

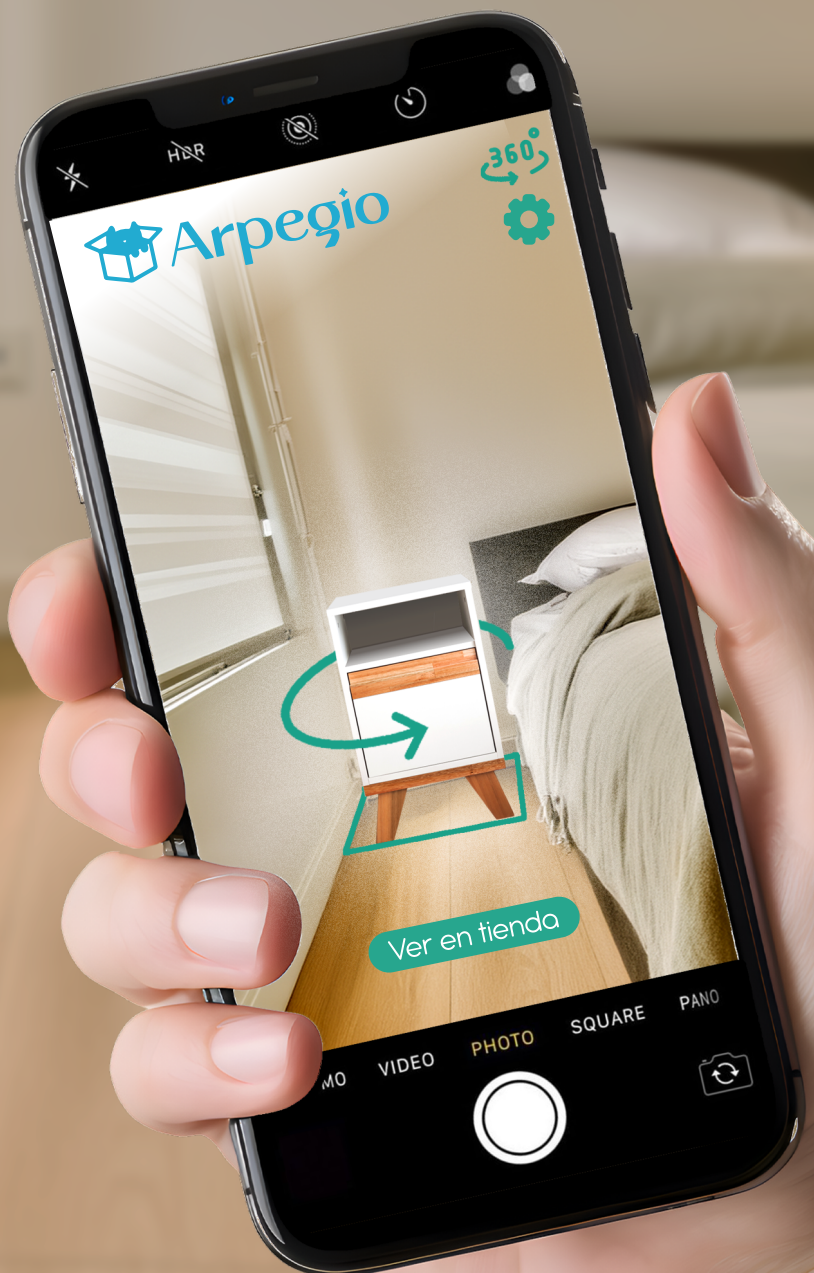
UADE

BUSINESS SCHOOL

Trabajo Integrador Final

Estrategia de Marketing y aplicación de realidad aumentada en el e-commerce: caso de estudio de Arpegio

Lic. Lancestremere, Katherine



Trabajo integrador final

**Estrategia de Marketing y aplicación de realidad
aumentada en el e-commerce: caso de estudio de
Arpegio**

Lic. Lancestremere, Katherine

katherine.l@live.com.ar

Director:

Dr. Edelstein, Federico

Maestría en Dirección Comercial

Universidad Argentina de la Empresa - Business School

Cohorte CMO21

2024

Agradecimientos

A mi familia, por inculcarme el valor del estudio, la superación, la perseverancia y por sobre todas las cosas, por confiar en mí.

A Andrés, por su apoyo, su acompañamiento y su infinita paciencia. Sus consejos que me guían y alientan a ser una mejor persona.

A mis amigas, por ser incondicionales y por sus palabras motivadoras en los momentos precisos.

A Irina y Julieta, mis amigas universitarias, con quienes compartí nervios, miedos y alegrías. Gracias a ellas, mi paso por la universidad se convirtió en una experiencia inolvidable.

A Sebastián, por confiar en mí y permitirme crecer profesionalmente. Su confianza ha sido clave para el desarrollo de este proyecto.

A la Universidad Argentina de la Empresa y a sus excelentes profesores, que durante todos estos años me brindaron las herramientas necesarias para poder seguir formándome profesionalmente.

A todos aquellos que, de una forma u otra, me han apoyado y motivado a lo largo de este camino. Su influencia y ayuda han sido esenciales para alcanzar este logro.

Índice

1.	Resumen ejecutivo	6
2.	Definición del plan	8
2.1	Misión, visión y valores	8
2.2	Objetivo general	9
2.3	Objetivos específicos	9
2.4	Modelo CANVAS	9
3.	Análisis estratégico	11
3.1	Análisis PESTEL	11
3.2	Análisis FODA	14
3.3	Fuerzas de Porter	15
3.4	Rol estratégico del marketing digital	16
4.	Estudio de mercado	18
4.1	Análisis de la industria y su cadena de valor	18
4.2	Segmentación del mercado	19
4.3	Análisis del consumidor	20
4.4	Análisis de la competencia	21
4.5	Atractividad de los mercados	22
4.6	Demanda	22
4.7	Ciclo de vida del producto	23
4.8	Matriz BCG	23
5.	Plan comercial	25
5.1	Características diferenciadoras	25
5.2	Ventajas competitivas	25
5.3	Clientes	26
5.4	Objetivos comerciales	29
5.5	Proveedores	30
5.6	Productos	30
5.7	Política de precios	31
5.8	Plan de comunicación	32
5.9	Distribución	32
6.	Estudio técnico	34
6.1	Análisis del contexto	34
6.2	Procesos	34
6.3	Recursos materiales	35
6.4	Recursos humanos	35
6.5	Localización	35

7.	Estrategias de marketing-----	36
7.1	Estrategia comercial-----	36
7.2	Propuesta de valor y ventajas competitivas -----	36
7.3	Comunicación de la propuesta de valor y plan de acción-----	38
7.4	Gestión de la fuerza de venta y canales -----	41
7.5	Segmentación del mercado y comportamiento del consumidor-----	41
7.6	Análisis de las 4P-----	43
7.7	Marketing digital -----	44
8.	Estudio de la inversión-----	45
8.1	Inversión -----	45
8.2	Programación de puesta en marcha del plan de operaciones-----	45
9.	Estudio de los ingresos y egresos -----	46
9.1	Pronóstico de ventas -----	46
9.2	Balance -----	48
9.3	Estado de resultados proyectado-----	48
9.4	Punto de equilibrio -----	49
10.	Análisis económico y financiero-----	50
10.1	Periodo de recuperación de la inversión -----	50
10.2	Retorno sobre la inversión-----	50
10.3	VAN y TIR -----	50
10.4	Análisis de sensibilidad -----	50
11.	Conclusiones-----	52
12.	Bibliografía -----	53
13.	Anexos -----	57
13.1	Anexo 1: Análisis tamaño del segmento -----	57
13.2	Anexo 2: Gacetilla de prensa-----	57
13.3	Anexo 3: Balance detallado Arpegio -----	59
13.4	Anexo 4: Análisis financiero-----	60

Índice de cuadros

Cuadro 1.	Business Model Canvas -----	10
Cuadro 2.	Resultados encuesta -----	20
Cuadro 3.	Análisis de la competencia-----	22
Cuadro 4.	Gastos Arpegio – Mes 1 -----	45
Cuadro 5.	Análisis resultados imágenes fondo blanco vs imágenes estilo de vida-----	46
Cuadro 6.	Ticket promedio productos con RA -----	46
Cuadro 7.	Proyección ventas por año.-----	47

Cuadro 8. Balance Arpegio años 2025, 2026, 2027 y 2028 -----	48
Cuadro 9. Estado de resultados proyectado -----	48
Cuadro 10. Punto de equilibrio Arpegio -----	49
Cuadro 11. Análisis de sensibilidad Arpegio -----	50
Cuadro 12. Tamaño del segmento objetivo -----	57

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Matriz BCG -----	24
Ilustración 2. RA Arpegio versión móvil -----	37
Ilustración 3. RA Arpegio versión desktop -----	38

1. Resumen ejecutivo

Arpegio es una marca dedicada a la venta de muebles, bazar, decoración y pequeños electrodomésticos a través de su plataforma de ecommerce. Con una breve pero sólida trayectoria en el mercado, la empresa se ha destacado por ofrecer productos de alta calidad y un excelente servicio de post-venta.

El objetivo general del Plan es fortalecer la presencia de Arpegio en el mundo del ecommerce durante los próximos cuatro años, mediante la implementación de estrategias específicas para mejorar y optimizar la experiencia de compra. Los objetivos específicos incluyen el desarrollo de una interfaz de realidad aumentada que permita a los usuarios visualizar cómo los productos se integran en su hogar, ofrecer una experiencia de compra única y personalizada, posicionar a la marca como pionera en la implementación de este sistema a nivel nacional.

En la actualidad, el ecommerce ha experimentado un crecimiento significativo, impulsado por la comodidad y la amplia variedad de productos disponibles para los consumidores. Las preferencias de los consumidores han evolucionado hacia la búsqueda de experiencias de compra más interactivas y personalizadas, lo que hace que la incorporación de tecnología avanzada, como la RA, sea crucial para mantenerse competitivo.

El plan comercial de Arpegio se enfoca en sus ventajas competitivas, como la calidad de sus productos, la innovación en sus servicios y la satisfacción del cliente. El plan se dirige por un lado, a un segmento de mercado compuesto por hombres y mujeres de entre 25 y 54 años, con ingresos medios y un interés en la decoración y el diseño moderno. Por el otro, a profesionales de diseños de interiores, decoradores y/o arquitectos, que pueden considerar a la marca como un aliado estratégico. Arpegio ofrece una amplia gama de productos que combinan funcionalidad y estética, respondiendo a las tendencias actuales del mercado.

Las estrategias de marketing incluyen una estrategia comercial clara, una propuesta de valor centrada en la personalización y la innovación, y una comunicación efectiva de esta propuesta a través de diversos canales. El análisis de las 4P se ha realizado para asegurar que cada aspecto del marketing mix esté alineado con los objetivos de la empresa.

Las proyecciones de ventas indican un crecimiento sostenido en la facturación anual. Se

prevé un aumento constante en las órdenes de compra y en las unidades vendidas, con un impacto positivo directo de la implementación de RA en la tasa de conversión.

Desde una perspectiva financiera, el proyecto muestra resultados positivos y prometedores. Con una inversión inicial de U\$S11.700, el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto es de U\$S12.807 y la Tasa Interna de Retorno (TIR) es del 62%, lo que demuestra la viabilidad y rentabilidad de la inversión. Estos indicadores financieros, junto con un ROI positivo del 159%, validan la implementación del plan y su potencial para generar un retorno significativo.

En conclusión, el Plan de Marketing de Arpegio se presenta como una estrategia integral y bien fundamentada para fortalecer la presencia de la marca en el mundo digital, aprovechando la tecnología de realidad aumentada para ofrecer una experiencia de compra superior y personalizada. Los sólidos fundamentos financieros y las ventajas competitivas de Arpegio aseguran que la empresa esté bien posicionada para alcanzar sus objetivos y seguir creciendo en el competitivo mercado del ecommerce.

2. Definición del plan

Arpegio es empresa de e-commerce que fue lanzada al mercado en agosto de 2023. En su tienda online, la marca comercializa principalmente muebles que fabrica bajo otra unidad de negocios B2B (Silcar), en su planta ubicada en Isidro Casanova, La Matanza. Recientemente se comenzó a incorporar productos diseñados y fabricados exclusivamente para el e-commerce. Además también comercializa productos de bazar, decoración y pequeños electrodomésticos, proporcionando soluciones integrales para todos los aspectos de la vida diaria.

Su alcance abarca todo el territorio de la República Argentina. La empresa cuenta con más de 80 empleados en el sector de fábrica y 10 empleados en oficinas, de los cuales 3 trabajan exclusivamente para la marca en el sector de diseño, asistente comercial y responsable de marketing.

El presente Plan Estratégico de Marketing apunta a consolidar a Arpegio como pionera en la implementación de realidad aumentada en su tienda online.

2.1 Misión, visión y valores

Misión: Brindar la mejor opción en artículos para el hogar ofreciendo variedad de productos a precios competitivos. Ofrecer asesoramiento personalizado y respuestas ágiles, superando las expectativas de los nuestros clientes y ayudándolos a cumplir sueños y proyectos.

Visión: Ser el e-commerce reconocido como líder en venta de muebles para el hogar y otros, a nivel regional (GBA y CABA) por parte de nuestros consumidores, empleados, proveedores y todos los grupos de interés relacionados con la actividad de la empresa.

Valores:

- Honestidad
- Humildad
- Calidad.
- Calidez.
- Esfuerzo.
- Excelencia.

2.2 Objetivo general

El Plan tiene como objetivo fundamental trazar las directrices y coordinar las acciones necesarias para los próximos cuatro años, para fortalecer la presencia de la marca en el mundo digital. Entre otros, esto se intentará lograr mediante estrategias específicas aplicadas a mejorar y optimizar la experiencia de compra incorporando realidad aumentada.

