<b>Responsable</b>	<i>Chief Financial Officer.</i>
<b>Entradas</b>	<i>Información sobre la venta, el tipo de suscripción adquirido por el cliente, los precios y condiciones de pago relacionados, y los datos personales necesarios del cliente.</i>
<b>Salidas</b>	<i>Facturas que son enviadas al cliente mensualmente (o en el plazo que haya sido acordado con el mismo), y el registro de las transacciones empleadas.</i>
<b>Descripción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Generar las facturas necesarias con la información de cada suscripción y los datos de cada cliente</i></li> <li>- <i>Revisar que las facturas estén correctas y sean coherentes con lo que se acordó con el cliente.</i></li> <li>- <i>Realizar correcciones de ser necesario.</i></li> <li>- <i>Enviar las facturas a los clientes por el canal que se haya acordado previamente, junto con cualquier información necesaria.</i></li> <li>- <i>Registrar las transacciones en una base de datos, para su seguimiento y verificación de las cuentas por cobrar.</i></li> <li>- <i>En base a la información guardada, generar informes financieros.</i></li> </ul>

<b>Periodicidad de ejecución</b>	<i>Una vez que un cliente decide suscribirse al servicio, la facturación se ejecutará mensualmente o en el plazo acordado previamente con el cliente.</i>
<b>Reglas de negocio</b>	<i>Se debe cumplir con las regulaciones fiscales y contables que rigen en Argentina, y mantener la confidencialidad de la información financiera de los clientes.</i>

<b>No de actividad</b>	4.2
<b>Nombre</b>	<i>Sistema de cobranza del servicio.</i>
<b>Objetivo</b>	<i>Asegurar que se realice la cobranza de los clientes que hayan pagado el servicio, de manera oportuna y efectiva.</i>
<b>Responsable</b>	<i>Chief Financial Officer.</i>
<b>Entradas</b>	<i>Las facturas emitidas al cliente.</i>
<b>Salidas</b>	<i>Registro de los pagos efectuados, seguimiento de las cuentas por cobrar, y la realización de informes financieros.</i>
<b>Descripción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Estar al tanto de las cuentas por cobrar y de aquellos clientes que tengan pagos pendientes.</i></li> <li>- <i>Enviar recordatorios de pago en caso de ser necesario, a través de los canales acordados.</i></li> <li>- <i>Contar con una lista actualizada de los pagos recibidos de cada cliente y de las facturas vencidas.</i></li> <li>- <i>Mantener una comunicación clara con el cliente, y proveerlo con asistencia y las distintas opciones de pago disponibles.</i></li> <li>- <i>En el caso del incumplimiento persistente de un pago, tomar las medidas necesarias, como el envío de cartas de aviso o la aplicación de cargos.</i></li> </ul>
<b>Periodicidad de ejecución</b>	<i>Debe llevarse a cabo según los plazos y términos de pago acordados con el cliente; en general, como la suscripción es mensual, se llevará a cabo mensualmente.</i>
<b>Reglas de negocio</b>	<i>Asegurar el cobro efectivo de todos los clientes, contando con registros actualizados de las transacciones. Cumplir con las regulaciones de cobranza que rigen en Argentina. Contar con políticas claras de crédito y cobranza.</i>

<b>No de actividad</b>	4.3
<b>Nombre</b>	<i>Generación de informes financieros.</i>
<b>Objetivo</b>	<i>A partir de las transacciones y facturas emitidas, y en base a la información registrada, generar informes financieros que permitan ver el rendimiento financiero del negocio, y brinde información necesaria para la toma de decisiones.</i>
<b>Responsable</b>	<i>Chief Financial Officer y Chief Executive Officer</i>
<b>Entradas</b>	<i>Datos y registros sobre las transacciones, los ingresos y los egresos de la compañía.</i>
<b>Salidas</b>	<i>Informes financieros, como el estado de resultados, el balance general y el flujo de efectivo, listos para presentar a los directivos o accionistas de la empresa.</i>
<b>Descripción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Recopilar datos financieros necesarios para la generación de informes, incluyendo las facturas emitidas.</i></li> <li>- <i>Registrar, clasificar y ajustar las transacciones financieras, asegurándose de que sigan las políticas contables y de que los datos sean exactos.</i></li> <li>- <i>Preparar informes financieros.</i></li> <li>- <i>Calcular ratios y métricas para poder analizar la información financiera brindada en los informes.</i></li> <li>- <i>Preparar presentaciones visuales para los directivos, acerca del análisis realizado para comunicar los resultados financieros.</i></li> </ul>
<b>Periodicidad de ejecución</b>	<i>El proceso de informes financieros se lleva a cabo de forma mensual, trimestral y anual.</i>
<b>Reglas de negocio</b>	<i>Cumplir con las normas contables y financieras, y mantener la confidencialidad de la información brindada del negocio.</i>

### Mantenimiento tecnológico

<b>No de actividad</b>	5.1
<b>Nombre</b>	<i>Mantenimiento tecnológico del servicio.</i>

<b>Objetivo</b>	<i>Garantizar que el sistema siempre esté activo y funcionando en los sitios web de los clientes.</i>
<b>Responsable</b>	<i>Equipo de desarrollo.</i>
<b>Entradas</b>	<i>Registro del funcionamiento de los servidores y la plataforma, y problemas reportados por Atención al Cliente.</i>
<b>Salidas</b>	<i>Que los sistemas y servidores de la plataforma se encuentren en perfecto estado.</i>
<b>Descripción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Revisar y emplear la replicación de servidores para un mejor rendimiento.</i></li> <li>- <i>Realizar un mantenimiento preventivo, como de limpieza, actualizaciones y comprobación de cables/conexiones.</i></li> <li>- <i>Atender con urgencia problemas técnicos reportados por Atención al Cliente.</i></li> </ul>
<b>Periodicidad de ejecución</b>	<i>Se hará un mantenimiento mensual, asegurándose de que todo esté funcionando correctamente. A su vez, se deberán hacer arreglos cada vez que se reporte algún problema o falla en el sistema.</i>
<b>Reglas de negocio</b>	<i>Se debe contar con un personal de Atención al Cliente para prevenir el riesgo que pueda causar cualquier falla.</i>

### Atención al cliente

<b>No de actividad</b>	<i>6.1</i>
<b>Nombre</b>	<i>Atención al Cliente.</i>
<b>Objetivo</b>	<i>El personal debe estar al tanto de las consultas del cliente y los foros de discusión de los usuarios.</i>
<b>Responsable</b>	<i>Personal de atención al cliente.</i>
<b>Entradas</b>	<i>Reportes de los clientes o los usuarios, ya sea por teléfono o a través del sitio web (propio o del cliente).</i>
<b>Salidas</b>	<i>Comunicar cualquier problema tecnológico al Equipo de Desarrollo y haber ayudado al cliente o al usuario a solucionar su problema o resolver sus dudas acerca del producto.</i>
<b>Descripción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>El sitio web debe proveer un contacto que permita al cliente o usuario contactarse con alguien.</i></li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>El personal debe estar disponible para atender cualquier requerimiento que surja.</i></li> <li>- <i>Se debe tratar cordialmente al cliente/usuario, y poder resolver sus dudas o problemas.</i></li> <li>- <i>Comunicarse con aquellos clientes que quedaron pendientes sus dudas o problemas para resolverlos.</i></li> </ul>
<b>Periodicidad de ejecución</b>	<i>El personal de atención deberá estar disponible a los requerimientos del usuario y el cliente en todo momento, y atender sus necesidades cuando este lo requiera.</i>
<b>Reglas de negocio</b>	<p><i>Se debe mantener una comunicación cordial y formal con el cliente.</i></p> <p><i>La relación con el usuario debe ser amigable y, de tener problemas técnicos, se debe ser claro y conciso para ayudarlo.</i></p>

## **7.2 - Operaciones Críticas**

Se consideran, como operaciones críticas, aquellas que demandarán una mayor atención por parte del negocio, para su efectivo funcionamiento. Estas son: la integración de la solución al sitio web del cliente, la firma de un contrato legal, la facturación del servicio, y el desarrollo de las prendas en modelos 3D digitales.

La integración de la solución es la parte más importante de la contratación del servicio por parte del cliente. Se entiende que desde el principio de la relación que se entabla con un nuevo cliente, es importante acudir a sus necesidades y no generar más problemas. Por eso, se quiere poder realizar una implementación exitosa de la plataforma al sitio web de la marca de ropa. Esto involucra tanto respetar la estructura que ya tiene la página web el cliente, como mantener una comunicación clara con el mismo a través de toda la integración. A su vez, se estará firmando un contrato legal que pueda delimitar el acuerdo que se tiene con un cliente. Este será de mayor importancia para ambas partes, ya que el cliente deberá respetar el rol que juega Provi en la suscripción, tanto como nosotros deberemos respetar el sitio web al que nos estamos

incorporando y las prendas que tenemos guardadas. Es esencial que la relación pueda mantenerse formal y conseguir clientes que permanezcan eligiendo nuestra marca.

Por otra parte, la facturación del servicio nos permitirá tanto a nosotros como al cliente estar seguros de que el pago de la suscripción se haya realizado correctamente. De nuevo, se espera poder tener una comunicación clara con el cliente, por cualquier problema que pueda surgir, pero siempre estar al tanto de que el cliente sea capaz de pagar el servicio en el plazo que se haya acordado previamente. Además, al cliente le será de interés recibir la factura a su debido tiempo y sin errores, para asegurar una relación confiable.

Por último, el desarrollo de las prendas de ropa en modelos digitales será uno de los procesos más críticos para que el negocio sea capaz de triunfar en el mercado. Se espera poder tener modelos 3D profesionales y realistas de las prendas, de manera que el propósito del negocio de asegurar una compra segura y confiable al usuario se esté dando en todo momento. Además, será un activo muy importante también para el cliente, que no necesitara desechar miles de prendas por pruebas presenciales. Por eso, es necesario que se logren desarrollar modelos 3D que se acerquen lo más posible a las prendas reales y funcionen en el probador virtual.

### **7.3 - Recursos materiales e intangibles**

A continuación, se listan los recursos tanto tangibles como intangibles, que se necesitaran para emplear el proyecto. Para los costos previstos se tomó el dólar MEP a ARS 678, el 15/09/23.



#	EQUIPAMIENTO / SERVICIOS	FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA	CANTIDAD	COSTO PREVISTO
1	Computadoras	Donde se realizará todo el desarrollo de la plataforma.	5	USD 10.000
2	Servidor web	Posibilitará el constante funcionamiento de la plataforma en el sitio web del cliente.	2	USD 1.000/mensual
3	Servidor de aplicación	Posibilita que la información de la plataforma que necesite el usuario esté siempre disponible en el sitio web.	2	USD 1.000/mensual
4	Coworking	Espacio que permita al equipo poder trabajar en conjunto y desarrollar la plataforma.	1	USD 3.000/annual
5	Microsoft Cognitive Services	Permite almacenar elementos de la Inteligencia Artificial y que esta pueda operar sin problemas.	1	USD 1 x 1M transacciones
6	Base de datos	Donde estarán almacenados todos los datos relacionales de los clientes y usuarios.	2	USD 10.000/annual
7	Dominio	Contar con un dominio propio en internet para su continuo funcionamiento.	1	USD 10/annual
8	Registro de la marca	Es importante registrarnos como marca para entrar al mercado.	1	USD 15/annual

## **8 – Equipo**

### **8.1 - Equipo funcional**

A continuación, se presenta como quedará estructurada la organización en cuanto al equipo que la conformará para su ejecución efectiva. Incluye tanto el personal directivo, como de mandos medios, personal operativo y personal técnico/digital. Cabe resaltar que, el costo de cada personal, es una estimación en dólares de cuanto está cobrando cada puesto hoy en día. Se decidió realizarlo en dólares, debido a la situación económica del país, donde se dificulta calcular costos y precios en pesos argentinos por la constante inflación. Dicho esto, se toma como referencia, el 15 de septiembre de 2023, el dólar MEP a \$678 (Retegui, 2023). Sin embargo, cada sueldo luego se verá afectado y ajustado en el apartado de costos del negocio, acorde a las horas que cada personal sea contratado y considerando que se incluirán impuestos o cualquier factor que pueda afectar el sueldo. Por eso, en el “costo” se establece el salario bruto. Por otra parte, el momento de contratación sigue los plazos definidos anteriormente en el Roadmap del negocio, donde corto plazo se refiere al año 0 desde la producción y el desarrollo del producto digital; mediano plazo al primer año desde el lanzamiento del producto; largo plazo desde el segundo año desde el lanzamiento del producto hasta el cuarto año. De esta manera, en los siguientes cuadros se da por entendido las responsabilidades que llevará cada personal, a qué costo las llevará y bajo qué plazo.