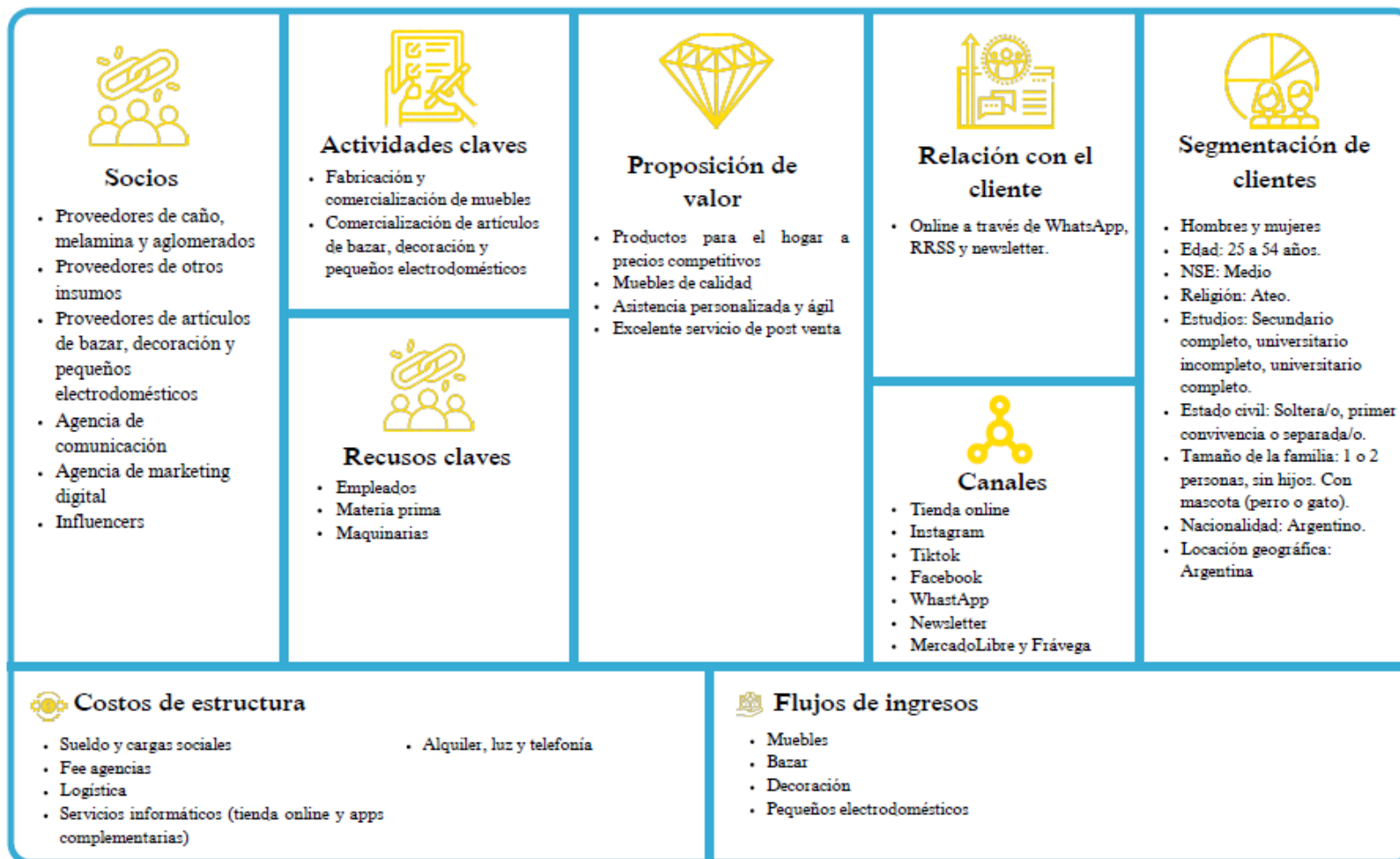
2.3 Objetivos específicos

- Desarrollar una interfaz que permita a los usuarios visualizar virtualmente cómo los productos seleccionados se integran estéticamente en su propio hogar.
- Ofrecer una experiencia de compra única y personalizada.
- Posicionar a la marca como pionera en la implementación de este sistema a nivel nacional.
- Aumentar el tráfico al sitio, las transacciones y unidades vendidas, a partir de la novedad de la innovación.

2.4 Modelo CANVAS

Para analizar como Arpegio crea, entrega y captura valor, se ha considerado utilizar la herramienta de gestión estratégica, Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.16). Alexander. A continuación, se realizará un breve y limitado análisis de la misma.

Cuadro 1. Business Model Canvas



Fuente: adaptación de la autora, julio 2024.

3. Análisis estratégico

En el siguiente capítulo se desarrollará un análisis exhaustivo del sector del comercio electrónico de muebles, identificando las principales tendencias y desafíos. También se examinará la competencia, destacando las fortalezas y debilidades de los principales actores del mercado.

3.1 Análisis PESTEL

Para poder realizar un diagnóstico del macroentorno de Arpegio, se optó por utilizar la herramienta PEST desarrollada en 1968 por Liam Fahey y V. K. Narayanan. A continuación, se esbozarán algunas ideas de manera breve y limitada sobre este marco y también se incorporarán los elementos ecológicos y legales, conformando de esta forma el acónimo PESTEL.

Entorno político

Desde el 2020, el crecimiento del sector del e-commerce en todo el mundo tuvo un desarrollo exponencial marcado por la pandemia de COVID-19.

Según eMarketer (Cramer-Flood, 2024, párr.1), este año las ventas de comercio electrónico a nivel mundial superarán la marca de los 6 billones de dólares este año y el 20,1% de todas las ventas minoristas se realizarán digitalmente.

Sin embargo, en los últimos años, el comercio electrónico se enfrentó a algunos obstáculos como el regreso a las compras en las tiendas y puntualmente en América Latina, se ve afectado por las crecientes limitaciones económicas, como la alta inflación y disminución del poder adquisitivo por parte de los compradores.

Para incentivar la demanda, la Secretaría de Comercio lanzó en febrero Cuota Simple, un programa que permite de financiar compras en 3 y 6 cuotas fijas con tarjeta de crédito bancarias y en el cual participan más de 25 rubros (El Gobierno pone en marcha el programa Cuota Simple, 2024, párr.1). En los últimos días, el Gobierno aplicó una nueva reducción en la tasa de interés del programa del 12,5% que beneficia a los consumidores. Además, la Secretaría de Comercio informó que Cuota Simple registró en febrero 4.851.824 de operaciones con un volumen operado de \$396.059 millones. El ticket promedio durante el mes fue de \$81.631 (Bajó la tasa de interés de Cuota Simple: cuál es el nuevo costo del programa de crédito al consumo, 2024, párr.4).

Entorno económico

El año 2023, significó un escenario desafiante para los argentinos marcado por las elecciones presidenciales y las políticas de devaluación. La disminución en el consumo no solo se atribuye al constante aumento de la inflación, sino también al desfase entre los salarios e inflación. Según estimaciones basadas en datos del INDEC, para la mayoría de los trabajadores formales, la pérdida de poder adquisitivo al finalizar el año alcanzó el 30% en comparación con el promedio de 2017. En el caso de los trabajadores informales, esta pérdida podría haber llegado al 57% (Salarios vs inflación: cuánto poder adquisitivo perdieron los trabajadores a fines de 2023, 2024, párr.5).

En este contexto, los consumidores buscan estrategias para llegar a fin de mes y lidiar con la inflación. Aquellos que siguen destinando parte de sus ingresos a las compras online, lo hacen priorizando las ofertas y eligiendo las cuotas como facilidad de pago (Goldstein, 2024, párr.9). Las tarjetas de crédito y débito se sostienen como los métodos más utilizados, seguido por las billeteras electrónicas y transferencias (Kantar, 2024, pág.11).

Entorno sociocultural

Argentina ocupará el cuarto lugar entre 20 países del mundo en desarrollo de comercio electrónico minorista entre 2024 y 2028, con una tasa de crecimiento anual compuesta del 10,49%, según un estudio realizado por Statista (Retail e-commerce sales compound annual growth rate, S/F, pág.1)

Se puede destacar que los factores que influyen favorablemente para el crecimiento del comercio electrónico en Argentina son las altas tasas de penetración de internet, el uso de teléfonos inteligentes y la inclusión financiera.

Los datos del último Censo realizado en el 2022, estiman que la población total es de 45.892.285. A su vez, los datos obtenidos por We are social (Digital 2023: Argentina, 2023, párr.5), a principios de 2023 afirman que hay 39,79 millones de usuarios de internet en Argentina, es decir, que la penetración de internet es de un 87,2%.

Por otro lado, es importante destacar el tiempo que las personas pasan en línea. Según los resultados del análisis de We are social un internauta promedio ahora está 6 horas y 40 minutos en línea cada día, un incremento de 3 minutos diarios, o un 1%, en comparación al año pasado (Digital 2024: 5 billones de usuarios en social, 2024, párr.11).

Por último, retomando el tema del comercio electrónico en nuestro país, es importante destacar los resultados obtenidos por Kantar sobre el comportamiento de compra. Los usuarios compradores tienden a comparar en mayor medida entre diferentes productos y servicios de distintos sitios, posiblemente en búsqueda de mayor conveniencia. El aspecto más comparado en los últimos tres años sigue siendo el precio.

Los usuarios eligen el canal digital para realizar sus compras principalmente por la facilidad del proceso, el ahorro de tiempo, la capacidad de comprar en cualquier momento y la posibilidad de obtener financiamiento o pagar con diversos medios (Kantar, 2024, pág.20).

Entorno tecnológico

Los avances tecnológicos permitirán experiencias de compra más personalizadas. La inteligencia artificial y la hiper-personalización continuarán siendo un enfoque. Desde recomendaciones de productos precisas hasta interfaces adaptadas a los gustos individuales de los consumidores, la tecnología desempeñará un papel clave en asegurar que cada interacción sea única y relevante para cada usuario.

Mariano Oriozabala, CEO de Infracommerce, sostiene que la adopción de la realidad aumentada y virtual en el e-commerce seguirá creciendo. Esta tecnología permitirá a los usuarios probar los productos de manera virtual antes de realizar una compra, mejorando la decisión de compra (Della Vecchia, 2024, párr.15).

Entorno ecológico

En los últimos años, ha surgido la tendencia del "Green retail", que se enfoca en la sostenibilidad y la responsabilidad social en el mundo minorista. Este enfoque abraza prácticas ecoamigables y tecnología innovadora para reducir el impacto ambiental.

Por ejemplo, las promociones y los recibos digitales están reemplazando los materiales impresos, reduciendo así el uso de papel y la deforestación. Además, la implementación de sistemas de gestión de inventario basados en la nube optimiza el stock y evita el exceso de producción.

La inteligencia artificial y el aprendizaje automático se utilizan para analizar patrones de compra y prever la demanda, lo que minimiza los excedentes. También, las aplicaciones de realidad aumentada permiten a los clientes ver productos antes de comprar, reduciendo las devoluciones y los envíos innecesarios.

Otra buena práctica que están incorporando las marcas es la de reducir el uso de embalajes innecesarios y materiales plásticos, optando por materiales reciclables y biodegradables.

Los consumidores están cada vez más inclinados a apoyar a empresas comprometidas con el medio ambiente. Al implementar prácticas sustentables, las empresas no solo pueden atraer a nuevos mercados y clientes preocupados por compras éticas, sino que también fortalecen la fidelidad del cliente y establecen vínculos más sólidos (Green Retail: la tecnología al servicio de la sustentabilidad, 2023, párr.9).

Entorno legal

Google está introduciendo cambios en Chrome para limitar el uso de cookies de terceros. Estos pequeños archivos han sido esenciales para personalizar anuncios y mejorar la experiencia de navegación, pero han generado preocupaciones sobre la privacidad y el manejo de datos personales.

Estos cambios implican que, por defecto, Chrome restringirá el acceso a cookies de terceros, lo que marca un cambio importante en cómo se recopila información sobre las preferencias y comportamientos en línea de los usuarios.

Esta eliminación gradual de cookies tendrá un impacto significativo en la publicidad digital, ya que, según The Wall Street Journal, la industria publicitaria mueve más de 600 mil millones de dólares al año utilizando esta tecnología.

Para muchos, esto podría significar una experiencia de navegación menos personalizada, con menos anuncios dirigidos a sus intereses específicos. Además podría no ayudarles en su fluidez de navegación, porque las plataformas ya no tendrían ese direccionamiento, que por momentos hace que sea más sencillo encontrar contenidos de interés (Ríos, 2024, párr.13).

3.2 Análisis FODA

Como parte del diagnóstico del e-commerce, se ha considerado necesario realizar un análisis FODA, herramienta desarrollada en la década de los 60 por Albert Humphrey. Rojas Orduña (2012, p. 69) explica que dicho análisis “consiste en un estudio sobre los recursos y capacidades de la organización enfrentando a sus debilidades y amenazas en un ambiente competitivo”.

Fortalezas:

- Posibilidad de diseñar, fabricar y comercializar productos propios.
- La firma ya trabaja desde hace más de 40 años en el rubro metalúrgico, lo que le posibilita acceder a insumos a precios competitivos.
- Depósito para el almacenamiento de productos.
- Capital humano para gestionar e implementar el e-commerce.
- Soporte externo de agencias para el desarrollo de la comunicación digital y campañas publicitarias.

Oportunidades:

- El comercio electrónico sigue en crecimiento.
- Posibilidad de ser el pionero en Argentina en incorporar inteligencia artificial y realidad aumentada para brindar un servicio de compra personalizado.

Debilidades:

- Marca con menos de un año en el mercado.
- Mucha competencia.
- Grandes marcas que ya se encuentran posicionadas en el mercado.

Amenazas:

- Ingreso de nuevos competidores.
- Políticas económicas que afectan negativamente a la capacidad de consumo de la población.

3.3 Fuerzas de Porter

Para poder analizar y comprender el nivel de la competencia dentro de la industria, se ha optado por utilizar el modelo estratégico de Michael Eugene Porter desarrollado en 1979.

- *Rivalidad entre competidores existentes:* En un mercado atractivo con muchas empresas ofreciendo productos similares, como en el caso de Arpegio, es importante destacarse. Arpegio tiene la ventaja de producir sus propios productos, lo que le permite tener márgenes altos y hacer de esto, una ventaja competitiva.
- *Amenaza de nuevos competidores:* En el caso de Arpegio, la apertura de tiendas online por parte de retailers con locales físicos representa una amenaza alta.

Aunque es fácil abrir un e-commerce, es difícil posicionarse y hacerse conocido en un mercado competitivo.

- *Amenaza de productos o servicios sustitutos:* el e-commerce puede ser fácilmente sustituido por otro si no ofrece productos únicos o diferenciados. La marca intenta fabricar productos nuevos y únicos constantemente para su tienda online para reducir esta amenaza.
- *Poder de negociación de los proveedores:* la empresa, al estar en el mercado desde hace más de 40 años con otras marcas, tiene una buena relación con sus proveedores de materia prima, lo que le permita obtener buenos precios. Esto a su vez, se ve reflejado en el precio final de los productos, los cuales lo hacen competitivo.
- *Poder de negociación de los compradores:* En un mercado con muchas alternativas de productos y vendedores disponibles, como el de Arpegio, la empresa puede usar su posición como fabricante para ofrecer precios bajos y atraer a más compradores.