**8.1.1 - Personal Directivo**

Puesto de Trabajo	Tareas / Responsabilidades	Habilidades Técnicas	Habilidades Directivas	Perfil Profesional	Costo	Momento de Contratación (corto / mediano /largo plazo)
<b>Chief Executive Officer (CEO)</b>	La posición más alta del negocio: tiene la visión del negocio y controla su dirección.	Entiende las complejidades técnicas del producto y puede colaborar con los equipos de desarrollo.	Se asegura de que el equipo esté creando un producto que entrega valor a los clientes, que a su vez se alinee a las necesidades del producto y la compañía.	Licenciado en Negocios Digitales	Costo mensual (bruto): USD 827  Considerando impuestos y prepaga (*1,6): USD 1.324  Costo anual: USD 15.888	Corto plazo – a partir del año 0: el fundador del negocio y creador del producto digital.
<b>Chief Product Officer (CPO)</b>	Lidera y facilita la gestión del producto. Cuenta con la visión del producto y decide qué se entrega al cliente.	Debe entender las complejidades técnicas del producto y ocuparse de priorizar las tareas a realizar (backlog).	Se encarga de diseñar y aplicar estrategias para lograr los objetivos generales del negocio.	Experiencia en cargos similares, para liderar la gestión del producto, de al menos 2 años.  Licenciado en Negocios Digitales, Administración de Empresas, o afines.	Costo mensual (bruto): USD 423  Considerando impuestos y prepaga (*1,6): USD 678  Costo anual: USD 8.136	Corto plazo – a partir del año 0: socio que trabaje junto al CEO para el desarrollo del producto y negocio.
<b>Chief Financial Officer (CFO)</b>	Desarrollar un modelo financiero para el negocio y establecer la mejor estructura financiera.  Generar reportes financieros que	Proyectar y anticipar necesidades de capital. Mantener las proyecciones financieras actualizadas.  Poder colaborar con	Dirigir el área financiera del negocio, siendo capaz de realizar proyecciones futuras y manejar las finanzas.	Mínima experiencia de 2 años en cargos similares.	Costo mensual (bruto): USD 507  Considerando impuestos y prepaga (*1,6): USD 811	Mediano plazo – a partir del año 1: contar con alguien que se ocupe de las finanzas del negocio desde el

	<p>permitan tomar decisiones.</p> <p>Controlar la viabilidad de las operaciones y estrategias financieras del negocio.</p>	<p>el CEO para la obtención de la financiación de la empresa.</p>			<p>Costo anual; USD 9.732</p>	<p>lanzamiento del producto.</p>
<b>Gerente de Marketing</b>	<p>Enfocarse en los clientes y cómo ven al producto para asegurar que la visión del negocio llegue a todos los clientes potenciales.</p>	<p>Trabajar con el CPO para incorporar la retroalimentación del cliente al desarrollo del producto.</p>	<p>En base a los segmentos establecidos, poder liderar campañas de marketing digitales que lleguen al público objetivo y logren el crecimiento del negocio en el mercado.</p>	<p>Experiencia comprobable como gerente de marketing o cargos similares en otra empresa digital. Conocimiento en Google Analytics y marketing digital.</p>	<p>Costo mensual (bruto): USD 497</p> <p>Considerando impuestos y prepaga (*1,6): USD 796</p> <p>Costo anual; USD 9.557</p>	<p>Mediano plazo – a partir del año 1: al lanzar el producto, será necesario contratar especialistas en marketing que logren la promoción a nuevos clientes.</p>

### 8.1.2 - Personal Mandos Medios

Puesto de Trabajo	Tareas / Responsabilidades	Habilidades	Perfil Profesional	Costo	Momento de Contratación (corto / mediano /largo plazo)
<b>Tech Lead</b>	<p>Necesario tener un especialista en el equipo interno, que se ocupe del sector tecnológico y pueda decidir qué va a funcionar mejor para el negocio.</p>	<p>Supervisar y proveer orientación técnica al equipo de desarrolladores.</p> <p>Trabajar con el CPO para validar la factibilidad de las ideas.</p>	<p>Experiencia comprobable como director técnico o cargos similares en otra empresa digital.</p>	<p>Costo mensual (bruto): USD 675</p> <p>Considerando impuestos y prepaga (*1,6): USD 1.080</p>	<p>Largo plazo – a partir del año 4: más adelante, será necesario contratar un especialista en tecnología que se ocupe del sector tecnológico de la empresa.</p>

				Costo anual: USD 12.960	
<b>Asistente Legal</b>	Responsable de llevar a cabo los aspectos legales del negocio. Conocer la legislación vigente y leyes del país.	Preparar documentos legales y manejar los contratos con nuestros clientes.	Experiencia comprobable como asistente legal o cargos similares en otra empresa digital.  Licenciado en Abogacía, Derecho o afines.	Costo mensual (bruto): USD 177  Considerando impuestos y prepaga (*1,6): USD 283  Costo anual: USD 3.400	Mediano plazo – a partir del año 1: al comenzar a tener clientes, se necesitara firmar contratos de legalidad que establezcan la relación comercial y las condiciones entre ambos, de la suscripción.
<b>Jefe de ventas</b>	Responsable de supervisar y optimizar las ventas del negocio en el mercado.	Uso de Excel, Word y PowerPoint.	Experiencia comprobable como director de ventas o cargos similares en otra empresa digital.	Costo mensual (bruto): USD 420  Considerando impuestos y prepaga (*1,6): USD 673  Costo anual: USD 8.080	Largo plazo – a partir del año 3.

### 8.1.3 - Personal Operativo

Puesto de Trabajo	Tareas o Funciones	Habilidades Técnicas	Costo	Momento de Contratación (corto / mediano / largo plazo)
<b>Diseñador gráfico</b>	Responsable de diseñar la imagen que va a tener el negocio en el mercado.	Licenciado en Diseño Gráfico.	Costo mensual (bruto): USD 247	Largo plazo – a partir del año 2: por 12 meses, para impulsar la imagen del negocio.

			Considerando impuestos y prepaga (*1,6): USD 396  Costo anual: USD 4.752	
<b>Atención al cliente</b>	Responsable de estar al tanto de los requerimientos del usuario que utiliza la plataforma, resolver cualquier duda y comunicar cualquier problema funcional al equipo de desarrollo.	Conocimiento básico en uso de Word, Excel y PowerPoint.	Costo mensual (bruto): USD 100  Considerando impuestos y prepaga (*1,6): USD 160  Costo anual: USD 1.920	Largo plazo – a partir del año 2.

### 8.1.4 - Personal Técnico / Digital

Puesto de Trabajo	Tareas o Funciones	Habilidades Técnicas	Costo	Momento de Contratación (corto / mediano / largo plazo)
<b>Desarrollador Full Stack – SR</b>	Responsable de desarrollar la plataforma web.	Conocimiento y experiencia en el desarrollo de código Front-End y Back-End.	Costo mensual (bruto): USD 784  Considerando impuestos y prepaga (*1,6): USD 1.255  Costo anual: USD 15.060	Corto plazo – a partir del año 0: para arrancar a construir la plataforma desde el principio, y luego se contratará para el mantenimiento de la plataforma.
<b>Ingeniero/s de Realidad Aumentada</b>	Encargado/s de desarrollar la tecnología de la plataforma (el producto digital).	Experiencia en el desarrollo de Inteligencias Artificiales y su	Costo mensual (bruto): USD 855	Corto plazo – a partir del año 0: para arrancar a construir la plataforma desde el principio, y luego se contratará para el

		aplicación a plataformas.	Considerando impuestos y prepaga (*1,6): USD 1.369  Costo anual: USD 16.428	mantenimiento de la plataforma.
<b>Ingeniero de datos</b>	Debe delinear la estructura de datos de la empresa.	Construir la mejor estructura de datos necesaria para la empresa. Elegir la mejor infraestructura en relación precio/calidad.  Transformar los datos de manera que puedan ser analizados fácilmente.  Conocimiento en base de datos, programación	Costo mensual (bruto): USD 723  Considerando impuestos y prepaga (*1,6): USD 1.158 mensuales.  Costo anual: USD 13.896	Corto plazo – a partir del año 0: es necesario generar una estructura ordenada para los datos de la compañía, de modo que luego esté organizada la información.
<b>Diseñador 3D</b>	Realiza los modelados 3D de las prendas de ropa de las marcas.	Conocimiento en tecnologías de imágenes 3D.	Costo mensual (bruto): USD 444  Considerando impuestos y prepaga (*1,6): USD 710  Costo anual: USD 8.520	Mediano plazo – a partir del año 1: se necesitará para comenzar a crear prendas digitales (en modelos 3D) y adaptarlas a la plataforma.
<b>Diseñador UX/UI</b>	Debe diseñar una plataforma que permita generar una buena experiencia al usuario.	Tener experiencia en CSS para poder generar un sitio web que sea atractivo y simple de usar al usuario.	Costo mensual (bruto): USD 322  Considerando impuestos y prepaga (*1,6): USD 516  Costo anual: USD 6.192	Corto plazo – a partir del año 0: por 12 meses, para crear una plataforma que sea amigable al consumidor final y se adapte al cliente.

## 8.2 - Organigrama

A continuación queda proyectado el organigrama de la organización a corto plazo.

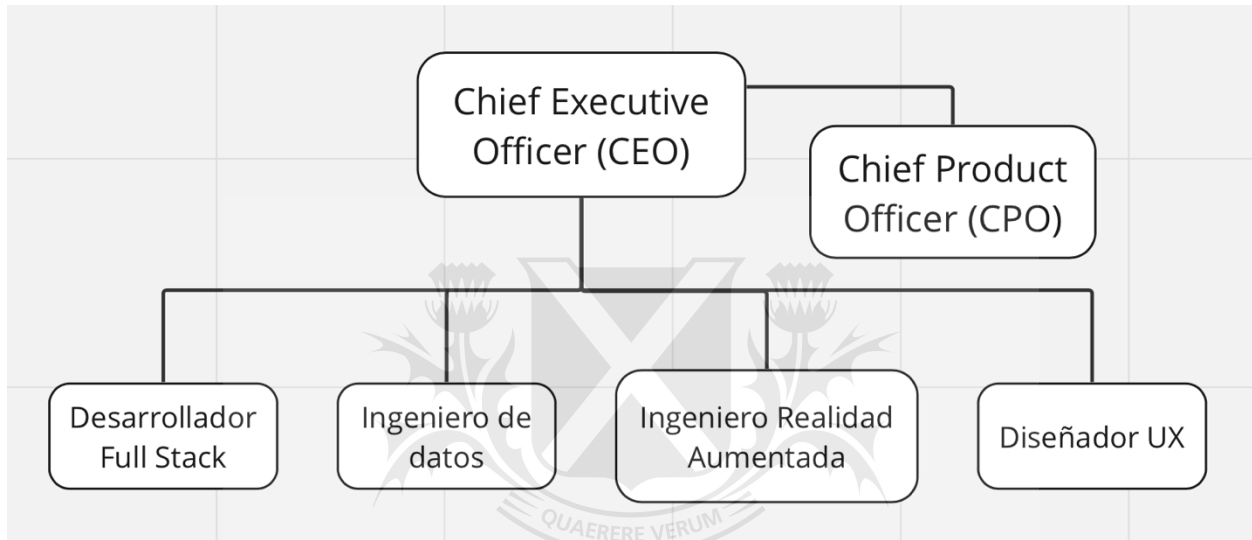


Figura 8.2.1 - Organigrama Corto Plazo

En esta instancia, el negocio contara con lo mínimo indispensable para poder llevar a cabo el desarrollo del proyecto. Esto es, por una parte se cuenta con el área directiva de la empresa, que se encargara de liderar y hacer posible el desarrollo del producto. El CEO, junto con el CPO, serán capaces de comenzar este proyecto, desde conseguir la inversión necesaria, así como el personal que llevará a cabo el desarrollo de la plataforma, y posibilitar el lanzamiento de un producto funcional. Dicho esto, el equipo técnico/digital será esencial para hacer posible este negocio. Mientras un programador full stack estará trabajando junto a un ingeniero de Realidad Aumentada para poder desarrollar la plataforma web, el ingeniero de datos y diseñador UX/UI



también serán parte esencial del equipo para terminar de integrar una plataforma funcional y de nivel ante el mercado que enfrentamos.

Más adelante, la empresa ira incorporando el personal que le sea necesario para poder crecer y operar en el mercado. En la siguiente imagen queda proyectado el organigrama a mediano plazo.

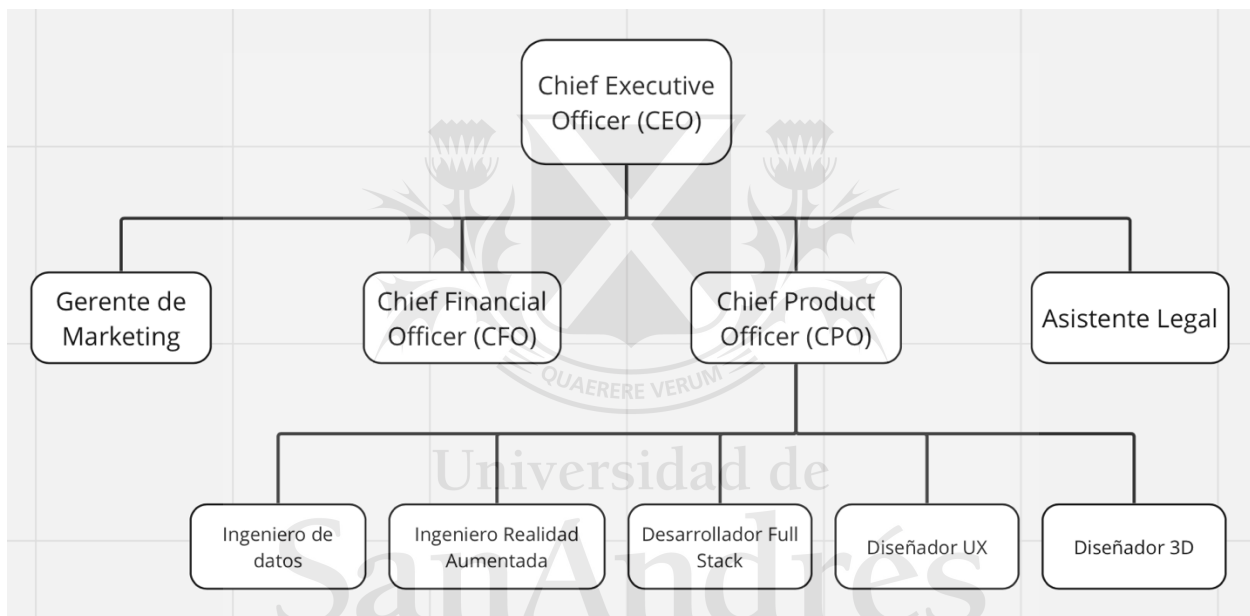


Figura 8.2.2 - Organigrama Mediano Plazo

Ahora, la jerarquía organizacional comenzará a tomar más forma y dividirse por áreas esenciales. Por una parte, se seguirá contando con un equipo de desarrollo, que ahora será liderado especialmente por el Chief Product Officer. Además, se le será sumado un Diseñador 3D necesario para poder desarrollar las prendas de los clientes en modelos digitales. Por otra parte, ahora habrá un área de comunicación y ventas que se estará encargado tanto de desarrollar y ejecutar campañas de promoción, como de estar al tanto de las métricas que se obtienen de las

campañas y vincularlo con las ventas obtenidas. El Gerente de Marketing estará a cargo de las campañas promocionales y de revisar las distintas métricas de la compañía, obtenidas a través de Google Analytics. Además, se estará incorporando un Chief Financial Officer que pueda manejar los números de la compañía, asegurándose del pago de los sueldos, los gastos ocurridos, y la correcta utilización de la inversión. A parte, llevará a cabo los balances trimestrales y anuales de la compañía, que serán de interés especial a nuevos clientes o inversores. Por último, será necesario contar con un Asistente Legal que asegure que la operabilidad del negocio esté bajo los marcos legales. Será también el encargado de delimitar el contrato que se firmará con cada cliente, en el momento que este decida contratar el servicio y confiar en nosotros. De esta manera, a continuación queda proyectado el organigrama de la organización a mediano plazo.

Por último, a continuación queda proyectada la jerarquía de la organización a largo plazo.

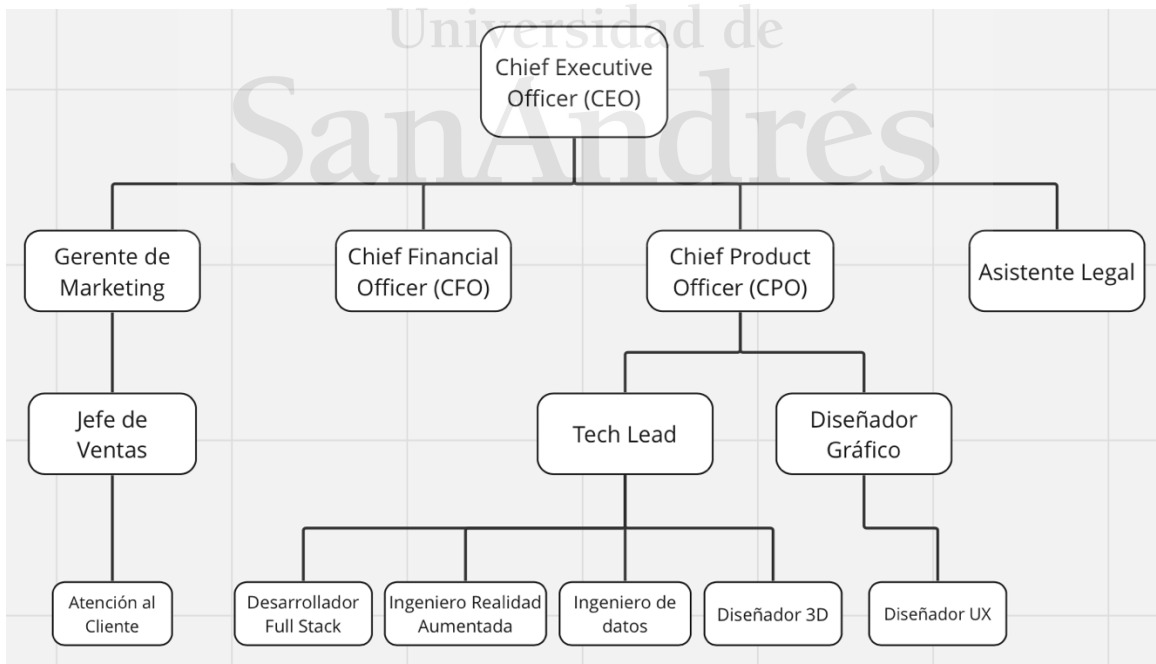


Figura 8.2.3 - Organigrama Largo Plazo

En esta instancia, el equipo de desarrollo estará liderado por un Tech Lead, que tenga el conocimiento suficiente para poder mantener y mejorar la plataforma. Al comenzar a contar con cada vez más clientes, será necesario que el Tech Lead pueda estar en comunicación con el CPO y considerar sus requerimientos para el producto, teniendo en cuenta las dificultades técnicas. A su vez, un Diseñador Gráfico estará uniéndose al equipo para poder trabajar junto al Diseñador UX/UI y lograr comunicar la esencia de la marca de manera profesional al mercado. Por último, será necesario contar con un Jefe de Ventas que pueda trabajar junto al Gerente de Marketing para analizar las estrategias de comunicación y controlar las ventas, y un personal de Atención al Cliente, que sea capaz de atender las necesidades de los clientes como de los usuarios y, de ser necesario, comunicarlos a sus mandos mayores.

De todas maneras, aunque este es el equipo que se prevé obtener hasta los primeros 4 años, es posible que se vaya ajustando según los cambios en el mercado y las necesidades que ira teniendo el negocio.

## **9 - Costos, Finanzas e Inversión**

### **9.1 - Costos**

Al estar desarrollando un producto digital, la mayoría de los costos que compone su producción son la inversión necesaria para su desarrollo y costos relacionados con el mantenimiento de la plataforma. El negocio tendrá como costo principal la inversión necesaria para la producción y el desarrollo del producto digital. Esto es, el reclutamiento del personal profesional necesario, como los Ingenieros de Realidad Virtual, programadores que sean capaces de desarrollar la plataforma y Diseñadores UX/UI, así como el desarrollo de la misma plataforma, el hardware/software que sea necesario y marketing para su comunicación. Al ser un servicio que es ofrecido a marcas de ropa, a cambio de una suscripción mensual, el negocio no implica tener costos unitarios de producto, sino más bien costos relacionados con el mantenimiento de la plataforma, y otros pagos como el registro de la marca, del dominio y el almacenamiento en la nube. Por eso, se puede decir que el desarrollo, la promoción y el mantenimiento de la plataforma componen los costos principales del negocio.

#### **9.1.2 - Gastos operativos**

Los gastos operativos, que no estarán directamente relacionados con los ingresos que tendrá el negocio, constituirán en su mayoría de los sueldos del equipo. Esto es, el personal directivo del negocio, el equipo tecnológico y digital de la plataforma, el área de ventas y comunicación, y un asistente legal. Además, también se deberán considerar los impuestos y honorarios que deberá pagar la empresa a fin del periodo contable.

Por otra parte, el negocio estará pagando una oficina de coworking para poder desarrollar la plataforma. Igualmente, esta será de utilidad recién a largo plazo, cuando empiece a ser necesario juntar al equipo entero para poder operar la organización. Por el momento, al ser una empresa nueva, no se considera tener oficinas propias, pero seguramente serán necesarias y posibles de obtener más adelante.

Por último, también se consideran a los seguros que se obtengan para operar el negocio y las amortizaciones de las computadoras como otros gastos operativos de la empresa.

## **9.2 - Inversiones**

### **9.2.1 - Inversiones requeridas**

La inversión inicial para poder comenzar este proyecto será de USD 123.217. Este monto se basa en su totalidad en el desarrollo de la plataforma y todo el personal que hará posible llevarlo a cabo. Al ser un producto muy novedoso que integra tecnologías recientes y con poca experiencia en el mercado, es un desarrollo costoso. Por otra parte, será importante invertir en marketing, para poder conseguir clientes con quienes probar un MVP inicial, al lanzamiento del producto. De esta manera, con este monto inicial podremos tener un inicio y desarrollo exitoso de la plataforma.

A su vez, se incluyen los sueldos de los cargos directivos que estarán dirigiendo el negocio y harán posible todo este proceso. El CEO y CPO serán responsables de comunicar la visión del producto y, junto al equipo de desarrollo, crear una plataforma que atienda a las necesidades de los clientes y usuarios.

Por último, otros costos incluidos hacen referencia al registro de la marca y el dominio, que son esenciales para poder identificar el servicio como único, tanto en el mercado como en internet.

Resulta importante mencionar que todos los costos del apartado fueron calculados tomando como referencia el dólar MEP a \$678, el 15/09/23 (Retegui, 2023).

A continuación, en el siguiente cuadro queda proyectada la inversión inicial que se requiere para construir un MVP del producto:

<b>Inversiones</b>	<b>Costo (USD)</b>
Desarrollo de la plataforma	62.576
Sueldos	12.000
Aspectos Legales	25
Marketing	9.000
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>83.601</b>

### 9.2.2 - Detalle de Inversiones

En el siguiente cuadro, se describe en detalle lo que involucra cada parte de la inversión total.

<b>Concepto</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo (USD)</b>
<b>Desarrollo de la plataforma</b>	Desarrollador Full Stack	15.060
	Ingeniero de Realidad Aumentada	16.428
	Ingeniero de Datos	13.896
	Diseñador UX/UI	6.192
	Computadoras	10.000
	Almacenamiento en la nube	1.000

<b>Sueldos</b>	Chief Executive Officer (CEO)	8.000
	Chief Product Officer (CPO)	4.000
<b>Aspectos legales</b>		
	Registro de la marca	15
	Registro del dominio	10
<b>Marketing</b>		
	Campañas de lanzamiento	9.000
<b>TOTAL</b>		<b>83.601</b>

### 9.3 - Precios y pronóstico de ventas

La solución que ofrece Provi se basa en un Probador Virtual que sea destinado a implementarse en las tiendas online de las marcas, a cambio de una suscripción mensual. Acorde a los costos que involucra el desarrollo y mantenimiento del servicio, se ofrecerá a un precio inicial de USD 1.500 por mes. Este precio luego variará según el cliente, donde se considera poder llegar a acuerdos particulares y establecer un precio más personalizado. Al estar ingresando en el mercado como un producto novedoso, se considera que se debe definir una política de precios altos y diferenciados. Según Cortés (2022), “cuando un nuevo producto entra en el mercado, se fija el precio más alto posible”; si bien hay productos sustitutos y empiezan a surgir ideas de probadores virtuales de ropa, el producto sigue siendo novedoso, y hoy en día las marcas de ropa todavía no implementan este tipo de solución. De todas maneras, este precio también se basa en el de productos sustitutos, que indica oscilar entre USD 500 y USD 1.000 mensuales.

Para realizar un pronóstico de ventas, considerando que no se cuenta con datos históricos por ser una empresa nueva, se debe realizar un proceso en base a datos reales y el estudio del mercado. Según da Silva (2022), “un plan de proyecciones de ventas sustentado en datos, no solo te permitirá tener mayor claridad del crecimiento esperado, sino que atraerá el interés de inversionistas y socios estratégicos”.

En cuanto al mercado actual, se deben tener en consideración datos sobre el producto, el público objetivo, el market share y la ventaja competitiva. Al estar integrando tecnologías costosas, que llevan tiempo en desarrollar e integrar para crear un producto funcional, el servicio tiene un valor alto, no solo por los beneficios que otorga a los clientes, sino también por todo lo que involucra su desarrollo. Además, una vez desarrollado el producto, se deberá seguir incurriendo gastos en su mantenimiento. Se considera que el cliente está dispuesto a pagar un precio que cubra el valor que otorga el producto, que va a transformar su negocio y la manera en que sus consumidores toman decisiones de compra. La competencia actualmente no tiene precios publicados al público, pero en base a la investigación de mercado realizada, se entiende que actualmente tiene precios fijados de entre \$5.000 y \$10.000 dólares por suscripción anual, que dependen también del plan elegido. Dicho esto, Provi estaría ofreciendo su producto digital a un valor de \$1.500 dólares mensuales, ya que es un nuevo servicio en el mercado y se considera que este precio cubre el valor que entrega.

Por otro lado, el Market Share del mercado global de soluciones tecnológicas de ajustes de ropa se valuó en 3.8 billones de dólares en 2022, y se espera que crezca a una tasa de crecimiento anual compuesta de 24.1% entre 2023 y 2030 (Grand View Research, Inc., 2023).



Tras la pandemia y el crecimiento que están teniendo los eCommerce en el mercado, resulta evidente que está en pleno desarrollo, y sus competidores en busca de mejorar cada vez más la experiencia de sus usuarios. En definitiva, la investigación del mercado, sus jugadores y el valor que actualmente tiene son de uso para poder establecer precios y una estimación de ventas en base a datos reales.

Dicho esto, tras un año dedicado al desarrollo del producto y, a su vez, su comunicación en el mercado, se espera lanzar el producto al inicio del año 1, y probar el MVP con 2 clientes. Durante los primeros 6 meses del primer año de lanzamiento, se apunta a conseguir los dos tipos de cliente establecidos en la segmentación del mercado: una empresa grande y otra pequeña. Dados los precios y el pronóstico establecido, se recaudarán \$18.000 dólares en estos primeros meses, ya que la suscripción estará basada en una transacción mensual de \$1.500 dólares.