3.4 Rol estratégico del marketing digital

El marketing digital desempeñará un papel fundamental en la ejecución del presente plan estratégico de marketing. Dado que todo el plan se desarrollará en el entorno digital, el marketing digital será crucial en cada etapa del proceso. Desde el desarrollo de la interfaz que permitirá a los usuarios visualizar virtualmente cómo los productos seleccionados se integran estéticamente, hasta la comunicación y promoción de la marca en diversas plataformas digitales, el marketing digital será el motor que impulse la estrategia de marketing en su totalidad.

En cuanto a la experiencia de compra personalizada, se utilizarán herramientas de marketing digital como el análisis de datos y la segmentación de clientes para ofrecer recomendaciones de productos relevantes para cada usuario. Asimismo, para posicionar a la marca como pionera en la implementación de este sistema a nivel nacional, se desarrollarán campañas de marketing digital que destaquen la innovación.

En términos de aumentar el tráfico al sitio y las transacciones, el marketing digital será fundamental para la creación y promoción de contenido relevante y atractivo en los diferentes canales digitales. Se implementarán estrategias de SEO, publicidad en redes sociales y marketing de contenidos para atraer a nuevos usuarios y fomentar la fidelidad de los existentes.

En resumen, el marketing digital será la columna vertebral permitiendo alcanzar los objetivos del plan de manera efectiva y eficiente en el entorno digital.

4. Estudio de mercado

En este capítulo se presentará el diseño y los resultados del estudio de mercado realizado. Se detallarán los métodos de recolección de datos, la segmentación del mercado, y el comportamiento del consumidor, proporcionando una base sólida para las decisiones estratégicas.

4.1 Análisis de la industria y su cadena de valor

El análisis desarrollado a continuación será breve y conciso, con el fin de entender algunos antecedentes e hitos del e-commerce en nuestro país. El comercio electrónico en la República Argentina experimentó un crecimiento gradual en la primera década del siglo XXI. Sin embargo, a partir de 2010, las mejoras en el sistema de telecomunicaciones, junto con la popularización de los smartphones y el impacto de las redes sociales, impulsaron un crecimiento exponencial en las ventas y servicios online. Este crecimiento se vio especialmente marcado en 2014 y 2016, años en los que se registraron aumentos significativos en la facturación y la diversificación de productos ofrecidos.

Los primeros análisis del comercio electrónico datan del 2009. En ese año, las ventas online ascendieron a 5.240 millones de pesos, marcando un incremento del 29,4% respecto al año anterior. Este crecimiento continuó de manera significativa, y para el año 2023, la facturación de la industria de los negocios digitales superó los siete billones de pesos, lo que representa un crecimiento del 175% en comparación con 2022.

Esta expansión se traduce en un aumento en el número de órdenes de compra, alcanzando los 234 millones en 2023, un 11% más que en 2022. Asimismo, se vendieron 489 millones de productos en línea, lo que supone un aumento del 16% con respecto al año anterior. El ticket promedio por orden fue de \$33.457.

La evolución del comportamiento de compra de los argentinos ha sido notable. En los primeros años, se observaba una tendencia a realizar compras de bajo monto y frecuente, como entradas, libros, música y otros productos digitales. Sin embargo, con el tiempo, se ha visto un aumento en la compra de productos de mayor valor, como pasajes de avión y productos electrónicos. En 2009, las categorías más populares eran electrónica en general (52,7%), informática (24,1%), telefonía (17,7%), indumentaria (13,3%), libros y revistas (12,8%), turismo (11,3%), CD, DVD y entradas a espectáculos (9,4%), y electrodomésticos (7,9%). Es importante destacar que la categoría de hogar, muebles y jardín no estaba presente en las compras online en ese entonces.

Sin embargo, a partir de 2015, la categoría de hogar, muebles y jardín comenzó a ganar relevancia, con una participación del 4% en la facturación. Para 2016, experimentó un crecimiento del 124%, alcanzando una participación del 10% en el mercado. Aunque en 2023 esta categoría no se encontraba entre las diez más compradas, ocupaba el séptimo lugar en "categorías compradas por primera vez". Esto indica que, si bien no es una categoría líder en ventas, cada vez más usuarios se animan a comprar productos de este tipo de forma online.

En cuanto a la facturación específica de la categoría en 2023, alcanzó los \$942.553, lo que representa un crecimiento del 178% con respecto a 2022. A pesar de no estar entre las categorías más populares en términos de facturación, su posición en las "categorías compradas por primera vez" sugiere un potencial de crecimiento significativo en el futuro.

Este análisis refleja el dinamismo y la evolución constante del comercio electrónico, destacando la importancia de adaptarse a las nuevas tendencias y necesidades de los consumidores para mantenerse relevante en un mercado cada vez más competitivo.

4.2 Segmentación del mercado

La segmentación basada en los beneficios buscados se apoya directamente en aquellas razones por las cuales el consumidor es atraído hacia un producto y es conocida como segmentación de primer orden o directa. Lo que distingue los segmentos es la importancia relativa otorgada a los atributos cuando los compradores son inducidos a hacer elecciones entre ellos.

Se desarrolló una encuesta anónima en donde las personas debían asignarle un orden del 1 al 12 a los atributos propuestos. Se estableció que la posición 1° era lo más importante y el 12° el menos importante.

Atributos:

- Variedad de marcas
- Descuentos en productos
- Tienda virtual intuitiva, rápido funcionamiento. Encontrás con facilidad el/los productos
- Atención al cliente (precompra). Resolución consultas/inquietudes
- Servicio de postventa, resolución de conflictos
- Promociones bancarias

- Descuentos por pago en efectivo/transferencia
- Financiación (cuotas con interés)
- Financiación (cuotas sin interés)
- Envíos sin cargo
- Entregas rápidas (entre 24 y 48hs)
- Posibilidad de retiro del producto en correo, local o punto de entrega

Cuadro 2. Resultados encuesta

Atributos	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	Resultados
Financiación (cotas sin Interés)	2	4	12	1	2	1	4	9	1	10	3	1	1	6	57
Envíos sin cargo	7	6	3	3	1	2	5	10	3	8	2	2	2	5	59
Entregas rápidas (entre 24 y 48hs)	6	9	1	2	3	3	6	12	4	3	9	3	3	4	68
Tienda virtual intuitiva, rápido funcionamiento. Encontrás con facilidad el/los productos	1	1	2	9	4	8	9	5	11	1	7	10	10	1	79
Descuentos por pago en efectivo/transferencia	8	3	10	5	10	5	2	8	6	6	10	5	5	3	86
Promociones bancarias	12	9	8	4	7	6	3	2	5	9	4	6	6	8	89
Atención al cliente (precompra). Resolución consultas/inquietudes	5	2	7	7	8	10	11	4	8	2	6	9	9	2	90
Descuentos en productos	4	12	4	8	6	9	1	6	10	5	1	11	11	10	98
Servicio de postventa, resolución de conflictos	10	6	6	6	9	7	10	3	9	7	5	8	8	9	103
Variedad de marcas	3	10	5	10	5	12	8	7	12	4	8	12	12	11	119
Financiación (cotas con interés)	11	11	9	11	11	11	12	1	2	12	12	7	7	7	124
Posibilidad de retiro del producto en correo, local o punto de entrega	9	10	11	12	12	4	7	11	7	11	11	4	4	12	125

Fuente: elaboración propia, junio 2024.

A partir de los resultados obtenidos, se estableció que los atributos más importantes que destacan los consumidores al momento de realizar una compra en un e-commerce de artículos para el hogar son las cuotas sin interés y envíos sin cargo.

4.3 Análisis del consumidor

A continuación se detallan medidas objetivas que nos permiten describir al consumidor, como son las características demográficas y socioeconómicas de los consumidores y medidas psicográficas como el estilo de vida y la personalidad. Esta segmentación es conocida como indirecta o de segundo orden.

Segmentación geográfica

- República Argentina

Segmentación demográfica y socioeconómica

- Edad: 25 a 54 años.

- Nivel socioeconómico: C2C3
- Sexo: Mujer/hombre
- Religión: Ateo.
- Estudios: Secundario completo, universitario incompleto, universitario completo.
- Estado civil: Soltero, primer convivencia o separado.
- Tamaño de la familia: 1 o 2 personas, sin hijos. Con mascota (perro o gato).
- Nacionalidad: Argentino.
- Locación geográfica: República Argentina

Segmentación psicográfica

Estilo de vida:

- Socialmente consciente
- Mente abierta y joven
- Amante de los animales
- Disfruta de ser anfitrión y juntarse con sus amigos
- Disfruta pasar tiempo en su hogar

Personalidad:

- Compulsivo
- Alegre
- Moderno
- Consciente

Segmentación conductual

- Beneficio buscado: Buena atención pre y post compra. Resolución de conflictos. Cuotas sin interés y precios bajos.
- Ocasión de compra: Eventualmente (cuando necesita el producto o cuando hay oferta (HotSale, Black Friday, etc)).

4.4 Análisis de la competencia

En Argentina existen innumerables e-commerce de muebles, artículos de decoración y bazar. Para el presente trabajo final, se ha reducido el análisis a siete competidores. La elección de los mismos se basó en las similitudes del mix de productos que ofrecen comparado con Arpegio.

Cuadro 3. Análisis de la competencia

Variables / Competencia	Arpegio	Tienda FC	Corfam.com	Alto racho	Más que sillas	Landmark	Pirámide home
SKU	595	1768	171	660	102	951	474
Categorías	Cocina, living, comedor, dormitorio, baño, jardín y exteriores, lavadero	Living, comedor, dormitorio, oficina, jardín, electro, deco hogar	Sillones, living, comedor, exterior, línea deluxe, home office	Muebles, sillas, iluminación, bazar, textil, decoración	Sillas, sillones, mesas, oficina, exterior, racks, varios	Bazar, deco, iluminación, comedor, living, galería, alfombras	Cocina, comedor, decoración, living, luminaria, oficina, exclusivos
Envíos	Envíos a todo el país	Envíos a todo el país	Envíos a todo el país	Envíos a todo el país	Envíos a todo el país	Envíos a todo el país	Envíos a todo el país
Formas de pago	MercadoPago Modo Transferencia/depósito	MercadoPago Modo Go Cuotas	MercadoPago	Mercado Pago Transferencia bancaria y pagos en efectivo únicamente en sucursal	Mercado Pago Transferencia/depósito	Mercado Pago Transferencia/depósito	Mercado Pago Transferencia/depósito
Canales de comunicación	WhatsApp Mail Instagram Facebook Tiktok	WhatsApp Mail Instagram Facebook YouTube Tiktok	WhatsApp Mail Instagram Facebook	WhatsApp Mail Instagram Facebook Tiktok	WhatsApp Mail Instagram Facebook	WhatsApp Instagram Facebook Pinterest	WhatsApp Mail Instagram Facebook Tiktok
Seguidores	Instagram: 17,5 mil Facebook: 489 Tiktok: 710	Instagram: 115 mil Facebook: 68 mil YouTube: 160 Tiktok: 77	Instagram: 51,5 mil Facebook: 57 mil	Instagram: 166 mil Facebook: 10 mil Tiktok: 741	Instagram: 39,5 mil Facebook: 7,6 mil	Instagram: 142 mil Facebook: 41 mil Pinterest: 569	Instagram: 92,9 mil Facebook: 3,6 mil Tiktok: 131
Fabricantes	Si	No	Ns/Nc	Si	No	No	No
Tiendas	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si

Fuente: elaboración propia, junio 2024.

4.5 Atractividad de los mercados

Un análisis realizado por Kantar (Alva, 2024, “5 datos imprescindibles para tener éxito en el comercio electrónico en Latam, párr.1) afirma que Argentina y Chile son los países más relevantes para el comercio online. Esto se debe a que en estos países se adaptó el canal hace más tiempo, lo que da como resultado mayor recompra, más visitas y un ticket más alto.

4.6 Demanda

Con respecto al comercio electrónico, el 51,5% usuarios argentinos entre 16 y 64 años, compró en algún producto o servicio en línea durante el 2023 (Kemp, “Digital 2024: Argentina). Lo que más los alienta a realizar compras online son los envíos gratis, entregas rápidas, pago online sencillo, cupones y descuentos.

Por último, el estudio de Cace destaca que el envío a domicilio se consolida como la opción más elegida con un 73%, seguido del retiro en sucursal del operador logístico (23%) y en punto de venta (17%).

4.7 Ciclo de vida del producto

El ciclo de vida del producto, desarrollado por el economista Theodore Levitt propone comprender en qué etapa se encuentra cada producto para diseñar estrategias adecuadas para cada situación.

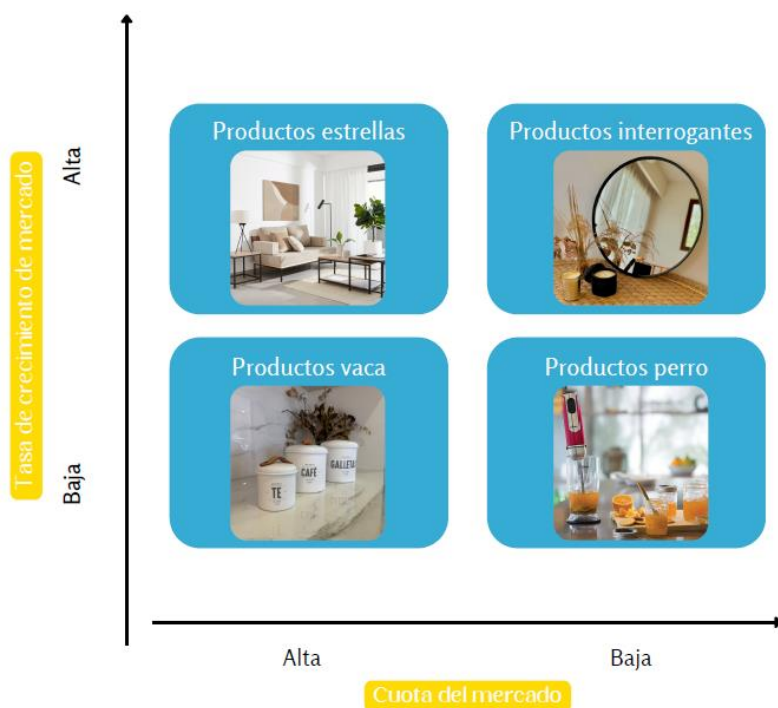
En este caso, se tomará el modelo para analizar el estadio en el que se encuentra la marca de forma general. Al tratarse de una unidad de negocio relativamente nueva, se puede observar que Arpegio se encuentra transitando los primeros pasos de la etapa de crecimiento.