Se considera que el negocio no obtendrá números positivos en sus resultados de los primeros dos años, pero que al tercer año desde el lanzamiento comenzará a generar ganancias. Entonces, una vez que el MVP haya sido validado, y al poder lanzar un producto pulido mediante feedback e iteraciones, el negocio espera pasar crecer y escalar dentro de Argentina durante los primeros 2 años desde el lanzamiento. Desde la mitad del primer año, hasta el tercer año desde el lanzamiento del producto, la idea es comercializar la solución mediante una buena gestión de campañas de Marketing, y conseguir cada vez más clientes dentro del país.

Dado el crecimiento del Market Share, junto con nuestras propias estimaciones, se espera poder conseguir un promedio de 5 clientes nuevos en el primer año de lanzamiento del producto. Esto quiere decir que, al terminar ese periodo, se estima haber recaudado alrededor de \$63.000

de dólares. De todas maneras, en los siguientes años se espera ir incrementando el volumen de clientes adquiridos por año, a medida que crecemos en el mercado; esto es, en el segundo año se espera conseguir 6 clientes, en el tercer año 8 clientes, y así consecutivamente. Entonces, en base a las estimaciones planteadas, se puede observar en el siguiente gráfico la expectativa de venta a lo largo de los primeros 5 años, desde el lanzamiento del producto.

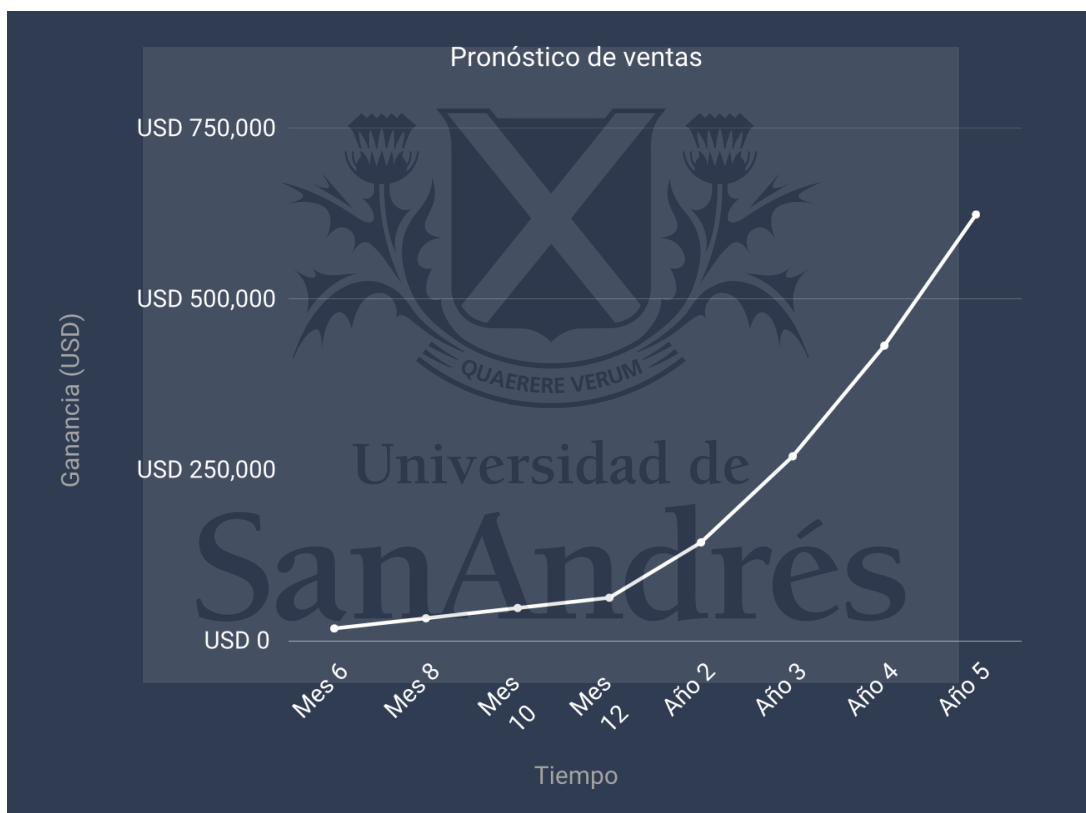


Figura 9.3 - Pronóstico de ventas

En definitiva, a partir del tercer año desde el lanzamiento de un producto funcional, Provi comenzará a tener resultados positivos, habiendo alcanzado la inversión inicial. De esta manera, se podrá ir pagando a las fuentes de financiamiento lo que se necesitó para desarrollar el

producto, y también obtener ganancias. Igualmente, el negocio se enfocará en seguir creciendo y en conseguir aún más clientes fieles. Además, se espera en un futuro poder escalar el modelo de negocio y entrar al mercado internacional, para operar con otras grandes marcas.

## 9.4 - Estudio de los ingresos y egresos.

### 9.4.1 - Gastos de operación

En el siguiente cuadro se incluyen los gastos que involucran los sueldos que garantizan la operabilidad del negocio, hasta el quinto año desde el lanzamiento del producto.

Sueldo o Salario Mensual (USD netos) – Posición	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Chief Executive Officer	USD 8.000	USD 8.000	USD 8.000	USD 16.040	USD 20.040	USD 20.040
Chief Product Officer	USD 4.000	USD 4.000	USD 4.000	USD 13.200	USD 19.200	USD 19.200
Chief Financial Officer		USD 9.732	USD 9.732	USD 9.732	USD 9.732	USD 9.732
Gerente de Marketing		USD 9.557	USD 9.557	USD 9.557	USD 9.557	USD 9.557
Tech Lead					USD 12.960	USD 12.960
Asistente Legal		USD 3.400	USD 3.400	USD 3.400	USD 3.400	USD 3.400
Jefe de Ventas				USD 8.080	USD 8.080	USD 8.080
Diseñador gráfico			USD 2.752			USD 2.752
Atención al Cliente			USD 1.900	USD 1.920	USD 1.920	USD 1.920
Desarrollador SR Full Stack	USD 15.060	USD 15.060	USD 15.060	USD 15.060	USD 15.060	USD 15.060

Ingeniero de datos	USD 13.896	USD 13.896	USD 13.896	USD 13.896	USD 13.896	USD 13.896
Ingeniero Realidad Aumentada	USD 16.428	USD 16.428	USD 16.428	USD 16.428	USD 16.428	USD 16.428
Diseñador 3D		USD 8.520	USD 8.520	USD 8.520	USD 8.520	USD 8.520
Diseñador UX/UI	USD 6.192	USD 6.192	USD 6.192	USD 6.192	USD 6.192	USD 6.192
<b>Total</b>	<b>USD 57.576</b>	<b>USD 94.785</b>	<b>USD 99.437</b>	<b>USD 124.757</b>	<b>USD 147.717</b>	<b>USD 150.469</b>

Los sueldos fueron establecidos previamente, en el apartado 8 del Equipo, y adaptados según las necesidades del negocio. Es decir, puede ser que algunos de los puestos no se consideren “full-time”, por lo que el costo haya sido reducido.

#### 9.4.2 - Gastos de operación (variables) no relacionados con la mano de obra.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Mantenimiento de la plataforma</i>		USD 35.000	USD 35.000	USD 35.000	USD 35.000	USD 35.000
<i>Inversión en Marketing</i>		USD 10.000	USD 10.000	USD 20.000	USD 20.000	USD 20.000
<i>API Microsoft Cognitive Services</i>		USD 1.000	USD 2.500	USD 4.500	USD 5.500	USD 5.500
<b>TOTALES</b>	<b>-</b>	<b>USD 46.000</b>	<b>USD 47.500</b>	<b>USD 59.500</b>	<b>USD 60.500</b>	<b>USD 60.500</b>

Dentro de los gastos operativos variables, el principal egreso proviene del mantenimiento de la plataforma. Esto incluye el mantenimiento de los servidores como de las bases de datos, cuyos precios irán variando dependiendo de su uso y de la base de usuarios con la que se cuente.

Por otra parte, se encuentra la inversión en las campañas de marketing. Este incluye campañas de Marketing Digital, como en Redes Sociales. Irá aumentando a medida que crecemos en el mercado.

Por último, está la API de Microsoft Cognitive Services. Este costo ira variando, también dependiendo del tamaño de la base de usuarios para almacenar sus datos, y permite que podamos tener funcionando la Inteligencia Artificial en todo momento.

#### 9.4.3 - Gastos de operación (fijos) no relacionados con la mano de obra

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Oficina Co-work</i>				USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000
<i>Honorarios y retribuciones por servicios</i>	USD 1.667	USD 1.667	USD 1.875	USD 2.500	USD 2.500	USD 2.500
<i>Seguros</i>			USD 2.400	USD 2.400	USD 2.400	USD 2.400
<i>Amortizaciones (máquinas)</i>	USD 500	USD 500	USD 500	USD 500	USD 500	USD 500
<b>TOTALES</b>	<b>USD 1.867</b>	<b>USD 1.867</b>	<b>USD 5.100</b>	<b>USD 8.100</b>	<b>USD 8.517</b>	<b>USD 8.517</b>

Dentro de los gastos operativos fijos, por un lado se incluyen los honorarios que deberán ser pagados al final del periodo contable, así como las amortizaciones de las computadoras adquiridas al comienzo del desarrollo.

Por otra parte, se incluyen los seguros que serán adquiridos más adelante para la prevención de cualquier incidente, así como una oficina de coworking para poder juntar a todo el equipo de trabajo. Estos gastos comienzan a ser necesarios más adelante, a partir del segundo y

tercer año, cuando el negocio empiece a crecer en el mercado y, así, requerir de otros recursos para poder operar profesionalmente.

## 9.5 - Resultados

### 9.5.1 - Estados de Resultados proyectados

A continuación, queda proyectado el Estado de Resultados previsto del negocio, desde el comienzo del desarrollo hasta el quinto año desde el lanzamiento del producto, en dólares.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos Netos</b>	-	63.000	144.000	270.000	432.000	624.000
<b>Costos por Ventas</b>	-	- 46.000	- 47.500	- 59.500	- 60.500	- 60.500
<b>Resultado Bruto</b>	-	<b>17.000</b>	<b>96.500</b>	<b>210.500</b>	<b>371.500</b>	<b>563.500</b>
<b>Costos Operativos</b>	- 83.601	- 94.785	- 99.437	- 124.757	- 147.717	- 150.469
<b>Amortizaciones</b>	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500
<b>EBITDA - Resultado Operativo</b>	<b>- 83.101</b>	<b>- 78.285</b>	<b>- 3.437</b>	<b>85.243</b>	<b>223.283</b>	<b>412.531</b>
<b>Impuestos (IIGG 35%)</b>	29.085	27.400	1.203	- 29.835	- 78.149	- 144.386
<b>Resultado neto</b>	<b>- 54.016</b>	<b>- 50.885</b>	<b>- 2.234</b>	<b>55.408</b>	<b>145.134</b>	<b>268.145</b>

Esta proyección fue calculada en base a la previa estimación de los ingresos y gastos que tendrá la compañía cada año. Se puede ver como hasta el segundo año se obtienen resultados negativos, que es cuando estaremos todavía recuperando la inversión inicial. De todas maneras, a partir del tercer año ya se empieza a obtener resultados positivos.

### 9.5.2 - Saldos en cuentas por cobrar y cuentas por pagar

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuentas por Cobrar		3.049	6.970	13.068	20.909	30.202
Cuentas por Pagar		- 4.588	- 4.813	- 6.038	- 7.150	- 7.283
Variación NOF (Capital de Trabajo)	-	- 1.538	2.157	7.030	13.759	22.919

### 9.5.3 - Inversiones en activos fijos

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Oficina Cowork				- 3.000	- 3.000	- 3.000
Honorarios y retribuciones por servicios	- 1.667	- 1.667	- 1.875	- 2.500	- 2.500	- 2.500
Seguros			- 2.400	- 2.400	- 2.400	- 2.400
Total Inversiones Activos Fijos	- 1.667	- 1.667	- 4.275	- 7.900	- 7.900	- 7.900

### 9.5.4 - Flujo de Fondos Proyectados

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBITDA	- 83.601	- 77.785	- 2.937	85.743	223.783	413.031
(-) EBIT*Tax	29.085	27.400	1.203	- 29.835	- 78.149	- 144.386
(-) Variación NOF		1.538	- 3.695	- 4.873	- 6.730	- 9.160
(-) Capex	- 1.667	- 1.667	- 4.275	- 7.900	- 7.900	- 7.900
Total Inversiones Activos Fijos	- 56.183	- 50.514	- 9.704	43.135	131.004	251.586

### 9.6 - Análisis económico y financiero.

Para el análisis económico y financiero del negocio, se calcularon los siguientes indicadores financieros: el periodo de recuperación de la inversión (Payback), el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

De todas maneras, primero fue necesario obtener la tasa interna de descuento, donde se toma en cuenta a la tasa libre de riesgo, la beta desapalancada del sector de Software, la prima de riesgo país (PRP) en Argentina, y la prima riesgo del mercado.

En la siguiente tabla se demuestra los datos obtenidos para sacar la WACC.

<b>Tasa libre de riesgo (Tasa del tesoro de Estados Unidos a 5 años al 21/10/21)</b>	4,24%
<b>Beta desapalancada del sector de Software</b>	1,37
<b>Prima de riesgo país en Argentina</b>	20,71%
<b>Rendimiento del mercado</b>	5,96%
<b>Ke</b>	<b>27,3%</b>
<b>WACC</b>	<b>27,3%</b>

Se puede observar que la tasa de descuento obtenida de 27%, asumiendo un riesgo país del 20%, es apropiada para el negocio.