La marca está comenzando a ganar reconocimiento y aceptación. Mes a mes, la cuota de mercado aumenta y como así también las ventas, es decir, que está experimentando un crecimiento continuo, indicador relevante de esta fase. En esta etapa, es importante que la marca siga trabajando en campañas de branding que refuercen la identidad y los valores, incremente la inversión en marketing para captar nuevos clientes y generar fidelización de los existentes, como así también, continuar innovando en productos.

4.8 Matriz BCG

En 1973, la consultora Boston Consulting Group publicó la matriz BCG, la cual se considera apropiada utilizarla en el presente Plan para evaluar la cartera de productos de Arpegio. Como ya se explicó anteriormente, la marca cuenta con cuatro líneas de productos principales: muebles, artículos de bazar, decoración y pequeños electrodomésticos.

Ilustración 1. Matriz BCG



Fuente: adaptación de la autora, julio 2024.

Se puede ubicar a los muebles como productos estrellas, ya que son de alta demanda y crecimiento en el mercado. Para que éstos no se conviertan en productos vaca, Arpegio deberá seguir invirtiendo en estos productos seguir desarrollándolos y no estancarse.

Los artículos de bazar, son productos vaca ya que su crecimiento es bajo pero poseen alta cuota de mercado. Estos productos nos sirven para generar efectivo para desarrollar nuevos productos estrellas e interrogantes. Son productos de alta rotación.

Analizando el cuadrante de productos perro para Arpegio, podemos ubicar a los pequeños electrodomésticos, ya que se tratan de productos con bajo rendimiento y estancados. Si bien la marca aún sigue vendiendo este tipo de productos, solo hará reposición de aquellos que hayan funcionado.

Por último, los productos de decoración son considerados como interrogantes. Estos productos tienen potencial de crecimiento pero aún la cuota de mercado es baja. Se recomienda evaluar el desarrollo de los productos y potenciarlos para convertirlos en estrellas.

5. Plan comercial

Este capítulo abordará la formulación de la estrategia de marketing, incluyendo el posicionamiento del producto, targeting, y la propuesta de valor.

5.1 Características diferenciadoras

Arpegio se destacará en el mercado de e-commerce de muebles, bazar, decoración y pequeños electro por las siguientes características innovadoras y diferenciadoras:

- **Interfaz de realidad aumentada:** Permite a los clientes visualizar cómo se verán los muebles en su propio espacio antes de realizar la compra. Esta tecnología brinda una experiencia de compra interactiva y personalizada, mejorando la toma de decisiones del cliente.
- **Servicio de postventa:** Enfocado en la satisfacción del cliente, Arpegio ofrece un servicio de atención al cliente robusto y eficiente, que incluye seguimiento de pedidos, solución de problemas y atención a consultas postventa.
- **Diseño exclusivo:** Además de comercializar muebles fabricados por la unidad de negocios B2B de la empresa, Arpegio ofrece productos diseñados exclusivamente para su plataforma de e-commerce, lo que asegura la exclusividad y originalidad en su catálogo.

5.2 Ventajas competitivas

Las principales ventajas competitivas de Arpegio serán:

- **Experiencia de compra única:** La integración de tecnología como la realidad aumentada proporciona una experiencia de compra única en el mercado argentino.
- **Posicionamiento en el mercado:** Al ser pionera en la implementación de RA en el sector de e-commerce de muebles en Argentina, Arpegio se posiciona como una empresa innovadora y vanguardista.
- **Variedad y exclusividad de productos:** La oferta de productos diseñados exclusivamente para Arpegio, combinada con la gama de muebles, decoración y pequeños electrodomésticos, le da una ventaja sobre competidores con catálogos más limitados.

Las ventajas competitivas aquí planteadas para Arpegio son difíciles de imitar por otras marcas debido a las barreras financieras, técnicas y de tiempo.

Por un lado, no todas las empresas tienen la capacidad y respaldo financiero para invertir en la implementación de RA. A su vez, modelar cada producto en 3D, requiere tiempo y conocimiento. Muchos de los productos en los que Arpegio implementará RA ya se encuentran modelados.

Además, el posicionamiento como pioneros en la RA y la oferta de productos exclusivos fortalecen la marca y crean una relación más profunda con los clientes. Los clientes que experimenten la RA y se sientan satisfechos con la experiencia, tendrán ser más leales a las marcas y serán menos propensos a cambiar a un competidor que no utilice la tecnología. Por otro lado, la reputación de ser una marca innovadora es difícil de replicar. Arpegio puede aprovechar esta ventaja para construir una marca fuerte y reconocida en el mercado.

5.3 Clientes

En 1983, el diseñador de software Alan Cooper, creó el término buyer persona mientras desarrollaba un sistema de gestión de proyectos. El término rápidamente fue tomado y utilizado en marketing con la misma esencia, crear un arquetipo del cliente ideal.

Para comprender cuáles son los públicos objetivos de Arpegio, se desarrollarán a continuación dos buyer personas.

Florencia Ideal

Vive en Argentina. Tiene 30 años, está de novia hace 5 años. No tiene hijos, pero tiene ganas de adoptar un perro.

Es profesional, es Decoradora de interiores. Trabaja hace 3 años de forma independiente. Sus canales de venta son Instagram, en donde sube su portfolio de trabajos y testimonios, y su sitio web.

Ofrece asesorías online sobre decoración y también realiza visitas a domicilios para realizar proyectos de refacción junto con los clientes.

Es ágil utilizando tecnología, ya que es su herramienta de trabajo. Aunque tiene un buen portfolio online, uno de sus principales retos es convencer a sus clientes de las propuestas que brinda sin que éstos vean los productos en persona.

Lucas Ideal

Vive en Argentina. Tiene 38 años y acaba de separarse.

Trabaja en relación de dependencia en la misma empresa desde hace más de 7 años. Tiene capacidad de ahorro.

Investiga todo por internet, busca ofertas y aprovecha los descuentos bancarios y cuotas. Por falta de tiempo, hace la compra online y se fija en los envíos sin cargo. Si son productos costosos, busca opiniones en internet o consulta con conocidos. Compara marcas y precios en redes sociales y tiendas online.

En general, analiza sus gastos, pero de vez en cuando hace compras compulsivas, sobre todo cuando se refieren a artículos para su nuevo hogar.

A continuación, se describirán los perfiles de los consumidores, teniendo en cuenta sus puntos de dolor y puntos de deseo:

Puntos de dolor:

- Personas que se están separando de sus parejas y deben rearmar su nuevo hogar. Deben afrontar una nueva etapa de la vida. Nuevos desafíos que conllevan un gran gasto económico.
- Deben resolver su vida, reorganizarse y empezar desde cero. Resolver las actividades del día a día (cocinar, lavar, limpiar, etc).
- Les preocupa esta nueva etapa desde lo económico.
- Por la vorágine de la rutina, no disponen de mucho tiempo para realizar compras en locales físicos, prefiere resolverlo online.
- Profesionales de interiorismo, decoración y afines, que tienen dificultad para convencer a los clientes sobre sus recomendaciones, lo que complica la aprobación de sus pedidos.
- Aunque desarrollen un completo portfolio online, no es suficiente para transmitir cómo quedarán los productos en el espacio real de los clientes.

Puntos de deseo:

- Arpegio acompañaría esta nueva etapa brindando variedad de productos que les permitan resolver su día a día.
- Ofrecer la posibilidad de resolver la compra de artículos para el hogar en un solo lugar y con tal solo un clic, permitiendo previamente visualizar cómo quedarán en sus espacios.
- Ofrecer precios competitivos, cuotas sin interés y/o envíos gratis, dándole una ayuda financiera y posibilitando el ahorro.
- La marca “te ayuda a ahorrar, a sentirte nuevamente feliz, teniendo tus cosas propias, cosas nuevas”.
- La marca debe ofrecer un trato cordial, cálido y empático para acompañar esta nueva etapa del consumidor.
- La marca ayudaría a concretar proyectos rápidamente, proporcionando una visualización precisa y realista de los productos.
- La amplia gama de productos exclusivos de Arpegio se adaptan a diferentes estilos y necesidades, ofreciendo a sus clientes opciones únicas que no encontrarán en otras tiendas online.

Tamaño del segmento

Para determinar el tamaño del segmento objetivo de Arpegio (ver [anexo 1](#)), se parte de la base de la cantidad total de personas conectadas en Argentina que realizan compras por internet, la cual asciende a 23.247.989 personas.

De este total, nos enfocamos en un subgrupo específico que corresponde a hombres y mujeres de entre 25 y 54 años, dado que este rango etario representa el grupo objetivo de la marca. Este grupo específico, a nivel nacional, cuenta con 9.299.196 personas.

Para afinar aún más la segmentación, se centrará en aquellos dentro de este grupo etario que pertenecen a la clase media, un segmento que generalmente posee el poder adquisitivo necesario para adquirir los productos ofrecidos por Arpegio.

Así, se identificó que 3.626.686 personas cumplen con estos criterios, representando el tamaño del segmento de mercado objetivo para Arpegio. Este análisis permite enfocar las estrategias de marketing de manera efectiva hacia un grupo específico de consumidores con alta probabilidad de interés en nuestros productos.

5.4 Objetivos comerciales

Objetivos a corto, mediano y largo plazo¹

- **Corto plazo (2025):** En el primer año, el objetivo principal será estabilizar y fortalecer la presencia de Arpegio en el mercado. Con una facturación proyectada que comienza en U\$59.814 en el primer trimestre y crece hasta U\$72.375 en el cuarto trimestre, se espera un incremento constante en las ventas. Esto se logrará mediante la ejecución de estrategias de marketing digital, optimización de la tienda online y mejora de la experiencia del cliente. Además, con un aumento previsto en las órdenes de compra de 300 a 363 y un crecimiento en las sesiones de 180.000 a 225.000, se buscará consolidar una base de clientes leales y aumentar el tráfico web.
- **Medio plazo (2026-2027):** Durante este periodo, Arpegio se enfocará en escalar sus operaciones y expandir su cuota de mercado. La incorporación de la realidad aumentada (RA) comenzará a mostrar su impacto, permitiendo a los clientes visualizar los productos en sus hogares antes de la compra, lo que reducirá la fricción en el proceso de decisión y aumentará la tasa de conversión (CR). Se espera que la facturación continúe creciendo de U\$54.876 en el primer trimestre de 2026 a U\$75.616 en el cuarto trimestre de 2027. Las órdenes de compra y las unidades vendidas también mostrarán un crecimiento significativo, impulsando la penetración en el mercado y mejorando el reconocimiento de marca.
- **Largo plazo (2028 y más allá):** En el largo plazo, Arpegio tiene como objetivo posicionarse como líder del mercado en el sector de e-commerce de muebles en Argentina. Con una facturación proyectada de U\$70.006 en el primer trimestre de 2028 y alcanzando U\$94.648 en el cuarto trimestre, la empresa buscará maximizar la rentabilidad y fortalecer su marca. La RA se consolidará como una herramienta crucial en la propuesta de valor, diferenciando a Arpegio de la competencia. La tasa de conversión, que se proyecta alcanzar el 0,21% a finales de 2028, y un incremento sostenido en el número de sesiones y órdenes, reflejarán la aceptación y preferencia del mercado hacia la marca.

Estos objetivos son alcanzables gracias a la innovación tecnológica, la experiencia de compra única que ofrecerá Arpegio, y la creciente demanda de productos de decoración

¹ Los valores monetarios de este apartado corresponden a la moneda dólar estadounidense, tomada al cambio oficial de 1 USD = AR \$940,00, cotizado el 15 de julio del 2024.

y muebles en el mercado argentino. Para información detallada sobre la proyección comercial, dirigirse al apartado [9.1](#).

5.5 Proveedores

Entre los principales proveedores de Arpegio, se distingue por un lado, aquellos que proveen de insumos y materias primas para la fabricación de muebles y por el otro, aquellos que le proveen productos ya fabricados como pequeños electrodomésticos, utensilios de bazar, entre otros.

- Ubicación: Proveedores locales e internacionales, con un enfoque en la calidad y sostenibilidad.
- Niveles de abastecimiento o de producción: Acuerdos a largo plazo con proveedores estratégicos para garantizar un flujo constante de productos.
- Líneas de crédito: Negociaciones con proveedores para obtener líneas de crédito favorables y condiciones de pago flexibles.
- Precios: Asegurar precios competitivos mediante acuerdos de volumen y relaciones a largo plazo.
- Garantías: Establecer acuerdos que aseguren la calidad de los productos y permitan devoluciones o reemplazos en caso de defectos.
- Facilidades de pago: Negociar condiciones de pago favorables, como pagos a 30, 60, 90 o 120 días, según el proveedor.

5.6 Productos

Como ya se ha desarrollado en el punto [4.8](#), se pueden segmentar los productos de Arpegio en cuatro grandes categorías:

- Muebles: Amplia gama de muebles para el hogar, incluyendo mesas, sillas, sillones, muebles tv, mesas de luz, recibidores, entre otros.
- Decoración: Productos de decoración como espejos, zapateros, toalleros, alfombras, cuadros y otros.
- Bazar: Artículos de cocina, utensilios y productos para el hogar.
- Pequeños electrodomésticos: Como procesadoras, tostadoras, cafeteras, horno eléctrico y otros.

Beneficios básicos y complementarios

Con respecto a los beneficios que ofrecen estos productos, se pueden destacar:

- Básicos: Funcionalidad, durabilidad y estética.
- Complementarios: Garantía extendida, opciones de personalización y soporte técnico.

Detalles relevantes

Para concluir, se listan otros detalles relevantes relacionados con los productos que ofrece la marca:

- Denominación técnica y comercial: Muebles de hogar Arpegio, decoración Arpegio.
- Presentación: Productos disponibles en el sitio, con descripciones detalladas y opciones de visualización en realidad aumentada.
- Características físicas: Materiales de alta calidad y diseños modernos.
- Servicio pre y post venta: Asesoramiento personalizado, seguimiento de pedidos, y soporte técnico.
- Canales de información sobre el producto: Página web, WhatsApp, correo electrónico y redes sociales.
- Plazos de entrega: Entre 7 y 14 días hábiles, dependiendo de la ubicación.
- Garantía: Garantía de fabricación de 6 meses.

5.7 Política de precios

Una estrategia de precios bien diseñada puede permitir a las empresas incrementar sus ganancias, ganar participación en el mercado, distinguir su marca y fomentar la lealtad de los clientes. En Arpegio, dicha herramienta se aplica de la siguiente forma:

- Precios de penetración: En aquellos productos que se diseñan y fabrican exclusivamente para la marca, se establece precios iniciales bajos para atraer rápidamente a un gran número de clientes y ganar cuota de mercado.
- Descuentos y promociones: Se implementan descuentos y promociones para atraer nuevos clientes y estimular la repetición de compra. Esto se aplica en eventos especiales como HotSale, CyberMonday, lanzamiento de nuevos productos, etc.
- Precios dinámicos: Se ajustan los precios a la competencia para maximizar la competitividad.

- **Precios por segmentación:** Se implementan precios especiales para empresas que realicen compras mayoristas.
- **Precios bundle:** Se ofrecen varios productos juntos a un precio menor en comparación con la suma de los precios individuales. Por ejemplo: juego de mesas y sillas.

5.8 Plan de comunicación

La comunicación de Arpegio estará enfocada a transmitir como mensajes claves la innovación, calidad, experiencia de compra única y el servicio de atención al cliente.

En cuanto a los canales, se utilizarán las redes sociales, newsletter y pauta online. Las campañas se implementarán en Instagram, Facebook, Tiktok y WhatsApp, para aumentar la visibilidad y engagement. En newsletter, se desarrollarán campañas personalizadas para fidelizar a los clientes, dar a conocer la realidad aumentada y promocionar productos. Se utilizará la publicidad online (Meta y Google) para alcanzar a la audiencia correcta en el momento adecuado.

Se implementará estrategias de SEO para mejorar el posicionamiento en los motores de búsqueda.

Estas acciones de comunicación serán realizadas en conjunto con la agencia de comunicación externa.

Para finalizar, también se realizarán gacetillas de prensa para enviar a diarios locales, revistas especializadas y perfiles de redes sociales como [@talentoargentino](#), [@marcas_argentinas](#) y [@tiendanube](#)

Se profundizará más en detalle en el apartado [7.3](#)

5.9 Distribución

Sistema de distribución

- **Canales de distribución:** Venta directa a través del sitio web y presencia en marketplaces reconocidos (MercadoLibre, Frávega, otros bancarios).
- **Logística y entrega:** Colaborar con empresas de logística para garantizar entregas rápidas y seguras en todo el país.

La elección del sistema de distribución está basada en la necesidad de ofrecer una entrega rápida y confiable, asegurando la satisfacción del cliente y optimizando los costos

operativos. La colaboración con empresas de logística reconocidas permite a Arpegio mantener altos estándares de servicio. Actualmente la marca trabaja junto a Zippin, quienes nuclean dentro de su plataforma varios operadores logísticos como OCA, Correo Argentino, Urbano, Chazki, Andesmar, Cruz del Sur, Expreso Lancioni, Expreso Malargüe, Expreso Río Negro, entre otros, lo que permite tener gran cobertura de códigos postales a lo largo de todo el territorio Argentino.

6. Estudio técnico

En este capítulo se detallará el plan técnico para la implementación de la realidad aumentada en la tienda online. Se analizará los procesos y los recursos necesarios.

6.1 Análisis del contexto

Los factores que influirán en la implementación de realidad aumentada en el e-commerce de Arpegio serán la tecnología, el mercado y la competencia.

Con respecto a la tecnología, será fundamental contar con la disponibilidad y compatibilidad de software para realidad aumentada. En cuanto al mercado, se puede observar la creciente demanda de experiencias de compra inmersivas y cada vez más personalizadas. Por último, la marca se diferenciará frente a la competencia mediante la innovación tecnológica.

6.2 Procesos

Procesos principales

A continuación, se detallan los principales procesos del ciclo productivo de implementación de realidad aumentada:

1. **Investigación y selección de tecnología:** Esto implica la evaluación de software y plataformas de realidad aumentada disponibles en el mercado. Para eso, se deberá realizar una selección de proveedores y/o socios tecnológicos.
2. **Desarrollo de contenidos:** Se deberá modelar en 3D de todos los productos que se comercializan en el e-commerce. Además, se deberá integrar la realidad aumentada a la tienda online.
3. **Prueba y ajustes:** Se desarrollarán pruebas pilotos para verificar el correcto funcionamiento y se ajustará aquellos procesos que sean necesarios.
4. **Lanzamiento e implementación:** Se capacitará al analista de e-commerce en el uso y mantenimiento de la tecnología. Luego del lanzamiento oficial, se desarrollarán acciones de promoción de la nueva tecnología a los clientes o potenciales clientes.

Operaciones críticas

Seguidamente se detallan las operaciones críticas que son cruciales para el desarrollo e implementación de la realidad aumentada:

1. **Desarrollo de contenidos:** Creación precisa de todos los productos en 3D y desarrollo de realidad aumentada. Primero se modelarán con Rhinoceros 3D y luego se renderizarán utilizando KeyShot.
2. **Integración tecnológica:** Asegurar que la tecnología de RA se integre sin problemas con la infraestructura de la tienda existente.
3. **Soporte técnico:** Mantener un soporte técnico robusto para resolver problemas que podrían llegar a surgir e implementar actualizaciones.

6.3 Recursos materiales

- Computadora con programa Rhinoceros 3D y KeyShot para modelación y renderización de productos.
- Oficinas.
- E-commerce (Tienda Nube).
- Software y licencia para el desarrollo de la realidad aumentada.

6.4 Recursos humanos

En cuanto a recursos humanos, se estima contar con:

- Agencia externa que brindará el software realidad aumentada.
- Diseñador industrial junior, quién ya trabaja para la empresa. Muchos de los productos ya se encuentran modelados en 3D, se encargará de desarrollar aquellos que hicieran falta.
- Analista de e-commerce, quién ya trabaja para la empresa. Éste será el intermediario con la agencia para gestionar la implementación correcta del software.
- Responsable de e-commerce, recurso con el que ya cuenta la marca y se encargará de gestionar la correcta implementación del plan.

6.5 Localización

La implementación de realidad aumentada se llevará a cabo en las oficinas centrales de Arpegio en Isidro Casanova, La Matanza, aprovechando las instalaciones y la infraestructura tecnológica ya existente.

7. Estrategias de marketing

Este capítulo proporcionará una guía completa sobre cómo desarrollar y ejecutar estrategias de marketing integradas que no solo atraigan y retengan clientes, sino que también impulsen el crecimiento y la rentabilidad de Arpegio.

7.1 Estrategia comercial

La estrategia comercial y de posicionamiento de Arpegio estará basada en la innovación, tecnología y personalización.

Se utilizará la realidad aumentada como herramienta principal para ofrecer una experiencia de compra innovadora y personalizada. Los clientes podrán visualizar sin costo cómo se verían sus productos en sus propios espacios antes de realizar la compra. A su vez, no se perderá el foco en ofrecer un excelente servicio al cliente y productos de alta calidad.

Como consecuencia, Arpegio se posicionará como una marca de pionera en Argentina en utilizar e implementar realidad aumentada para mejorar la experiencia de compra de muebles, bazar y decoración.

Con respecto al target, se trata de hombre y mujeres entre 25 y 54 años, que compraron alguna vez por internet, con un interés en la tecnología, el diseño y la decoración de interiores. También se apuntará a profesionales de diseño de interiores y/o arquitectos.

7.2 Propuesta de valor y ventajas competitivas

La propuesta de valor es ofrecer una experiencia de compra inmersiva en donde los clientes puedan visualizar los productos de Arpegio en su propio entorno utilizando RA. Esto facilitará la toma de decisiones y reducirá la incertidumbre que puede generarse al momento de la compra. Además podrán observar las diferentes opciones de cada producto (combinaciones de colores) que permitirá adaptarse a las necesidades específicas de cada usuario. La implementación de RA en la tienda virtual, simplificará el proceso de compra online, permitiendo a los usuarios explorar las diversas opciones y decidir desde la comodidad de su teléfono o computadora.

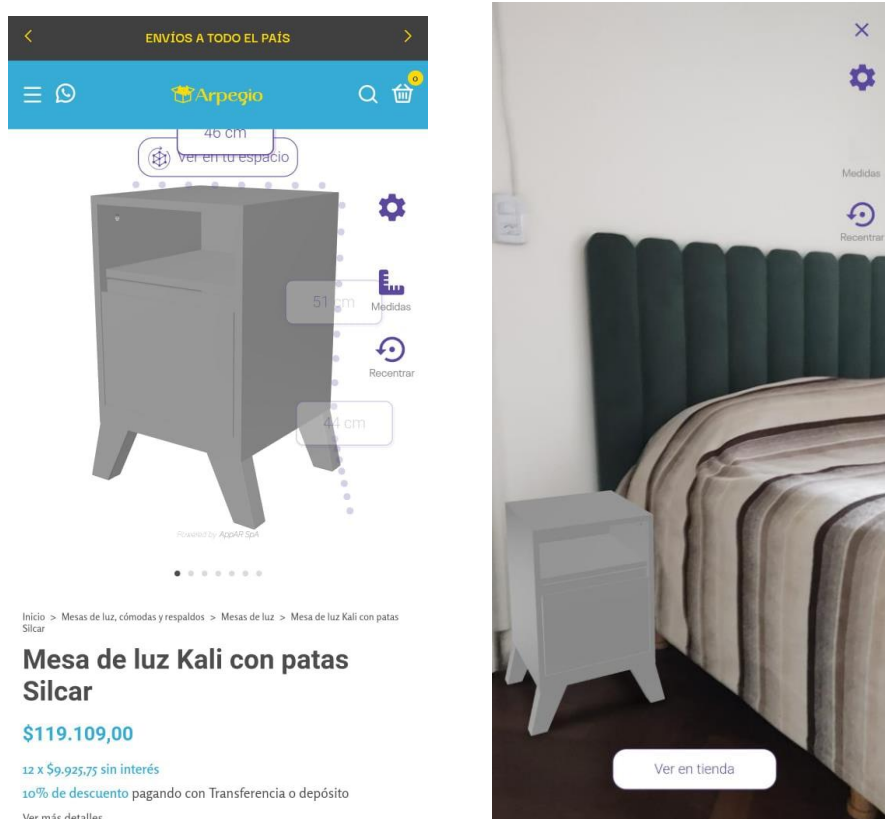
Con respecto a las ventajas competitivas, se puede destacar la innovación tecnológica, experiencia personalizada y reducción de cambios y/o devoluciones. Como se detalló anteriormente, Arpegio sería una de las primeras tiendas de muebles en implementar realidad virtual, diferenciándose así de la competencia. Esto le generará la capacidad de ofrecer una experiencia de compra personalizada que ninguna otra tienda online de

muebles puede igualar hasta el momento. Los clientes al poder visualizar los productos en 3D en su espacio antes de realizar la compra, tendrán menos dudas o inseguridades y con esto, se espera que haya una disminución en la tasa de cambios y/o devoluciones.

La RA estará disponible en la tienda de Arpegio tanto en la versión móvil como en la versión desktop.

Si lo hacen desde el celular, el usuario deberá elegir el producto. Una vez que están dentro de la página del producto, en donde se ven las imágenes, descripción, precio, entre otros, podrán acceder al producto en 3D, con el que podrán interactuar rotándolo, acercándolo y revisando medidas de cada lateral. A su vez, también tendrán un botón de RA (ver en tu espacio) que le permitirá proyectarlo en su espacio, utilizando la cámara del teléfono. Una vez proyectado, el usuario podrá acercarse al producto con su celular y verlo en tamaño real. También dispondrá de la opción de “medidas”, en donde podrá visualizar las medidas del producto (tal como aparece en la pantalla del producto en 3D). A su vez, aparecerá un botón de “ver en tienda”, que le permitirá al usuario volver al sitio y continuar su compra.

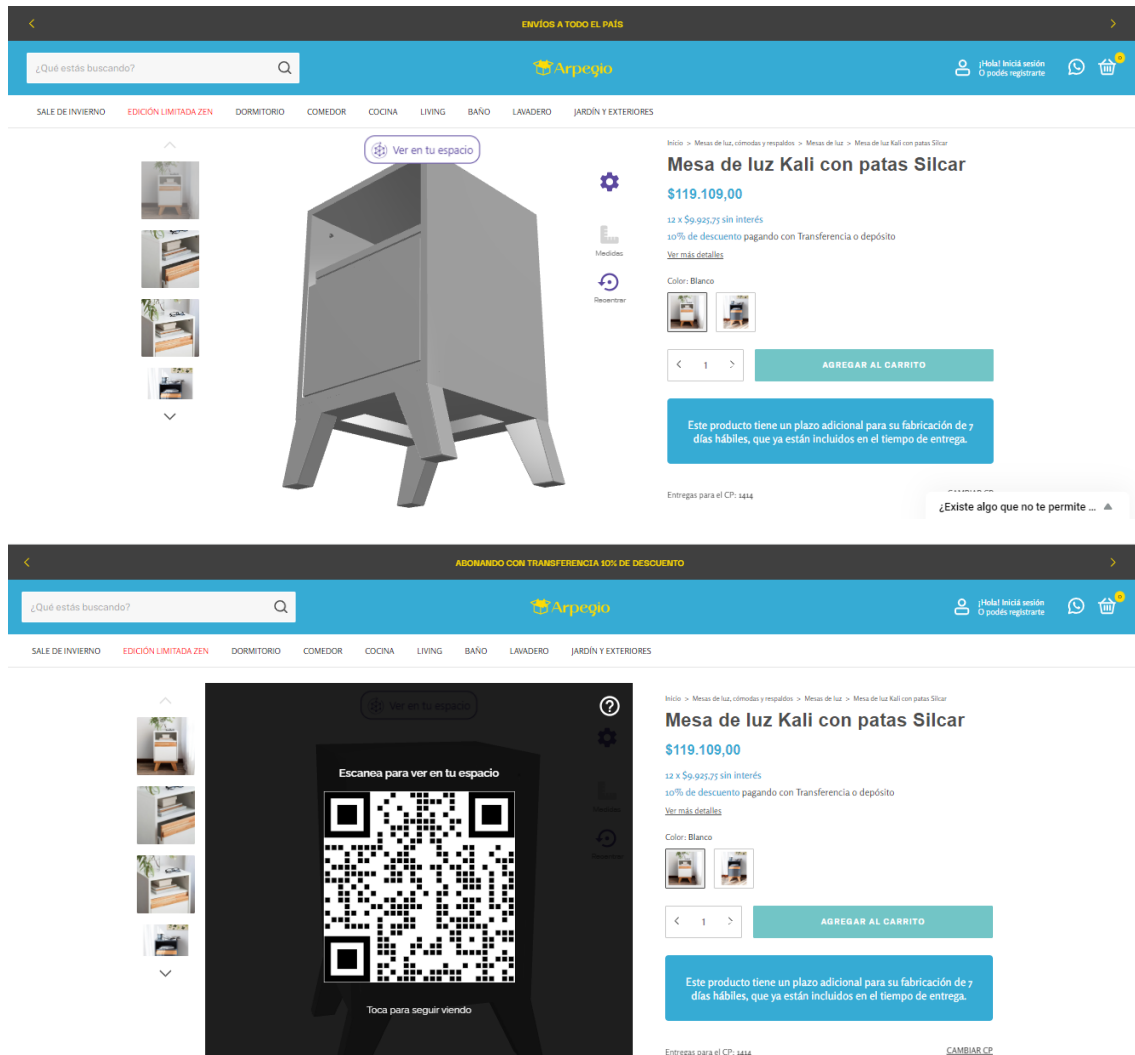
Ilustración 2. RA Arpegio versión móvil



Fuente: www.arpegio.com.ar

En la versión web, el procedimiento es similar. Una vez que el usuario está dentro de la página del producto, podrá visualizarlo en 3D y además, le aparecerá un qr que al escanearlo con el celular, podrá proyectarlo en el espacio que desee.