Por consiguiente, se pasa a detallar los indicadores financieros que se obtuvieron del negocio:

- VAN (Valor Actual Neto): 423.358
- TIR (Tasa Interna de Retorno): 91%
- Payback: 4 años



### **9.7 - Fuentes de la inversión**

En definitiva, queda por aclarar de donde se obtendrán los fondos para la inversión. Por un lado, se pretende conseguir inversionistas que quieran obtener una participación en la empresa, ya sean marcas de ropa aliadas interesadas en generar una alianza favorecedora para ambos, o inversionistas privados con un interés en el éxito del emprendimiento. Se pretende que estos aportes, dependiendo de cuantos interesados se consigan, alcancen el 60% de la inversión inicial. Por otra parte, el 40% restante será aportado por el fundador del negocio. Esta distribución resulta beneficiosa para el emprendimiento, ya que debido al tipo de financiamiento, no será necesario devolver el aporte total, sino prometer parte de las ganancias a los inversionistas.

## **10 - Aspectos Legales**

### **10.1 - Creación de sociedad jurídica**

Es importante establecer el tipo societario que tendrá el negocio, ya que es nuevo en el mercado. Este proceso conlleva a firmar un contrato bajo las bases legales correspondientes, que reduce el riesgo de tener pérdida del patrimonio personal, y también establece una diferenciación necesaria entre el patrimonio personal y comercial (Frumento, 2023). Si bien más adelante se estará contratando un Asistente Legal que nos asesore correctamente, para poder comenzar a operar se elige establecernos como una Sociedad Anónima (S.A.). Debido a que este tipo de sociedad se compone por acciones y los socios limitan su responsabilidad al capital que se suscriben (Frumento, 2023), resulta adecuada para el negocio, que estará conformándose a partir de accionistas interesados en la propuesta. Además, asegura un nivel de seguridad financiera alto para cada socio que permite establecer confianza y responsabilidad autónoma.

Para el momento en el que el negocio pretenda expandirse internacionalmente, ya sea por Latino América u otros continentes, se contará con un asesor legal que pueda guiarnos y recomendar cuáles serán las mejores medidas a tomar en dicho caso.

### **10.2 - Marco legal donde operará el negocio**

Las leyes que darán marco legal a la operación del negocio son las siguientes:

- Ley 11.723, Régimen Legal de la Propiedad Intelectual
- Ley 25.326, de Protección de Datos Personales

- Ley 24.240, de Defensa al Consumidor
- Ley 19.550, de Sociedades Comerciales

### **10.3 - Normativa legal vigente**

Hoy en día esta vigente la Ley de Servicios Digitales, que favorece a la innovación, el crecimiento y la competitividad de las empresas emergentes en el rubro. Por una parte, protege los derechos fundamentales de los usuarios y los expone menos a contenidos ilícitos, y por otra parte, otorga seguridad jurídica y una puesta en marcha más fácil para los proveedores del servicio. Las normas que implica la ley aplican a cualquier proveedor del servicio en el mercado, ya sea que haya sido establecido en la Unión Europea o no.

### **10.4 - Habilitaciones, registro de marcas y patentamiento**

#### Registro de marca y patente

Es necesario registrar la marca y la patente, ya que son derechos de Propiedad Industrial que nos permite otorgar un derecho comercial exclusivo sobre el negocio. La marca sirve para poder proteger e identificar el negocio en el mercado, y consta de solicitar su registro en Argentina a través del INPI (Instituto Nacional de Protección Intelectual). De todas maneras, más adelante deberá repetirse el proceso en cualquier país del exterior en el que se desee operar.

Por otra parte, al estar comenzando un proyecto de negocio nuevo, es esencial solicitar una patente al DNDA (Dirección Nacional del Derecho de Autor), que nos protege por 20 años. La patente protege a la invención y crea un privilegio legal en el estado.

### Registro del dominio

Para registrar el dominio del negocio en Internet, se realiza a través de NIC Argentina. Esto nos permitirá reconocer e identificar la plataforma en Internet, de manera única e irremplazable. Nuestro dominio va a ser provi.com, y cada uno de nuestros clientes contará con un subdominio propio.

### **10.5 - Términos y condiciones del Producto Digital**

Provi es un servicio de software administrada por Provi S.A., orientada a mejorar la ejecución de los sitios web las marcas de ropa y sus ventas online. Utilizamos tecnologías de Realidad Aumentada para crear un probador de ropa virtual, y modelos de aprendizaje en base a los datos que ingresan los usuarios, para recomendaciones personalizadas. Los clientes pueden elegir suscribirse a nuestro servicio, a cambio de la integración del probador virtual que va a facilitar y agilizar las compras online de sus usuarios. Esta plataforma ofrece a los usuarios la posibilidad de utilizar un probador virtual, que facilite su elección de talle, disponible a través del sitio web de nuestros clientes.

Por consiguiente, en los Términos y Condiciones se establecen las normas bajo las cuales los usuarios pueden usar nuestra plataforma web o cualquier servicio ofrecido. Por eso, al utilizar nuestra solución, consideramos que está de acuerdo con las condiciones de uso que figuran a continuación.

Si no está de acuerdo con los términos de este acuerdo, le pedimos que no haga ningún otro uso de esta plataforma web, ni se registre o envíe sus datos personales.

Si cambiamos nuestras condiciones de uso, publicaremos el nuevo texto, con una fecha de revisión actualizada. Además, si hay un cambio significativo en los términos de este acuerdo, podemos informarle utilizando la información de contacto que tenemos en nuestra base de datos o mediante una notificación.

El uso de esta plataforma web después de los cambios significa que usted acepta las condiciones de uso revisadas. Si, después de leer la versión revisada, no está de acuerdo con sus términos, por favor, termine su acceso.

#### 1. USUARIO

El uso de esta plataforma le otorga automáticamente la condición de Usuario e implica su aceptación de todas las condiciones incluidas: (i) debe ingresar y facilitar sus datos personales de forma completa, correcta y actualizada para registrarse en Provi; (ii) utilizar la plataforma digital únicamente para los fines legalmente permitidos; (iii) y utilizar su propio criterio, precaución y sentido común al gestionar la información conseguida a través del plataforma.

#### 2. ADHESIÓN JUNTO A LA POLÍTICA DE PRIVACIDAD

El uso de esta plataforma web implica la adhesión a estas Condiciones de Uso y a la versión más actualizada de la Política de Privacidad de Provi.

#### 3. CONDICIONES DE ACCESO

El acceso a la plataforma de Provi por parte del usuario es gratuito y no requiere registro previo. Sin embargo, para hacer uso de algunas funcionalidades, el usuario puede necesitar registrarse, creando una cuenta con un nombre de usuario y una contraseña de acceso. Es

responsabilidad del usuario proporcionar únicamente información correcta, auténtica, válida, completa y actualizada, así como no revelar su nombre de usuario y contraseña a terceros.

#### 4. COOKIES

La información sobre el uso que usted hace de este sitio web puede recogerse a través de las cookies. Las cookies son piezas de información que se almacenan directamente en el equipo que está utilizando; permiten recoger información como el tipo de navegador, el tiempo de permanencia en el sitio web, las páginas visitadas, las preferencias de idioma y otros datos de tráfico anónimos. Nosotros y nuestros proveedores de servicios utilizamos la información para la protección de la seguridad, para facilitar la navegación, mostrar la información de manera más eficiente y personalizar su experiencia al utilizar este sitio web, así como para el seguimiento en línea. También recopilamos información estadística sobre el uso del sitio web para mejorar continuamente nuestro diseño y funcionalidad, para entender cómo se utiliza el sitio web y para ayudarle a resolver problemas relevantes.

Si no desea que se recoja su información a través de las cookies, se le permite rechazar automáticamente las cookies, o le da la opción de aceptar o rechazar la transferencia de una cookie específica (o varias) de un sitio web concreto a su ordenador. Sin embargo, esto puede crear inconvenientes en su uso del sitio web, y la configuración que elija puede afectar a su experiencia de navegación y al funcionamiento que requiere el uso de cookies. Por eso, rechazamos cualquier responsabilidad por las consecuencias derivadas del funcionamiento limitado de este sitio web causado por la desactivación de las cookies en su dispositivo (incapacidad para establecer o leer una cookie).

## 5. PROPIEDAD INTELACTUAL

Todos los elementos de Provi son propiedad intelectual de la misma, de sus licenciantes o clientes. Estos términos o el uso del sitio web no le otorgan ninguna licencia o derecho de uso de los derechos de propiedad intelectual de Provi o de cualquier tercero.

## 6. ENLACES A SITIOS WEB DE TERCEROS

Nuestro sitio web puede contener, de vez en cuando, enlaces de hipertexto que le redirigirán a sitios web de nuestros socios, anunciantes, proveedores, etc. Si hace clic en uno de estos enlaces a cualquiera de estos sitios, recuerde que cada sitio tiene sus propias prácticas de privacidad y que nosotros no somos responsables de estas políticas. Por favor, consulte esas políticas antes de enviar cualquier dato personal a esos sitios.

No somos responsables de las políticas y prácticas de recopilación, uso y divulgación (incluidas las prácticas de protección de datos) de otras organizaciones, como Facebook, Apple, Google, Microsoft, o cualquier otro desarrollador de software o proveedor de aplicaciones, tienda de medios sociales, sistema operativo, proveedor de servicios de internet o fabricante de dispositivos, incluidos los Datos Personales que usted divulgue a otras organizaciones a través de las aplicaciones, en relación con dichas aplicaciones, o publicados en nuestras redes sociales. Le recomendamos que se informe sobre la política de privacidad y las condiciones de uso de cada sitio web visitado o proveedor de servicios utilizado.

## 7. PLAZOS Y MODIFICACIONES

El funcionamiento de esta plataforma es por tiempo indefinido. La totalidad del servicio o cada una de sus secciones podrá ser cerrada, suspendida o interrumpida unilateralmente por Provi, en cualquier momento y sin previo aviso.

#### 8. DATOS PERSONALES

Durante el uso del servicio, ciertos datos personales de los usuarios serán recogidos y procesados por Provi y/o los Socios. Estos incluyen datos personales (como nombre, apellido, email), medidas del cuerpo, datos demográficos, imágenes del cuerpo y preferencias personales. A su vez, estaremos utilizando información personal de los usuarios para tener una solución aun más personalizada. Se procesará toda la información que el Usuario introduzca o facilite a través de nuestra plataforma de conformidad con la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares. Además, las normas relativas al tratamiento de los datos personales de Provi estarán estipuladas en la Política de Privacidad.

#### 9. CONTACTO

Si tiene alguna pregunta sobre las condiciones de uso, por favor póngase en contacto con nosotros a través de nuestro sitio web, o por correo electrónico: [atención@provi.com](mailto:atención@provi.com).



## **11 - Plan de Implementación y Riesgos**

### **11.1 - Plan de implementación**

En primer lugar, se estima que contaremos con un año para el desarrollo del producto digital. Esto es, se estará realizando tanto la ideación del producto y una investigación de mercado que nos asegure de los riesgos y oportunidades a tener en cuenta, como el desarrollo del mismo y la implementación de la solución digital planteada, a través de Sprints de trabajo y mediante metodologías ágiles. Para ello, también deberemos estar enfocándonos en conseguir la inversión necesaria, para poder así contratar un equipo de programadores e ingenieros adecuados a construir el MVP.

Al final de este año de desarrollo, estaremos ya contando con un MVP que esté listo para ser lanzado y probado en el mercado. Previo a esto, será necesario registrar la marca, patente y el dominio de Provi, para luego poder operar profesionalmente en el mercado. A su vez, nos enfocaremos en comunicar y promocionar el producto en el mercado, con la intención de conseguir clientes dispuestos a probar el MVP del producto en su lanzamiento. Se espera poder realizar pruebas del MVP en tiendas físicas, para poder comenzar a ser reconocidos tanto por las marcas como por los futuros usuarios. De esta manera, al terminar el año 0 de desarrollo del producto, contaremos con un producto funcional que sea capaz de entregar la propuesta de valor estipulada y atender las necesidades de los clientes y consumidores.

Al comenzar el primer año del lanzamiento del producto, se estima estar contando con 2 clientes dispuestos a probar el MVP. Por eso, entran en juego la implementación de la plataforma

y la firma de un contrato con el cliente como operaciones críticas a atender. Por eso, estaremos incorporando un Asistente Legal al equipo, capaz de asistirnos en los contratos y la operación del negocio. Cabe mencionar que el segmento de mercado al cual estaremos atendiendo serán tanto marcas de ropa pequeñas y medianas como grandes empresas de indumentaria, que operen dentro de Argentina y cuenten con un sitio de venta online. Por eso, por el momento estaremos operando dentro del mercado argentino. Además, se estará incluyendo un Diseñador 3D al equipo, que va a ser esencial para poder desarrollar las prendas digitales de nuestros clientes. De todas maneras, se espera realizar una implementación exitosa del producto y posibilitar la inserción del probador virtual a las tiendas online de ropa. Al terminar este primer año, se estima haber conseguido al menos 5 clientes más a través de campañas efectivas de promoción. Por eso, se estará contratando también un Gerente de Marketing que sea capaz de liderar campañas exitosas y expandir nuestra presencia en el mercado argentino.