Ilustración 3. RA Arpegio versión desktop



Fuente: www.arpegio.com.ar

7.3 Comunicación de la propuesta de valor y plan de acción

El servicio se lanzará bajo la marca existente, Arpegio, reforzando de esta manera su posicionamiento como una marca joven, innovadora y de calidad en el mercado de muebles, bazar, decoración y pequeños electro. La estrategia de la marca se centrará en resaltar la innovación tecnológica y la experiencia personalizada, integrando estos elementos a todas las comunicaciones.

La comunicación de la propuesta de valor se realizará en:

Redes sociales

Se utilizarán los perfiles de Instagram, Facebook, TikTok y WhatsApp. Durante el primer año, la comunicación estará centrada en las nuevas funcionalidades de la tienda y su funcionamiento. Los contenidos a desarrollar serán de tipo demostrativos, para que el usuario comprenda cómo se utilizar la herramienta.

Comercialmente se comunicará al usuario la posibilidad de acceder a un descuento extra si compra 2 o más productos utilizando la realidad aumentada, buscando de esta forma incentivar el aumento de las unidades por ticket.

Se desarrollará contenido específico para diseñadores de interiores y/o arquitectos, destacando los beneficios que tendrían aliándose con Arpegio para llevar a cabo sus proyectos.

En los años posteriores, el usuario ya estará familiarizado con el uso, es por ese motivo, que el contenido pasará a enfocarse en comunicar los beneficios positivos de la RA, como la reducción de incertidumbre al momento de la compra y por consiguiente, menos probabilidad de realizar cambios y/o devoluciones. Ligado a este último punto, también se destacará que la disminución de cambios favorece al medio ambiente, reduciendo las emisiones de carbono en la entrega de productos.

Por otro lado, el foco comercial seguirá puesto en incentivar a que el usuario compre una línea de productos completa (por ejemplo: mesas de luz Kali + cómoda Kali + respaldo Kali).

Paid media

Se pautará contenido en Meta y Google. Las piezas harán referencia a la novedad del sitio y las ventajas competitiva.

El presupuesto se dividirá en campañas para adquirir nuevas audiencias y campañas de retargeting. Parte del presupuesto estará destinado exclusivamente a una campaña que apunte a diseñadores de interiores y arquitectos.

Las campañas serán de tipo always on por lo cual permanecerán siempre prendidas. En Google, se realizarán campañas de keywords en las cuales se utilizarán términos

estratégicos como “realidad aumentada”, “muebles 3D”, “diseño de interiores”, entre otros.

Se analizarán las performance y cada 2 meses, se cambiarán el diseño de las piezas.

Newsletter

Se incorporará en el calendario piezas para comunicar la novedad y los beneficios comerciales. Además, se hará hincapié a mostrar familiar de productos, fomentando de esta forma el aumento de las unidades por ticket.

Banners

Se destinará 2 banners del home para mostrar las nuevas funcionalidades. Estos serán cambiados cada 1 mes y medio, ajustando el mensaje según en el estadio en que se encuentre el plan.

Influencers

Se contrarán 2 influencers por mes, para que promocionen y realicen contenido para redes sociales sobre el funcionamiento de la realidad aumentada. Para la elección de éstos, se analizarán los perfiles y resultados de acciones que anteriormente realizó la marca. De esta forma, se podrá seleccionar a los que mejores que hayan performado o bien, el perfil al cuál apuntar. También se incorporarán influencers que pertenezcan al nicho de diseño de interiores y arquitectura.

Flyers

Por cada compra que ingrese por otro canal que no sea la tienda, por ejemplo MercadoLibre, se enviará una flyer en donde se comunicará la novedad junto a un código promocional para que apliquen en su próxima compra en la tienda.

Gacetilla de prensa

Se desarrollará y enviará gacetillas de prensa (ver [anexo 13.2](#)) explicando las funcionalidades básicas de RA en Arpegio y sus beneficios. Será enviada a medios locales, como [diario El](#) y otros de alcance nacional, como [Forbes](#). También se enviará a

[Tienda Nube](#), para coordinar la participación en la sección de #HistoriasDeSueños, en donde se presentará a la marca y explicará la implementación de RA. Con el mismo fin, también se contactará a [Marcas Argentinas](#) y [Talento Argentino](#).

7.4 Gestión de la fuerza de venta y canales

La fuerza de venta estará compuesta por el analista de e-commerce, quién estará capacitado sobre el uso y funcionamiento de la realidad aumentada y podrá ayudar a los clientes a utilizar la tecnología. A su vez, esta persona se encargará de comunicarse con la agencia proveedora del software en caso de que precise resolver cualquier inconveniente que se detecte durante el uso.

En cuanto a canales, la plataforma principal donde se implementará la realidad aumentada es dentro de la tienda virtual de Arpegio, la cual posee su versión mobile y desktop. Las redes sociales serán utilizadas como canal para promocionar la novedad y traer tráfico al sitio web.

7.5 Segmentación del mercado y comportamiento del consumidor

Tal como se desarrolló en punto [5.3 Clientes](#), se puede distinguir dos segmentos bien diferenciados:

- **Segmento A:** Hombres y mujeres de entre 25 y 54 años, residentes en Argentina, con un ingreso medio, interesados en la decoración, diseño moderno y productos de calidad.
- **Segmento B:** Diseñadores de interiores, arquitectos y decoradores que buscan herramientas innovadoras para presentar opciones a sus clientes.

El proceso de decisión de compra va a variar según el segmento.

Segmento A:

- **Reconocimiento de la necesidad:** Los consumidores identifican una necesidad de mejorar o renovar su hogar.
- **Exploración:** Los clientes investigan diferentes opciones de muebles y decoración online.
- **Evaluación:** Utilizan la funcionalidad de realidad aumentada para visualizar los productos en su espacio, comparando diferentes opciones.

- **Decisión:** Hacen la compra online después de sentirse seguros sobre cómo se verán los productos en su hogar.
- **Evaluación post compra:** Los clientes evaluarán el producto en su hogar, teniendo en cuenta si cumplió con las expectativas que tenían, ya sean estéticas, de calidad, durabilidad y la experiencia de compra en el sitio y con el sector de atención al cliente.
- **Feedback y relación a largo plazo:** Los clientes pueden compartir opiniones y reseñas en Google o redes sociales. Si la experiencia fue positiva, es probable que vuelvan a comprar en Arpegio en el futuro. Además también recomendarán la marca a familiares y amigos.

Segmento B:

- **Reconocimiento de la necesidad:** El diseñador y/o arquitecto identifica la necesidad de adquirir productos para un proyecto específico.
- **Búsqueda de información:** El diseñador y/o arquitecto busca información online sobre los productos que pueden satisfacer su necesidad y la de su cliente.
- **Evaluación de alternativas:** El diseñador y/o arquitecto compara las diferentes opciones basándose en la calidad del producto, compatibilidad estética con el resto del proyecto, funcionalidad, precio, innovación, entre otros.
- **Decisión:** Una vez evaluadas todas las alternativas, el diseñador toma una decisión y se la presenta a su cliente. En este caso, podrá mostrarle utilizando la RA cómo quedarán los productos en los espacios.
- **Compra:** Una vez obtenida la aprobación del cliente, el diseñador procede a comprar los productos elegidos.
- **Evaluación post compra:** Después de la compra, el diseñador evalúa el producto en el contexto real del proyecto teniendo en cuenta la satisfacción del cliente, la verificación de que el producto cumple con las expectativas y la experiencia de compra.
- **Feedback y relación a largo plazo:** El diseñador y/o arquitecto puede proporcionar feedback a Arpegio y decidir sobre futuras compras basadas en la experiencia.

7.6 Análisis de las 4P

Producto

Para poder determinar los SKU a los cuales se implementará realidad aumentada se realizó el siguiente análisis.

En primera instancia, se dividió los productos por las categorías muebles, decoración y bazar y pequeños electros. Se tuvo en cuenta los resultados del análisis de la [Matriz BCG](#) para priorizar las categorías.

Una vez definido el orden de las categorías, se analizaron los productos de cada una y se determinó cuáles eran los relevantes para visualizar en realidad aumentada. Esto proporcionó como resultado:

- Categoría muebles: 35 SKU
- Categoría decoración: 9 SKU
- Categoría bazar y pequeños electrodomésticos: 36 SKU

En su totalidad, serán 80 SKU los viables para la aplicación de realidad aumentada. En el primer año, se aplicará realidad aumentada a 20 SKU de la categoría muebles, ya que es la categoría en la que la marca posee mayor rentabilidad por ser fabricante y además, coincide con los productos más vendidos. Para determinar qué productos se incorporarán en esta primera etapa, se analizará cuáles fueron los más vendidos, seguido de los que mayor intención de compra tienen (añadidos al carrito). En el segundo año, se incorporarán los 15 SKU restantes de muebles y 5 SKU de decoración, los cuáles se elegirán con la misma lógica antes descrita. En el tercer año, se incorporarán 4 SKU de decoración y 16 SKU de bazar y pequeños electros. El último año, se finalizará la carga con los 20 SKU de bazar y pequeños electrodomésticos restantes.

Si transcurso del plan de acción se incorporara en la tienda virtual un nuevo producto que comience a tener buen volumen de ventas y resulte interesante para los usuarios, se evaluará incorporarlo también en la etapa en que se encuentre el plan.

Precio

Se mantendrán los precios competitivos mientras se comunica el valor añadido de realidad aumentada. Durante los primeros seis meses del lanzamiento del proyecto, todas las compras que se realicen utilizando la realidad aumentada y que involucren 2 o más productos, el usuario obtendrá automáticamente un 5% de descuento adicional. A los

clientes que compren por otra plataforma (ejemplo MercadoLibre) se le enviará un flyer junto a su pedido, en donde se le comunicará las novedades de la tienda y se le dará un código promocional con un 5% off para que utilicen en la próxima compra que realicen desde la tienda virtual.

Plaza

Con respecto a la plaza, será 100% online a través del e-commerce.

Promoción

La promoción será realizada en medios online, ya sea de forma orgánica como paga.

Los mensajes serán por un lado informativo y educativo, para que los usuarios aprenden y prueben el uso de la nueva tecnología. Por otro lado, también se comunicará el beneficio de descuento adicional por el uso de la realidad aumentada, buscando de esta estimular la venta y la conversión.

7.7 Marketing digital

El marketing digital será una parte esencial del presente Plan de Marketing. Para llevar adelante la comunicación de la propuesta de valor, se trabajará en varios canales, tal como se detalló anteriormente en el punto [7.3](#)

8. Estudio de la inversión

Cabe aclarar que todos los valores monetarios expresados de aquí en adelante, corresponden a la moneda dólar estadounidense, tomada al cambio oficial de 1 USD = AR \$940,00, cotizado el 15 de julio del 2024.

8.1 Inversión

Para llevar adelante la integración de realidad aumentada en la tienda online, se contratará a la empresa AppAr+. Dicha empresa ya tiene desarrollada la solución de realidad aumentada y además, también se encuentran integrados a Tienda Nube (donde se encuentra alojada la tienda). Es decir, que no se deberá abonar nada en relación al desarrollo, la inversión que se necesitará estará ligada a la cantidad de productos en los que se querrá aplicar realidad aumentada. El costo de cada producto con RA es de U\$8.

Como se detalló anteriormente en el apartado [7.6](#), son 80 los SKU viables para la aplicación de realidad aumentada, los cuales se desarrollarán durante 4 años de forma uniforme. Es decir, que en cada año serán 20 los productos a los que se les aplicará RA y para ser más precisos, en cada cuartil se implementarán 5 productos.

Se realizará una inversión inicial de U\$11.700 para cubrir los gastos de fee de implementación de RA del primer año como así también parte de los gastos relacionados a publicidad. El origen de esta inversión será de los propios dueños.

8.2 Programación de puesta en marcha del plan de operaciones

A continuación, se detalla los gastos del primer mes del plan:

Cuadro 4. Gastos Arpegio – Mes 1

	2025
Concepto	Mes 1
Sueldos	\$ 1.771
Servicios informáticos	\$ 352
Agencia de marketing y paid media	\$ 1.299
Pauta digital, influencers y creador de contenido	\$ 2.979
Fee realidad aumentada	\$ 16
Alquiler y luz	\$ 689
Otros Insumos / Gastos	\$ 25
Total	\$ 7.130

Fuente: elaboración propia, julio 2024.

9. Estudio de los ingresos y egresos

9.1 Pronóstico de ventas

Para poder realizar el pronóstico de ventas, se tomó como referencia accionables similares que la marca ya había efectuado en el pasado.