Por último, a partir del año 2 desde el lanzamiento del producto, el principal enfoque del negocio va a ser crecer en el mercado, contar con más clientes y convertirse en el principal aliado de las marcas de ropa. El enfoque va a estar en generar conexiones importantes con marcas de ropa que puedan mejorar nuestra reputación y, a su vez, nos permitan impulsar su negocio. Así, se estará contratando a un Jefe De Ventas que se ocupe de comunicarse con potenciales clientes, y a un personal de atención al cliente que se ocupe de los usuarios. También esperamos obtener reportes de efectividad que demuestren la reducción de costos por devolución de ropa en compras online y, a su vez, el aumento de ventas online de nuestros clientes. Esto, junto a testimonios de nuestros clientes, estarán mejorando nuestra reputación en el mercado. A parte, se

puede decir que para este entonces ya estaremos pudiendo recuperar la inversión inicial y comenzando a generar resultados positivos. Por eso, si todo sale bien, para el cuarto año desde el lanzamiento, la idea sería comenzar a expandir el negocio internacionalmente.

### **11.2 - Riesgos**

Según los riesgos que fueron planteados en el apartado 3 de “Análisis de factibilidad, riesgos e incertidumbre”, resulta importante contar con un plan de implementación alternativo ante cualquier posible riesgo. Por el momento, se elige considerar dos amenazas que tienen la mayor probabilidad de activarse en el mercado: el escalamiento de productos sustitutos y la escasez de proveedores del negocio.

Por una parte, el escalamiento de productos sustitutos hace referencia a la posibilidad de que los actuales jugadores en el mercado decidan mejorar sus soluciones. Por el momento, existen plataformas de Machine Learning que operan en múltiples marcas de ropa, para mejorar el proceso de elección de talle de los usuarios. De todas maneras, estos competidores podrían estar creando o ideando un probador digital, similar al que propone Provi. Debido a que con soluciones que ya están en el mercado, tendrían una ventaja por sobre Provi. Por eso, este riesgo podría dañar el patrimonio y perjudicar los objetivos del negocio al momento de estar desarrollando el producto. En el caso de que esto ocurriera, el negocio se encontraría con la necesidad de invertir más en la promoción del producto. Si bien los principales competidores operan por fuera del país y todavía podríamos entrar al mercado argentino sin muchas dificultades, afectaría nuestra reputación y ya no sería tan simple expandirnos al exterior. Por

eso, en este caso se debería volver a considerar la idea de expandirnos internacionalmente en el cuarto año y, por el momento, elegir expandirnos solamente en el mercado argentino.

Por otra parte, la escasez de proveedores del negocio hace referencia al equipo que hace posible el desarrollo de la plataforma. Hoy en día, estamos hablando de implementar tecnologías emergentes y avanzadas que todavía están empezando a ser aprovechadas en el mercado. Por eso, existe el riesgo y la complicación de conseguir ingenieros y desarrolladores profesionales y capaces de crear el probador virtual planteado y nuestra propuesta de valor. Además, debemos considerar que, al no haber tanta oferta, estos profesionales tienen un mayor poder de negociación ante Provi. Por eso, su remuneración también es alta y el negocio requiere de una inversión alta. De todas maneras, si se llegaran a tener estos problemas, es posible que Provi deba considerar aumentar el valor de la inversión inicial. Es decir, podría ocurrir que estos ingenieros o desarrolladores no estén dispuestos a trabajar en el proyecto por el dinero estimado, o incluso que debamos recurrir a profesionales extranjeros, que tienen sueldos mayores. Por eso, para poder capturar la atención de profesionales que sean capaces de desarrollar el producto y entregar la propuesta de valor del negocio, el proyecto necesitará aumentar la inversión que fue estimada.

De todas maneras, si bien existe la posibilidad de que ocurran ciertas amenazas, como oportunidades, en el plan de negocio ya se consideran la probabilidad y el nivel de impacto de cada una, y se plantean estrategias a tomar para reducir sus riesgos.

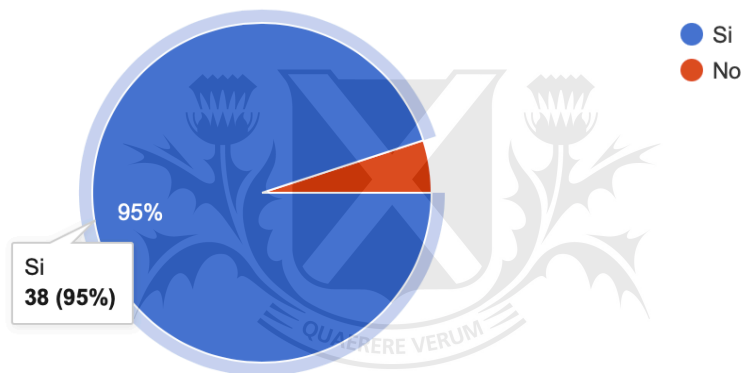
## **Anexos**

### **Anexo 1 – Resultados encuesta**

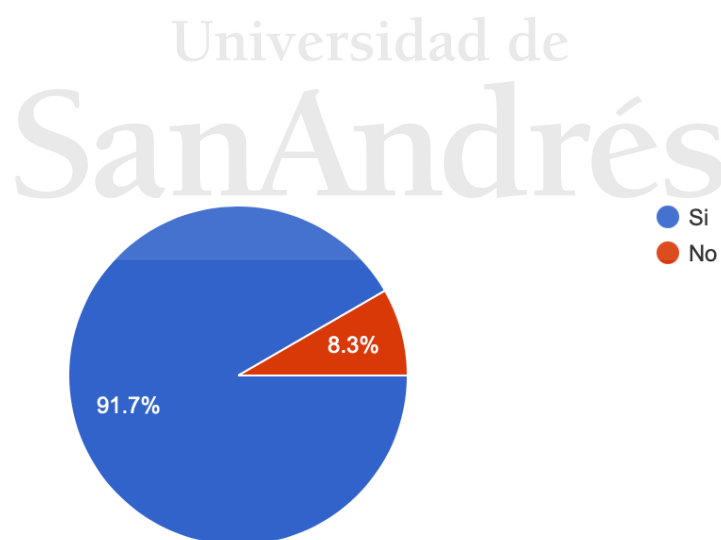
#### **Anexo 1.1**

Te gustaría que existiera una manera de probarte la ropa desde tu casa y poder comprar online con seguridad del talle?

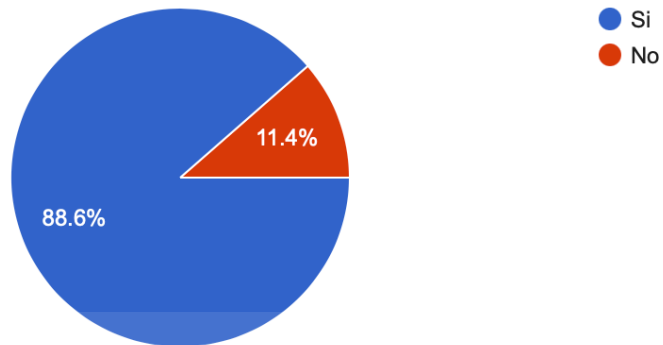
40 responses



12 responses



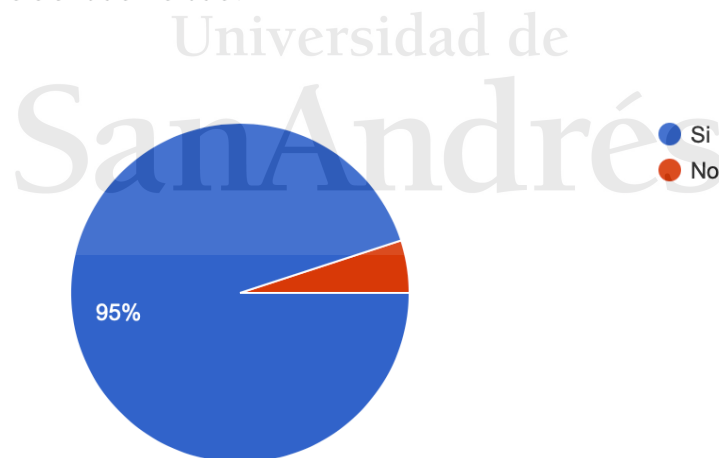
35 responses



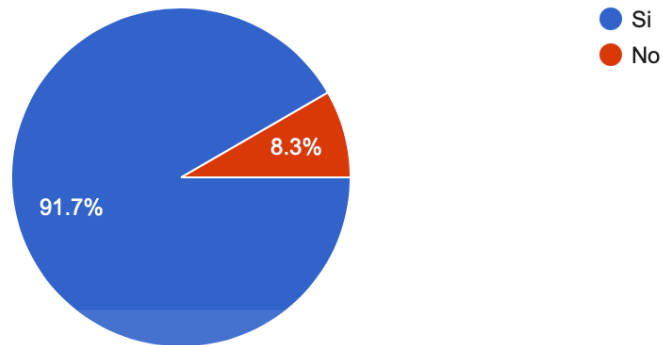
### Anexo 1.2

Te gustaría que existiera una manera de evitar filas y que los probadores de ropa sean más ágiles en las tiendas físicas?