En el Q1 del año 2024, la marca tenía en su tienda virtual todas las imágenes con fondo blanco. En el Q2, se comenzó a implementar imágenes de estilo de vida, es decir, imágenes que mostraban al producto en contexto. Este tipo de imágenes le permiten al usuario imaginar una historia, situarse en el contexto del producto, “sentirlo” y “tocarlo”. De esta forma, el usuario puede evaluar el producto y acercarse lo más posible a la experiencia física. Como consecuencia, se logra reducir la incertidumbre y mejorar la tasa de conversión.

Cuadro 5. Análisis resultados imágenes fondo blanco vs imágenes estilo de vida

KPI	Variación
Facturación	412%
Órdenes	651%
Unidades	897%
Unidades por ticket	32%
Ticket promedio	-29%
Tasa de conversión	253%
Sesiones	118%

Fuente: elaboración propia en base a resultados Arpegio Q1 y Q2 2024, julio 2024.

Como se puede observar en el cuadro, los resultados fueron positivos incrementándose todos los indicadores salvo el ticket promedio. Esto está relacionado a que durante el Q2, todos los esfuerzo de comunicación y comerciales estuvieron apuntados al lanzamiento de los productos “zapatero 2 estantes” y “zapatero 3 estantes”, los cuales son de ticket bajo y por ende, provocó la disminución de dicho indicador.

Para realizar la proyección de ventas del presente plan, se comenzó calculando el ticket promedio de cada año, teniendo en cuenta los productos que se mostrarían en cada periodo con RA.

Cuadro 6. Ticket promedio productos con RA

USD	2025	2026	2027	2028
Ticket promedio de RA	\$ 199	\$ 156	\$ 138	\$ 127

Fuente: elaboración propia en base a productos con RA, julio 2024.

A continuación, se muestra la proyección de ventas de los cuatros años de plan:

Cuadro 7. Proyección ventas por año.

	2025				2026			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Facturación	\$ 59.814	\$ 65.795	\$ 65.795	\$ 72.375	\$ 54.876	\$ 71.339	\$ 67.772	\$ 74.550
Órdenes	300	330	330	363	309	401	381	419
Unidades	800	1200	1500	1700	1900	2100	1700	2000
Unidades por ticket	2,7	3,6	4,5	4,7	6,2	5,2	4,5	4,8
Ticket promedio	\$ 199	\$ 199	\$ 199	\$ 199	\$ 178	\$ 178	\$ 178	\$ 178
CR	0,17%	0,17%	0,16%	0,16%	0,11%	0,15%	0,17%	0,16%
Sesiones	180.000	195.000	210.000	225.000	270.000	270.000	225.000	255.000

	2027				2028			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Facturación	\$ 60.567	\$ 72.680	\$ 74.133	\$ 75.616	\$ 70.006	\$ 91.008	\$ 72.806	\$ 94.648
Órdenes	440	528	539	549	549	714	571	743
Unidades	1900	2400	2000	2500	2000	2600	2500	3200
Unidades por ticket	4,3	4,5	3,7	4,5	3,6	3,6	4,4	4,3
Ticket promedio	\$ 138	\$ 138	\$ 138	\$ 138	\$ 127	\$ 127	\$ 127	\$ 127
CR	0,18%	0,19%	0,20%	0,19%	0,20%	0,22%	0,17%	0,21%
Sesiones	240.000	285.000	270.000	294.000	270.000	330.000	330.000	360.000

Fuente: elaboración propia, julio 2024.

Cabe aclarar que en los Q2 y Q4 de cada año, se observan picos de facturación y aumento de órdenes que se deben a que dentro cuartiles se dan fechas muy importantes para el universo de los e-commerces como HotSale (mayo), CyberMonday (noviembre) y Navidad (diciembre).

Por último, si se analiza la variación de los KPI Q2 del 2024 vs Q1 2025, en donde comenzaríamos a incorporar productos con RA, los indicadores arrojan resultados positivos:

Cuadro 5. Análisis resultados imágenes estilo de vida vs realidad aumentada

KPI	Variación
Facturación	63%
Órdenes	552%
Unidades	282%
Unidades por ticket	52%
Ticket promedio	94%
Tasa de conversión	-45%
Sesiones	296%

Fuente: elaboración propia, julio 2024.

Se puede observar una baja de la tasa de conversión, esto se podría dar ya que muchos usuarios estarán ingresando a la tienda virtual de forma orgánica o paga, para conocer y probar cómo funciona la RA, pero no concretarían compras en ese momento. De igual manera, el usuario ya conocería la marca y la tendrá en mente para futuras compras.

9.2 Balance

A continuación, se detalla el balance de Arpegio en función al plan de cuatro años:

Cuadro 8. Balance Arpegio años 2025, 2026, 2027 y 2028

Montos expresados en USD \$		2024	FULL YEAR				
		DIC	2025	2026	2027	2028	
INGRESOS	Balance del año anterior		\$ 11.700	\$ 11.824	\$ 5.261	\$ 5.183	
	Aporte de capital	\$ 11.700					
	Facturación proyectada		\$ 263.779	\$ 268.538	\$ 282.996	\$ 328.468	
	Ingresos totales		\$ 275.479	\$ 280.362	\$ 288.257	\$ 333.651	
EGRESOS	Costo mercadería vendida		-\$ 79.134	-\$ 80.561	-\$ 84.899	-\$ 98.540	
	Sueldos		-\$ 26.572	-\$ 26.572	-\$ 26.049	-\$ 26.049	
	Impuestos sobre sueldos		-\$ 8.534	-\$ 8.534	-\$ 8.534	-\$ 8.534	
	Servicios informáticos		-\$ 4.220	-\$ 4.220	-\$ 4.220	-\$ 4.220	
	Impuestos (IIBB)		-\$ 9.444	-\$ 9.185	-\$ 9.228	-\$ 10.548	
	Agencia de marketing y paid media		-\$ 15.587	-\$ 5.196	-\$ 5.196	-\$ 5.196	
	Pauta digital, influencers y creador de contenido		-\$ 31.915	-\$ 31.915	-\$ 31.915	-\$ 31.915	
	Fee realidad aumentada		-\$ 479	-\$ 1.245	-\$ 2.011	-\$ 2.777	
	Alquiler y luz		-\$ 8.262	-\$ 8.262	-\$ 8.262	-\$ 8.262	
	Otros Insumos / Gastos		-\$ 298	-\$ 298	-\$ 298	-\$ 298	
	Logística		-\$ 39.567	-\$ 40.281	-\$ 42.449	-\$ 49.270	
	MercadoPago		-\$ 29.016	-\$ 29.539	-\$ 31.130	-\$ 36.131	
	Comisión Tienda Nube		-\$ 1.319	-\$ 1.343	-\$ 1.415	-\$ 1.642	
	Retiros /dividendos		-\$ 9.308	-\$ 27.950	-\$ 27.468	-\$ 42.192	
	Egresos totales		-\$ 263.655	-\$ 275.101	-\$ 283.074	-\$ 325.575	
	Balance Final		\$ 11.700	\$ 11.824	\$ 5.261	\$ 5.183	\$ 8.076

Fuente: elaboración propia, julio 2024.

En el [anexo 3](#) se podrá encontrar el balance detallado.

9.3 Estado de resultados proyectado

Se presenta a continuación el estado de resultados proyectado:

Cuadro 9. Estado de resultados proyectado

Montos expresados en USD \$	FULL YEAR			
	2025	2026	2027	2028
Ventas	\$ 263.779	\$ 268.538	\$ 282.996	\$ 328.468
Costo de ventas	-\$ 79.134	-\$ 80.561	-\$ 84.899	-\$ 98.540
Utilidad Bruta	\$ 184.645	\$ 187.976	\$ 198.097	\$ 229.928
Gastos de comercialización	-\$ 122.102	-\$ 113.738	-\$ 118.335	-\$ 131.151
Gastos de administración	-\$ 35.132	-\$ 35.132	-\$ 34.609	-\$ 34.609
Otros gastos (retiros)	-\$ 9.308	-\$ 27.950	-\$ 27.468	-\$ 42.192
Utilidad operacional	\$ 18.103	\$ 11.156	\$ 17.684	\$ 21.975
Impuestos	-\$ 17.979	-\$ 10.430	-\$ 11.238	-\$ 13.324
Utilidad Neta	\$ 124	\$ 726	\$ 6.446	\$ 8.651

Fuente: elaboración propia, julio 2024.

9.4 Punto de equilibrio

Para establecer el punto de equilibrio, se tomó en cuenta de cada año precio del ticket promedio proyectado en el punto [9.1](#).

Cuadro 10. Punto de equilibrio Arpegio

	2025	2026	2027	2028
Costos fijos	\$ 157.235	\$ 148.870	\$ 152.945	\$ 165.761
Precio	\$ 199	\$ 156	\$ 138	\$ 127
Costos variables	\$ 60	\$ 47	\$ 41	\$ 38
Punto de equilibrio	1127	1360	1588	1859

Fuente: elaboración propia, julio 2024.

El punto de equilibrio de Arpegio se logrará al vender 1127 unidades en el primero año, 1360 unidades el segundo año, 1588 unidades el tercer año y 1859 unidades el cuarto año.

10. Análisis económico y financiero

Culminando este plan integral de marketing, se analizarán algunos indicadores económicos y financieros para evaluar la viabilidad del proyecto.

10.1 Periodo de recuperación de la inversión

El periodo de recuperación de la inversión (PRI) es de 0 años, ya que la inversión inicial de U\$S11.700 se recupera completamente en el primer año.

10.2 Retorno sobre la inversión

El ROI calculado para presente proyecto es de 159%. Esto indica que por cada dólar invertido, el proyecto generará un retorno de U\$S1.59 adicionales. Este resultado sugiere que el proyecto es altamente rentable, ya que no solo recupera la inversión inicial, sino que también genera un beneficio considerable.

10.3 VAN y TIR

Al realizar el análisis del valor actual neto (VAN), se tuvieron en cuenta todos los flujos de efectivo futuros (tanto ingresos como egresos) relacionados con la inversión, descontados a una tasa de interés específica. En este caso, se utilizó una tasa de descuento del 10%, ya que es una tasa comúnmente utilizada para proyectos de inversión de este tipo. El VAN obtenido es de U\$S12.807, lo cual es positivo, el proyecto es rentable y generará más valor del que cuesta.

Con respecto a la tasa interna de retorno (TIR), el resultado obtenido es de 62%. Esta tasa es mucho mayor que la tasa de descuento del 10%, lo que indica nuevamente que el proyecto no solo es viable, sino que es muy rentable y atractivo.

10.4 Análisis de sensibilidad

Se realizó el análisis de sensibilidad, tomando como supuesto que los ingresos disminuían un 0,5% y los egresos aumentaban un 0,5%, analizando de esta forma en cada cambio como se veía afectada la VAN.

Cuadro 11. Análisis de sensibilidad Arpegio

		Ingresos						
		0%	-0,50%	-1,00%	-1,50%	-2,00%	-2,50%	-3,00%
Egresos	0%	\$ 12.807	\$ 8.174	\$ 3.541	\$ 1.092	\$ 5.725	\$ 10.358	\$ 14.991
	0,50%	\$ 8.296	\$ 3.663	\$ 970	\$ 5.603	\$ 10.236	\$ 14.869	\$ 19.502
	1,00%	\$ 3.786	\$ 847	\$ 5.480	\$ 10.113	\$ 14.746	\$ 19.379	\$ 24.012
	1,50%	\$ 725	\$ 5.358	\$ 9.991	\$ 14.624	\$ 19.257	\$ 23.890	\$ 28.523
	2,00%	\$ 5.235	\$ 9.868	\$ 14.501	\$ 19.134	\$ 23.767	\$ 28.400	\$ 33.033
	2,50%	\$ 9.746	\$ 14.379	\$ 19.012	\$ 23.645	\$ 28.278	\$ 32.911	\$ 37.544
	3,00%	\$ 14.256	\$ 18.889	\$ 23.522	\$ 28.155	\$ 32.788	\$ 37.421	\$ 42.054

Fuente: elaboración propia, julio 2024.

Se puede observar que si no hay variación de ingresos, se puede incrementar los egresos hasta un 1% y la VAN seguirá siendo positiva. En caso de que no se presente variación en los egresos pero los ingresos disminuyan por alguna razón, estos pueden bajar hasta un 1% y aún la VAN será positiva.

11. Conclusiones

El Plan de Marketing para Arpegio ha sido diseñado con el objetivo general de trazar las directrices y coordinar las acciones necesarias para fortalecer la presencia de la marca en el mundo digital durante los próximos cuatro años. La incorporación de tecnología de realidad aumentada, será clave para mejorar y optimizar la experiencia de compra de los clientes.

Entre los objetivos específicos, se destaca el desarrollo de una interfaz innovadora que permitirá a los usuarios visualizar virtualmente cómo los productos seleccionados se integran estéticamente en su propio hogar, mejorando la toma de decisiones. Esta funcionalidad no solo ofrecerá una experiencia de compra única y personalizada, sino que también posicionará a Arpegio como pionera en la implementación de este sistema a nivel nacional. Adicionalmente, se espera que la novedad de esta innovación aumente significativamente el tráfico al sitio web, el número de transacciones realizadas y la cantidad de unidades vendidas.

Los resultados financieros del proyecto respaldan su viabilidad y rentabilidad, con un Valor Actual Neto (VAN) positivo de U\$S12.807 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 62%, utilizando U\$S11.700 generará un retorno significativo, validando la propuesta de valor del proyecto.

Las proyecciones de ventas muestran un crecimiento sostenido en la facturación, con un aumento constante en las órdenes de compra y unidades vendidas. A corto plazo, el enfoque en mejorar la experiencia del cliente y aumentar la base de clientes leales está bien encaminado con estrategias de marketing digital y optimización de la tienda online. A medio plazo, la expansión de la cuota de mercado y el uso de RA para mejorar la interacción del cliente con los productos son pasos cruciales para el crecimiento. A largo plazo, la meta de posicionarse como líder del mercado se respalda con proyecciones sólidas de ventas y una estrategia clara para maximizar la rentabilidad y fortalecer la marca.

En resumen, el Plan de Marketing para Arpegio se alinea con los objetivos generales y específicos planteados y aspira a mostrar un camino claro hacia el éxito en el mundo digital. La implementación de RA buscará revolucionar la experiencia de compra de los clientes, posicionando a Arpegio como líder en el mercado de muebles y decoración en Argentina con el objetivo de asegurar un crecimiento sostenido en los próximos años.