40 responses



12 responses



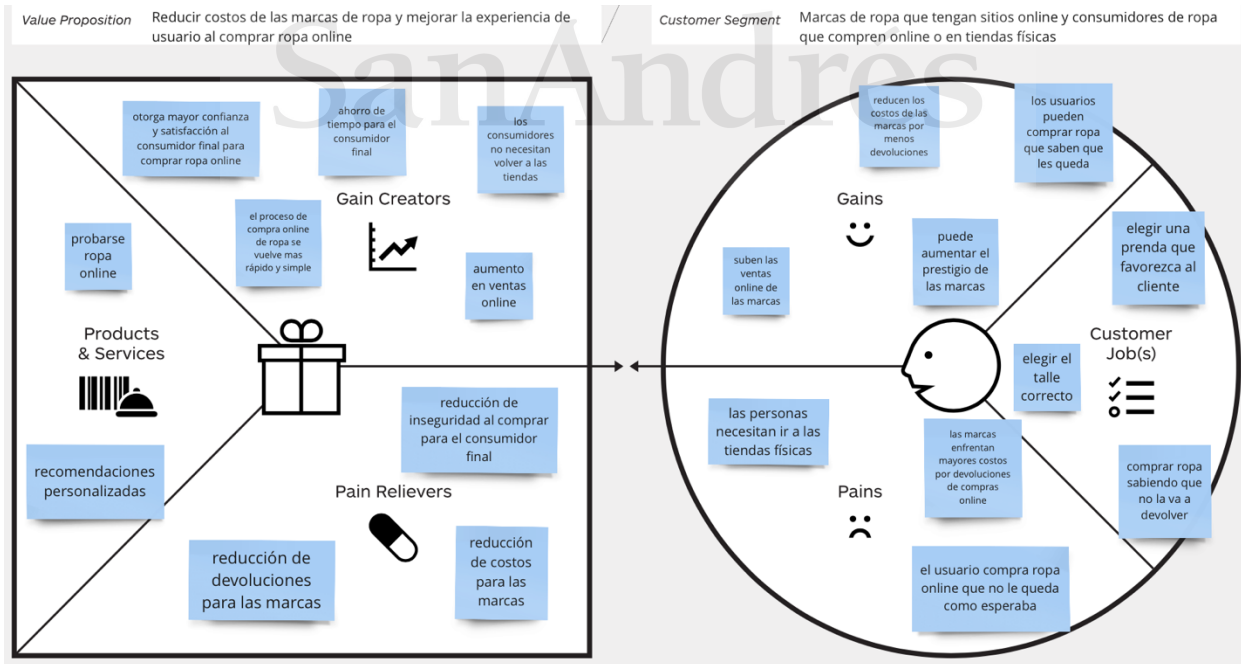
35 responses



## Anexo 2 – Mapa de empatía

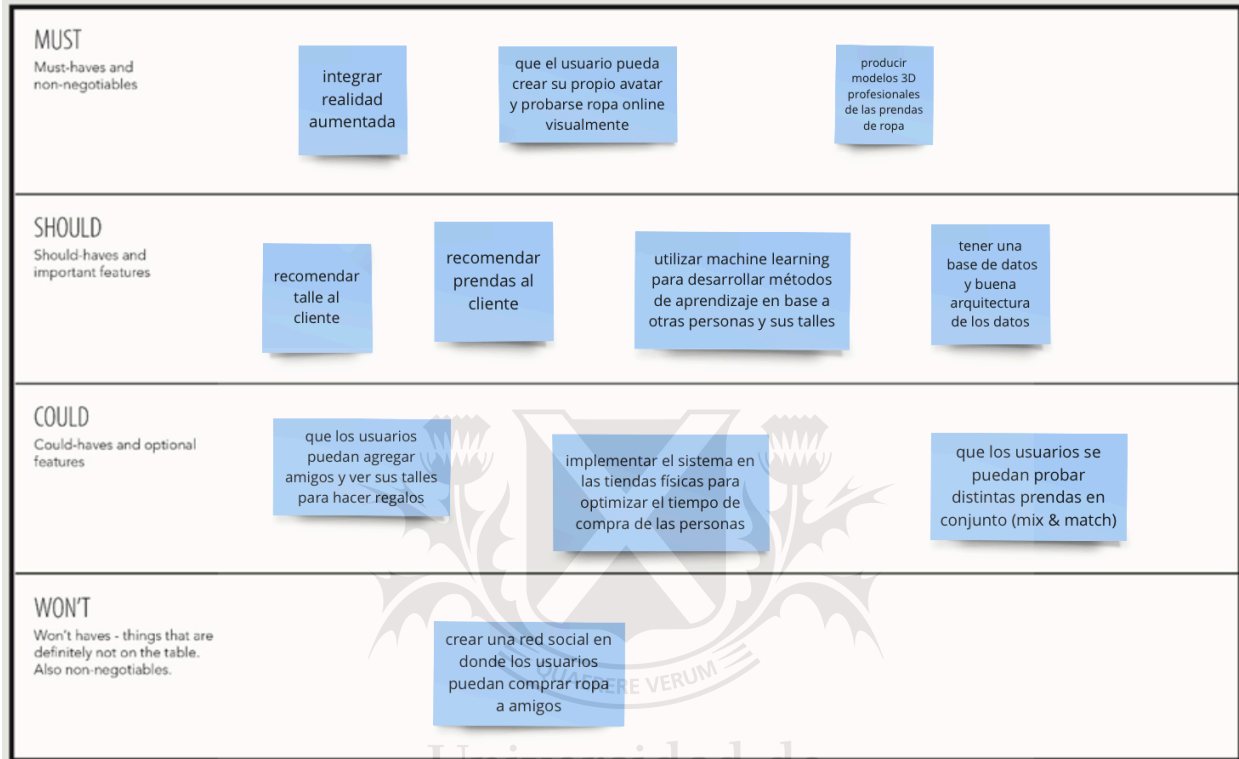


**Anexo 3 – Value Proposition Canvas**



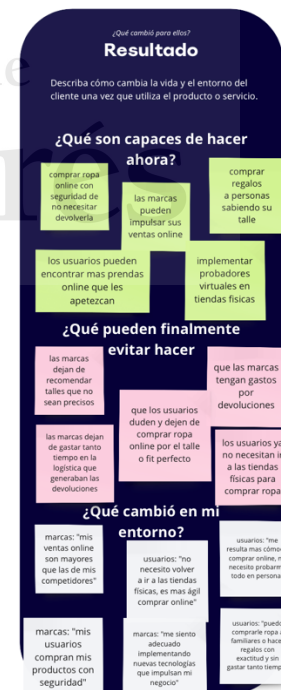
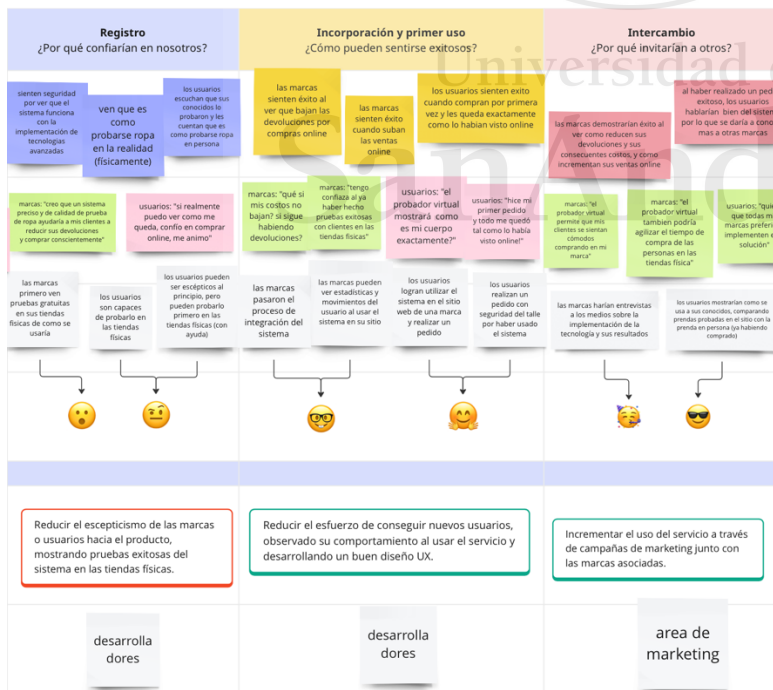
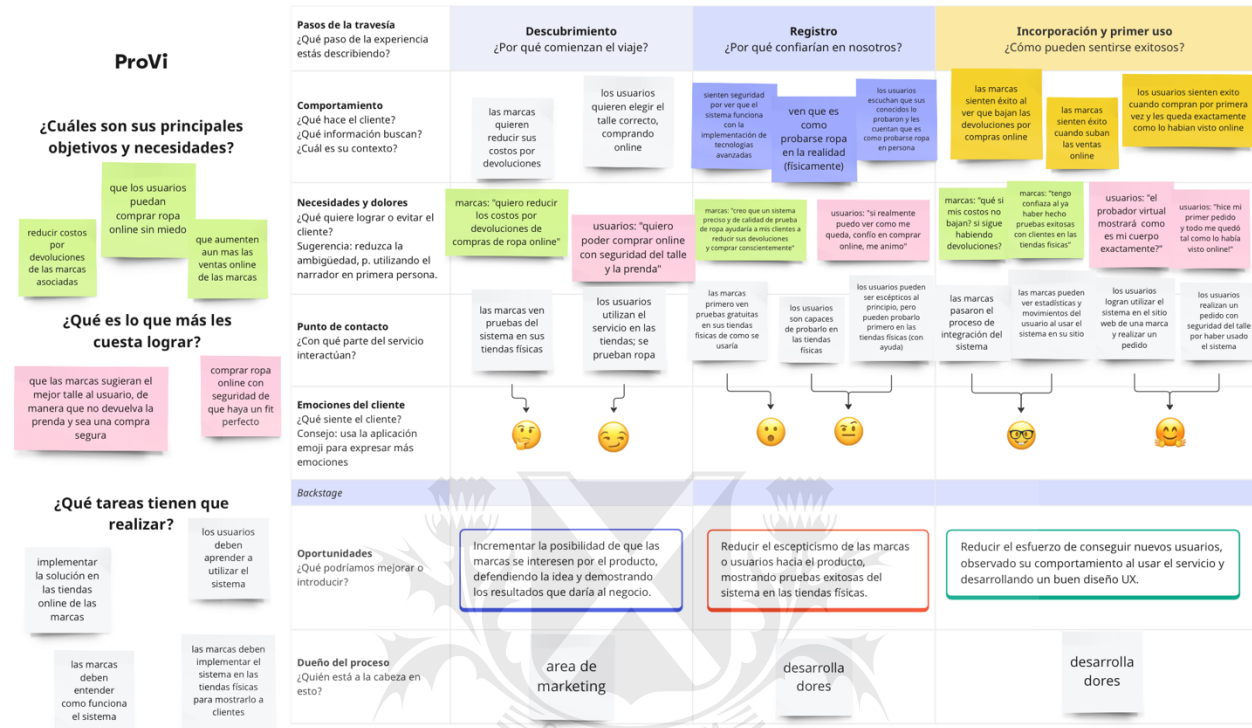


**Anexo 4 – Design Criteria Canvas**

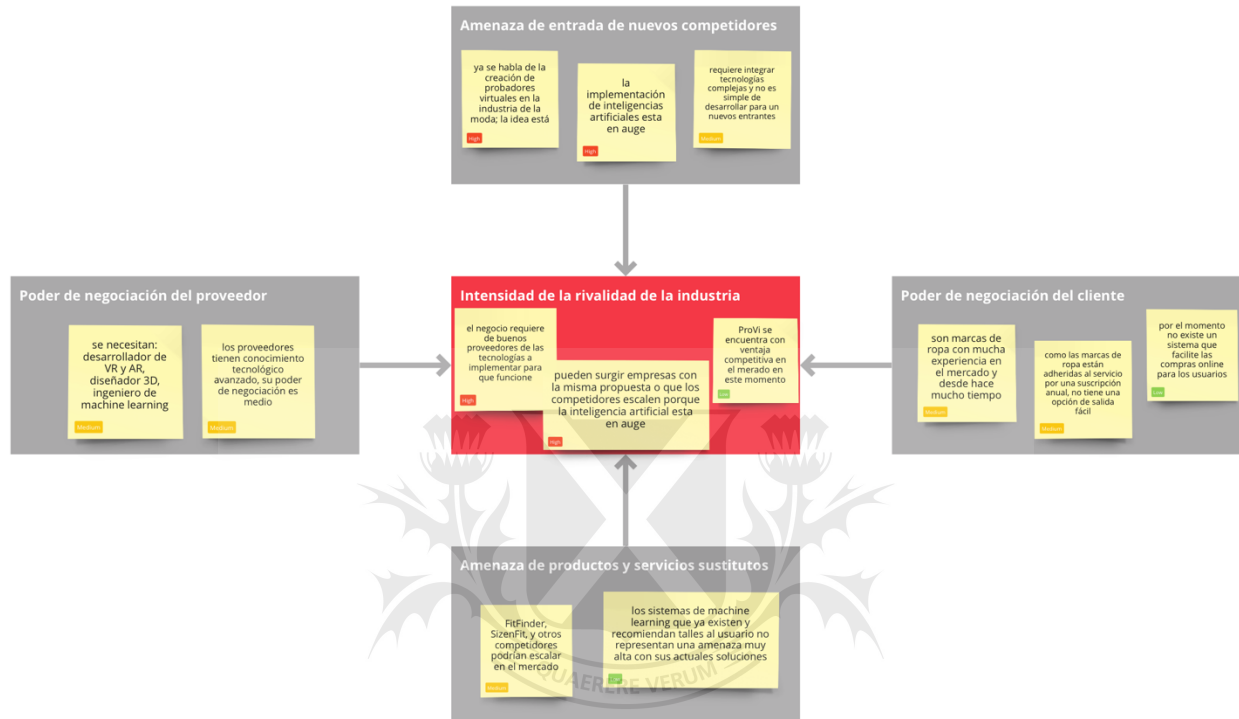


**Anexo 5 – Customer Journey Map**

Universidad de  
**San Andrés**

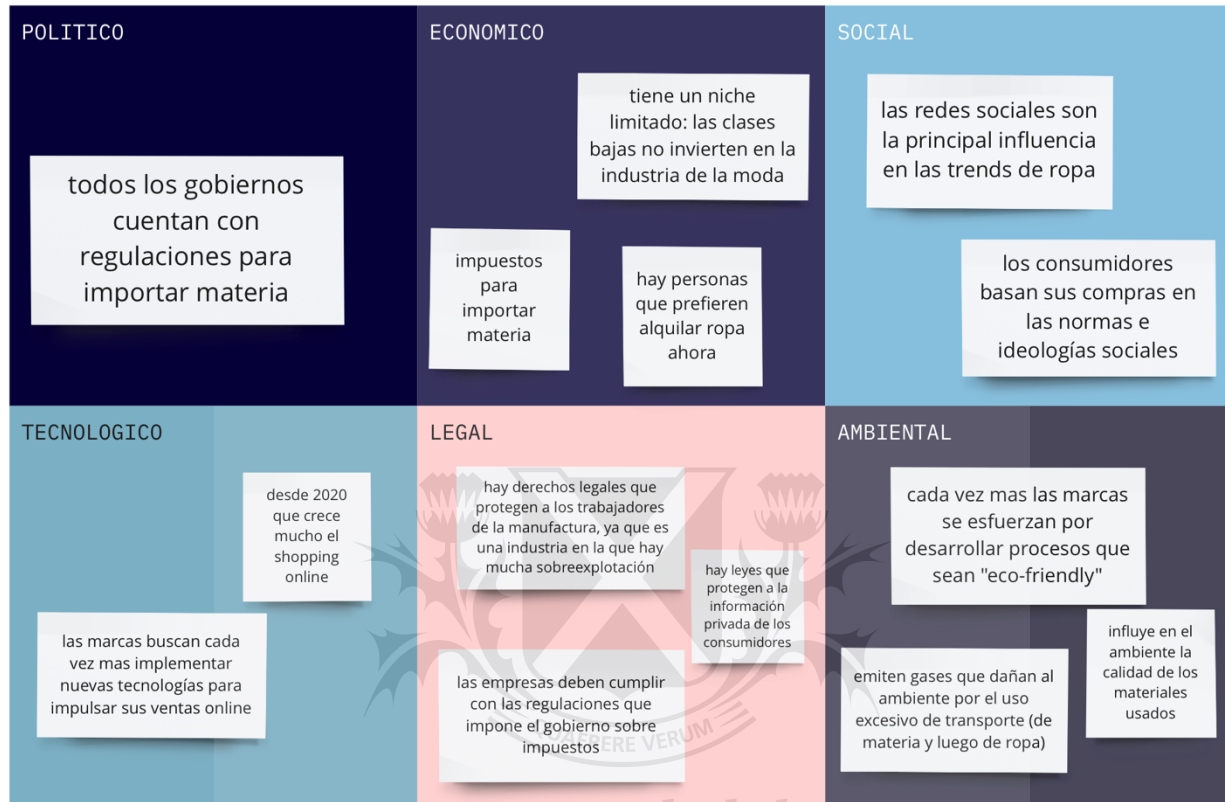


**Anexo 6 - 5 Fuerzas de Porter**



**Anexo 7 - PESTEL**

Universidad de  
**San Andrés**










**Anexo 8 - Matriz de Probabilidad e Impacto**

		Amenazas					Oportunidades						
Probabilidad	Muy alta 0,90	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72	0,72	0,36	0,18	0,09	0,05	Muy alta 0,90	
	Alta 0,70	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56	0,56	0,28	0,14	0,07	0,04	Alta 0,70	
	Mediana 0,50	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40	0,40	0,20	0,10	0,05	0,03	Mediana 0,50	
	Baja 0,30	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24	0,24	0,12	0,06	0,03	0,02	Baja 0,30	
	Muy baja 0,10	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08	0,08	0,04	0,02	0,01	0,01	Muy baja 0,10	
		Muy bajo 0,05	Bajo 0,10	Moderado 0,20	Alto 0,40	Muy alto 0,80	Muy alto 0,80	Alto 0,40	Moderado 0,20	Bajo 0,10	Muy bajo 0,05		
						<b>Impacto negativo</b>						<b>Impacto positivo</b>	

**Anexo 9 - Roadmap Mediano Plazo**

<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>
<p>Adaptación del diseño</p> <p>Pruebas de usabilidad</p>	<p>Ajustes del diseño</p> <p>Pruebas de usabilidad</p>	<p>Ajustes del diseño</p>
<p>Lanzamiento al mercado</p> <p>Modelados 3D de prendas</p> <p>Integración de prendas</p>	<p>Modelados 3D de prendas</p> <p>Integración de prendas</p>	<p>Modelados 3D de prendas</p> <p>Integración de prendas</p>
<p>Plan de promoción 1</p> <p>Reportes de efectividad</p>	<p>Plan de promoción 2</p> <p>Reportes de efectividad</p>	<p>Reportes de efectividad</p>

**Anexo 10 - Roadmap Largo Plazo**

A2	A3	A4
 	<p>Mantenimiento del diseño</p> <p>Pruebas de usabilidad</p>	
	<p>Base de datos de prendas</p>  <p>Modelados 3D de prendas</p>  <p>Integración de prendas</p>	<p>Expandirse internacionalmente</p>
 <p>Reportes de efectividad</p>	 <p>Reportes de efectividad</p>	<p>Plan de promoción 3</p>  <p>Reportes de efectividad</p>

Anexo 11 - Logo de la marca



Anexo 12 - Demostración landing page



CONTACTO

## Introduciendo Probadores Virtuales

Provi ofrece una solución basada en Realidad Aumentada para impulsar tu negocio y mejorar la experiencia del usuario al momento de comprar ropa.

MÁS INFO



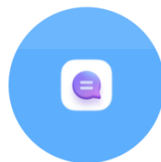
Universidad de

**Nuestro Servicio**  
Te acompañamos a lo largo de todo el proceso de adquisición del servicio.



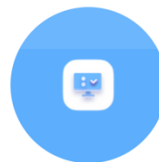
### Instalación y configuración

Nuestro equipo de desarrolladores se encarga de resolver la etapa de instalación del servicio a tu plataforma, de manera segura y adaptándose a su estructura.



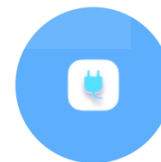
### Desarrollo de prendas digitales

Contamos con la tecnología para desarrollar los modelos 3D de las prendas de tu negocio, para poder ser probadas por tus usuarios.



### Data Backup

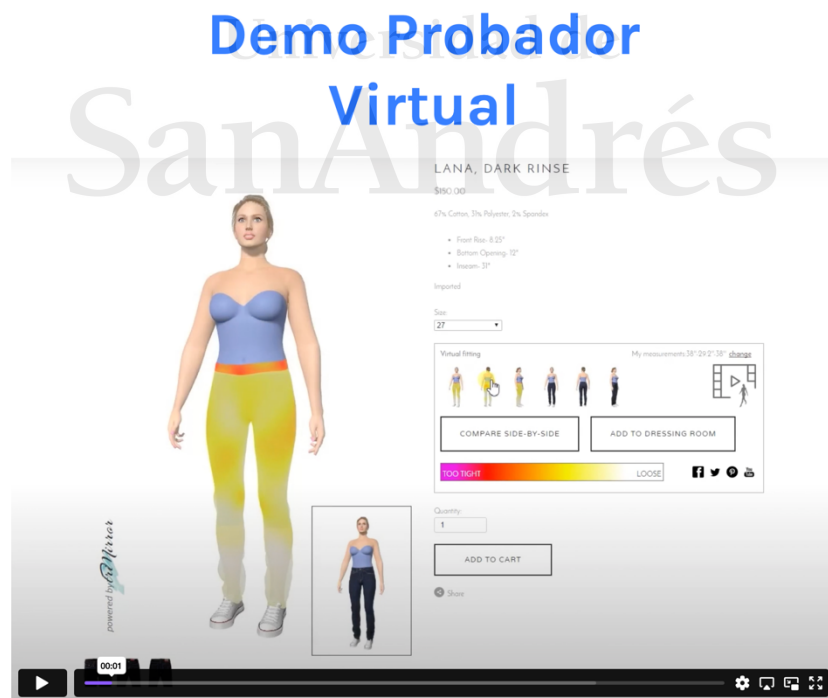
Mantenemos la información capturada acerca de las prendas de tu marca y los usuarios con copias de seguridad.



### Mantenimiento

El equipo estará al tanto de cualquier problema técnico que pueda surgir y que los servidores estén funcionando todo el tiempo sin interrupciones.







A través de un avatar personalizado y a medida de cada usuario, Provi ofrece la posibilidad de visualizar cómo ajustan las prendas a las personas. Además, se agregan mapas de calor que permiten ver las zonas en donde las prendas quedan más apretadas y sueltas. Se apunta a crear un ambiente interactivo que garantice al usuario el calce de las prendas que le interesen.

## FAQs

¿Qué servicios ofrecen?

¿Cómo se adaptan sus soluciones a mi sitio web?

¿Cuánto tiempo dura la integración?

¿Qué precios tienen?

## **Bibliografía**

- Álvarez, J. I. (2022, junio 27). *Las devoluciones de ropa vendida 'online' suponen para el textil hasta el 4% de sus ingresos por este canal*. <https://www.eleconomista.es/retail-consumo/noticias/11833128/06/22/Las-devolucion-de-ropa-vendida-online-supone-para-el-textil-hasta-el-4-de-sus-ingresos-por-este-canal.html>
- Ariella, S. (2023, March 6). *28 Dazzling Fashion Industry Statistics [2023]: How Much Is The Fashion Industry Worth*. Zippia. Retrieved May 1, 2023, from <https://www.zippia.com/advice/fashion-industry-statistics/>
- Cision. (2021, December 6). *Global Leader True Fit Raises \$30m On 85% Revenue Growth*. PR Newswire. Retrieved April 29, 2023, from <https://www.prnewswire.com/news-releases/global-leader-true-fit-raises-30m-on-85-revenue-growth-301437605.html>
- Cortés, D. (2022, junio 1). *¿Cómo se configura la política de precios de la empresa?* Cesuma. Retrieved June 22, 2023, from <https://www.cesuma.mx/blog/como-se-configura-la-politica-de-precios-de-la-empresa.html>
- da Silva, D. (2022, December 13). *TIPS: Cómo hacer proyecciones de ventas en una empresa nueva*. Zendesk. Retrieved July 10, 2023, from <https://www.zendesk.com.mx/blog/como-hacer-proyecciones-de-ventas-en-una-empresa/>
- Devincenzi, A. (2021, May 5). *Las ventas online se dispararon un 1000%: sector por sector cuáles crecieron más*. *El Cronista*. <https://www.cronista.com/negocios/las-restricciones-dispararon-hasta-un-1000-las-ventas-online-de-comercios-esenciales/>
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing*. Granica.

- ecommerceDB. (2023). *Apparel eCommerce Market in Argentina - Data, Trends, Top Stores*.  
ecommerceDB. Retrieved July 9, 2023, from <https://ecommercedb.com/markets/ar/apparel>
- fitAnalytics. (2022). *Who We Are*. Fit Analytics. Retrieved April 27, 2023, from  
<https://www.fitanalytics.com/who-we-are>
- Frumento, F. (2023). *Tipos de sociedades comerciales: guía para definir la tuya*. Tienda Nube. Retrieved  
September 19, 2023, from <https://www.tiendanube.com/blog/tipos-de-empresas-argentina/>
- Giri, C., Jain, S., Zeng, X., & Bruniaux, P. (2019, julio 15). *A Detailed Review of Artificial Intelligence  
Applied in the Fashion and Apparel Industry*. IEEEAccess.
- González, M. (2021, October 23). *Devoluciones de ropa: el complejo proceso cuando regresamos ropa*.  
GQ. Retrieved June 30, 2023, from <https://www.gq.com.mx/moda/articulo/devoluciones-de-ropa-que-pasa-cuando-regresamos-ropa>
- Grand View Research, Inc. (2023, junio 9). *Virtual Fitting Room Market Size, Share & Trends Analysis  
Report*. Grand View Research, Inc. [https://www.grandviewresearch.com/industry-  
analysis/virtual-fitting-room-market](https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/virtual-fitting-room-market)
- Hernández, A. (2021, junio). *¿Cómo el COVID-19 ha cambiado los hábitos en la industria de la moda?*  
Retrieved April 27, 2023, from  
[https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/52902/TFG%20-  
%20Hernandez%20Fuentes%20Alejandra.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/52902/TFG%20-%20Hernandez%20Fuentes%20Alejandra.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Loustalot, L. (2023, March 30). *De la Argentina de la clase media a las 3 Argentinas, los cambios que  
tienen que hacer las marcas*. El Cronista. Retrieved May 20, 2023, from  
[https://www.cronista.com/negocios/de-la-argentina-de-la-clase-media-a-las-3-argentinas-los-  
cambios-que-tienen-que-hacer-las-marcas/](https://www.cronista.com/negocios/de-la-argentina-de-la-clase-media-a-las-3-argentinas-los-cambios-que-tienen-que-hacer-las-marcas/)

- Lunden, I. (2021, March 17). *Snap acquires Fit Analytics, a fitting technology startup, to double down on fashion and e-commerce*. TechCrunch. Retrieved April 27, 2023, from <https://techcrunch.com/2021/03/17/snap-is-taking-a-significant-step-into-fashion-e-commerce-with-its-acquisition-of-fit-analytics/>
- Maza, A. (2022, November 5). *La indumentaria en la Argentina es 57% más cara que en los países de la región*. TN. Retrieved May 19, 2023, from <https://tn.com.ar/economia/2022/11/05/la-indumentaria-en-la-argentina-es-57-mas-cara-que-en-los-paises-de-la-region/>
- Mileva, G. (2023, February 22). *Top Fashion eCommerce Stats, Facts & Trends*. Influencer Marketing Hub. Retrieved April 26, 2023, from <https://influencermarketinghub.com/fashion-ecommerce-stats/>
- Mordor Intelligence. (2021). *Informe del mercado de prendas de vestir | Tamaño, participación, crecimiento y tendencias (2022-27)*. Mordor Intelligence. Retrieved May 4, 2023, from <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/apparel-market>
- Pérez, M. J. (2022, September 2). *¿Cuánto cuesta cada vez que devuelves una prenda?* El Mundo. Retrieved June 30, 2023, from <https://www.elmundo.es/yodona/moda/2022/09/02/630f01e3fdddffee3b8b457a.html>
- ¿Qué es la fotogrametría y en qué ámbitos se aplica?* (2022, July 4). Escuela de Postgrado de Arte, Artesanía y Oficios. Retrieved April 19, 2023, from <https://escuelaartesania.com/que-es-fotogrametria/>
- Retegui, M. (2023). *Cotización del dólar hoy | Infobae: hacemos periodismo*. Cotización del dólar hoy | Infobae: hacemos periodismo - Infobae. Retrieved September 16, 2023, from <https://www.infobae.com/economia/divisas/dolar-hoy/>

- ReturnLogic. (2023, abril 19). *How Returns Impact the Profitability and Sustainability of Retail Businesses*. ReturnLogic. Retrieved July 12, 2023, from <https://www.returnlogic.com/blog/how-returns-impact-the-profitability-and-sustainability-of-retail-businesses/>
- Rey, P. (2020, December 22). *La tecnología como pieza esencial para una industria de la moda sustentable | Vogue*. Vogue México. Retrieved April 13, 2023, from <https://www.vogue.mx/sustentabilidad/articulo/tecnologia-para-una-industria-de-la-moda-sustentable>
- Rojas, K. (2023, Junio). *Fidelizar clientes: 10 estrategias fáciles de aplicar*. Tienda Nube. Retrieved September 13, 2023, from <https://www.tiendanube.com/blog/fidelizar-clientes/>
- Romero, D. (2022, February 17). *11 Estadísticas de la Moda Online y los Ecommerce de Ropa*. SaleCycle. Retrieved May 4, 2023, from <https://www.salecycle.com/es/blog/estadisticas/estadisticas-moda-online-ecommerce/>
- Smales, C. (n.d.). *La importancia del comercio electrónico para la industria de la moda y la confección*. DataFeedWatch. Retrieved April 14, 2023, from <https://www.datafeedwatch.es/blog/la-importancia-del-comercio-electronico-para-la-industria-de-la-moda-y-la-confeccion>
- Smith, P. (2023, June 28). *Global apparel market - statistics & facts*. Statista. Retrieved July 9, 2023, from <https://www.statista.com/topics/5091/apparel-market-worldwide/#topicOverview>
- Snap. (2023, March 23). *Introducing ARES*. Snap Newsroom. Retrieved April 27, 2023, from <https://newsroom.snap.com/introducing-ar-enterprise-services>
- Statista. (2022, octubre). *Revenue of the apparel market worldwide from 2014 to 2027*. Statista. <https://www-statista-com.eza.udes.edu.ar/forecasts/821415/value-of-the-global-apparel-market>
- Statista Digital Market Outlook. (2021, julio 30). *Porcentaje de población que realizó compras online relacionadas con la moda a nivel mundial entre 2017 y 2025, por segmento*. Statista. Retrieved

May 4, 2023, from <https://es-statista-com.eza.udesa.edu.ar/estadisticas/677153/tasa-de-penetracion-de-la-moda-online-en-el-mundo-por-segmento/>

TrueFit. (2023). *True Fit Solutions*. True Fit. Retrieved April 29, 2023, from <https://www.truefit.com/solutions>



Universidad de  
**SanAndrés**