12. Bibliografía

Alva, Cecilia. 5 datos imprescindibles para tener éxito en el comercio electrónico en Latam [en línea]. S/F. [Fecha de consulta: 05 de mayo de 2024]. Disponible en: <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/retail/2022-latam-5-factos-sobre-el-exito-del-ecommerce>

Bajó la tasa de interés de Cuota Simple: cuál es el nuevo costo del programa de crédito al consumo. Infobae [en línea]. 16 de abril de 2024. [Fecha de consulta: 20 de abril de 2024]. Disponible en: <https://www.infobae.com/economia/2024/04/16/bajo-la-tasa-de-interes-de-cuota-simple-cual-es-el-nuevo-costo-del-programa-de-credito-al-consumo/>

Brea, José Luis. Qué clase social ajustó más en la era Milei y cómo está hoy la pirámide [en línea]. 6 de junio 2024. [Fecha de consulta: 15 de junio de 2024]. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/economia/que-clase-social-ajusto-mas-en-la-era-milei-y-como-esta-hoy-la-piramide-social-nid05062024/>

Censo 2022 [en línea]. [Fecha de consulta: 20 de abril de 2024]. Disponible en: https://censo.gob.ar/index.php/datos_definitivos_total_pais/

Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022 [en línea]. Buenos Aires, noviembre 2024 [fecha de consulta: 15 de junio de 2024]. Disponible en https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/censo2022_indicadores_demograficos.pdf

ISSN: 978-950-896-632-2

Della Vecchia, Nicolás. Qué tendencias marcarán el camino del ecommerce en 2024 [en línea]. 19 de febrero 2024. [Fecha de consulta: 21 de abril de 2024]. Disponible en: <https://www.forbesargentina.com/negocios/que-tendencias-marcaran-camino-ecommerce-2024-n48152>

Digital 2023: Argentina [en línea]. Data Reportal. 12 de febrero de 2023. [Fecha de consulta: 20 de abril de 2024]. Disponible en: <https://datareportal.com/reports/digital-2023-argentina>

El Gobierno pone en marcha el programa Cuota Simple. Argentina.gob.ar [en línea]. 25 de enero de 2024. [Fecha de consulta: 20 de abril de 2024]. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-pone-en-marcha-el-programa-cuota-simple>

Enberg, Jasmine. TikTok Commerce 2023. [en línea]. 7 de junio de 2023. [Fecha de consulta: 05 de mayo de 2024]. Disponible en: <https://www.insiderintelligence.com/content/tiktok-commerce-2023>

Estudio Integral de Comercio Electrónico y Consumo Online en Argentina 2009 – CACE

Estudio Kantar. Los argentinos y el eCommerce ¿Cómo compramos y vendemos online? [en línea]. Marzo 2024. [Fecha de consulta: 20 de abril de 2024]. Disponible en: <https://cace.org.ar/archivo-de-informes/>

Ethan Cramer-Flood. Worldwide Retail Ecommerce Forecast 2024. Emarketer [en línea]. 27 de febrero de 2024. [Fecha de consulta: 20 de abril de 2024]. Disponible en: <https://www.emarketer.com/content/worldwide-retail-ecommerce-forecast-2024>

Goldstein, Luciana. Desafíos de vender online en la Argentina del 2024 [en línea]. 14 de marzo de 2024. [Fecha de consulta: 20 de abril de 2024]. Disponible en: <https://www.infobae.com/opinion/2024/03/14/desafios-de-vender-online-en-la-argentina-del-2024/?outputType=amp-type>

Green Retail: la tecnología al servicio de la sustentabilidad [en línea]. 11 de octubre 2023. [Fecha de consulta: 21 de abril de 2024]. Disponible en: <https://napse.global/prensa/green-retail-la-tecnologia-al-servicio-de-la-sustentabilidad/>

<https://www.elojodigital.com/contenido/16098-sobre-el-crecimiento-del-comercio-electr-nico-en-la-argentina>

Kemp, Simon. DIGITAL 2024: ARGENTINA [en línea]. 23 de febrero de 2024. [Fecha de consulta: 05 de mayo de 2024]. Disponible en: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-argentina>

Las ventas minoristas pyme caen 12,6% anual en marzo 2023 [en línea]. CAME. 7 de abril de 2024. [Fecha de consulta: 20 de abril de 2024]. Disponible en: <https://www.redcame.org.ar/novedades/13641/las-ventas-minoristas-pyme-caen-126-anual-en-marzo>

Lebow, Sara. 5 charts that show how to (and why you should) reach millennials online [en línea]. 21 de marzo 2023. [Fecha de consulta: 05 de mayo de 2024]. Disponible en: <https://www.insiderintelligence.com/content/5-charts-that-show-how-and-why-you-should-reach-millennials-online>

Ostewalder, Alexander y Pigneur, Yves. Generación de modelos de negocios. Barcelona: Grupo Planeta, 2011. 16 pp. ISBN: 9788423416356

Retail e-commerce sales compound annual growth rate (CAGR) from 2024 to 2028, by country [en línea]. Statista. S/F. [Fecha de consulta: 20 de abril de 2024]. Disponible en: <https://www.statista.com/forecasts/220177/b2c-e-commerce-sales-cagr-forecast-for-selected-countries>

Rios, Juan. Google empezó a restringir las cookies en Chrome: qué significa esto [en línea]. 7 de enero 2024. [Fecha de consulta: 21 de abril de 2024]. Disponible en: <https://www.infobae.com/tecno/2024/01/07/google-empezo-a-restringir-las-cookies-en-chrome-que-significa-esto/>

Rojas Orduña, O. (2012). Relaciones públicas. La eficacia de la influencia. Madrid: Esic.

Salarios vs inflación: cuánto poder adquisitivo perdieron los trabajadores a fines de 2023 [en línea]. Ámbito. 17 de enero de 2024. [Fecha de consulta: 20 de abril de 2024]. Disponible en: <https://www.ambito.com/economia/salarios-vs-inflacion-cuanto-poder-adquisitivo-perdieron-los-trabajadores-fines-2023-n5923375>

13. Anexos

13.1 Anexo 1: Análisis tamaño del segmento

Cuadro 12. Tamaño del segmento objetivo

Tamaño del segmento	
Nº de personas que compraron por internet	23.247.989
H y M 25-54 años (NACIONAL) - Que compraron online	9.299.196
H y M 25-54 años (NACIONAL) - Que compraron online - Clase Media	3.626.686

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Censo 2022, junio 2024.

13.2 Anexo 2: Gacetilla de prensa

Arpegio revoluciona el e-commerce de muebles en Argentina con Realidad Aumentada

La nueva tecnología ofrece una experiencia de compra única y transformadora para los clientes de Arpegio

Fecha: Enero 2025

Lugar: Buenos Aires, Argentina

Introducción

Arpegio, la innovadora tienda online de muebles, bazar y decoración, se enorgullece de anunciar la implementación de la tecnología de realidad aumentada (RA) en su plataforma de e-commerce. Esta incorporación coloca a Arpegio a la vanguardia del mercado argentino, ofreciendo a sus clientes una experiencia de compra única y envolvente.

Innovación Tecnológica

La RA permite a los clientes visualizar los muebles y otros productos de Arpegio en sus propios hogares antes de realizar una compra. Utilizando la cámara de su celular, los clientes pueden ver cómo se verían los productos en su espacio, facilitando la toma de decisiones y asegurando que cada artículo se ajuste perfectamente a su entorno.

Beneficios para los clientes

- **Experiencia de compra única:** La integración de RA proporciona una experiencia de compra interactiva e inmersiva que no se encuentra en otras tiendas virtuales de muebles en Argentina.

- **Facilidad para tomar decisiones:** Los clientes pueden experimentar cómo se verán los productos en su hogar, eliminando la incertidumbre y aumentando la satisfacción con su compra.
- **Acceso en cualquier momento y lugar:** La tecnología de RA está disponible a través de la tienda virtual Arpegio, permitiendo a los clientes explorar y visualizar productos en cualquier momento y lugar.

Ventajas competitivas

Arpegio se distingue por ser pionera en la implementación de esta tecnología en el sector de e-commerce de muebles en Argentina. Esta innovación refuerza su posicionamiento como una empresa líder y vanguardista, comprometida con ofrecer a sus clientes soluciones tecnológicas avanzadas y productos exclusivos de alta calidad.

Contacto para prensa

Nombre del contacto: Katherine Lancestremere

Celular: 116923-1973

Mail: klancestremere@arpegio.com.ar

Sitio web: www.arpegio.com.ar

13.3 Anexo 3: Balance detallado Arpegio

Montos expresados en USD \$		2024	2025				2026			
		DIC	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
INGRESOS	Balance del año anterior		\$ 11.700	\$ 12.476	\$ 12.093	\$ 14.763	\$ 11.824	\$ 10.916	\$ 7.006	\$ 7.894
	Aporte de capital	\$ 11.700								
	Facturación proyectada		\$ 59.814	\$ 65.795	\$ 65.795	\$ 72.375	\$ 54.876	\$ 71.339	\$ 67.772	\$ 74.550
	Ingresos totales		\$ 71.514	\$ 78.271	\$ 77.888	\$ 87.137	\$ 66.700	\$ 82.256	\$ 74.779	\$ 82.444
EGRESOS	Costo mercadería vendida		-\$ 17.944	-\$ 19.739	-\$ 19.739	-\$ 21.712	-\$ 16.463	-\$ 21.402	-\$ 20.332	-\$ 22.365
	Sueldos		-\$ 5.314	-\$ 7.972	-\$ 5.314	-\$ 7.972	-\$ 5.314	-\$ 7.972	-\$ 5.314	-\$ 7.972
	Impuestos sobre sueldos		-\$ 1.707	-\$ 2.560	-\$ 1.707	-\$ 2.560	-\$ 1.707	-\$ 2.560	-\$ 1.707	-\$ 2.560
	Servicios informáticos		-\$ 1.055	-\$ 1.055	-\$ 1.055	-\$ 1.055	-\$ 1.055	-\$ 1.055	-\$ 1.055	-\$ 1.055
	Impuestos (IIBB)		-\$ 2.145	-\$ 2.348	-\$ 2.337	-\$ 2.614	-\$ 2.001	-\$ 2.468	-\$ 2.243	-\$ 2.473
	Agencia de marketing y paid media		-\$ 3.897	-\$ 3.897	-\$ 3.897	-\$ 3.897	-\$ 1.299	-\$ 1.299	-\$ 1.299	-\$ 1.299
	Pauta digital, influencers y creador de contenido		-\$ 8.936	-\$ 8.936	-\$ 7.021	-\$ 7.021	-\$ 7.021	-\$ 8.936	-\$ 7.021	-\$ 8.936
	Fee realidad aumentada		-\$ 48	-\$ 96	-\$ 144	-\$ 191	-\$ 239	-\$ 287	-\$ 335	-\$ 383
	Alquiler y luz		-\$ 2.066	-\$ 2.066	-\$ 2.066	-\$ 2.066	-\$ 2.066	-\$ 2.066	-\$ 2.066	-\$ 2.066
	Otros Insumos / Gastos		-\$ 74	-\$ 74	-\$ 74	-\$ 74	-\$ 74	-\$ 74	-\$ 74	-\$ 74
	Logística		-\$ 8.972	-\$ 9.869	-\$ 9.869	-\$ 10.856	-\$ 8.231	-\$ 10.701	-\$ 10.166	-\$ 11.182
	MercadoPago		-\$ 6.580	-\$ 7.237	-\$ 7.237	-\$ 7.961	-\$ 6.036	-\$ 7.847	-\$ 7.455	-\$ 8.200
	Comisión Tienda Nube		-\$ 299	-\$ 329	-\$ 329	-\$ 362	-\$ 274	-\$ 357	-\$ 339	-\$ 373
	Retiros /dividendos		\$ 0	\$ 0	-\$ 2.337	-\$ 6.971	-\$ 4.002	-\$ 8.226	-\$ 7.478	-\$ 8.244
	Egresos totales		-\$ 59.037	-\$ 66.178	-\$ 63.126	-\$ 75.313	-\$ 55.784	-\$ 75.249	-\$ 66.884	-\$ 77.183
	Balance Final	\$ 11.700	\$ 12.476	\$ 12.093	\$ 14.763	\$ 11.824	\$ 10.916	\$ 7.006	\$ 7.894	\$ 5.261

Montos expresados en USD \$		2027				2028				FULL YEAR			
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	2025	2026	2027	2028
INGRESOS	Balance del año anterior	\$ 5.261	\$ 7.478	\$ 4.389	\$ 7.471	\$ 5.183	\$ 5.303	\$ 5.969	\$ 6.673	\$ 11.700	\$ 11.824	\$ 5.261	\$ 5.183
	Aporte de capital												
	Facturación proyectada	\$ 60.567	\$ 72.680	\$ 74.133	\$ 75.616	\$ 70.006	\$ 91.008	\$ 72.806	\$ 94.648	\$ 263.779	\$ 268.538	\$ 282.996	\$ 328.468
	Ingresos totales	\$ 65.827	\$ 80.158	\$ 78.523	\$ 83.087	\$ 75.189	\$ 96.311	\$ 78.775	\$ 101.322	\$ 275.479	\$ 280.362	\$ 288.257	\$ 333.651
EGRESOS	Costo mercadería vendida	-\$ 18.170	-\$ 21.804	-\$ 22.240	-\$ 22.685	-\$ 21.002	-\$ 27.302	-\$ 21.842	-\$ 28.394	-\$ 79.134	-\$ 80.361	-\$ 84.899	-\$ 98.540
	Sueldos	-\$ 5.210	-\$ 7.815	-\$ 5.210	-\$ 7.815	-\$ 5.210	-\$ 7.815	-\$ 5.210	-\$ 7.815	-\$ 26.572	-\$ 26.572	-\$ 26.049	-\$ 26.049
	Impuestos sobre sueldos	-\$ 1.707	-\$ 2.560	-\$ 1.707	-\$ 2.560	-\$ 1.707	-\$ 2.560	-\$ 1.707	-\$ 2.560	-\$ 8.534	-\$ 8.534	-\$ 8.534	-\$ 8.534
	Servicios informáticos	-\$ 1.055	-\$ 1.055	-\$ 1.055	-\$ 1.055	-\$ 1.055	-\$ 1.055	-\$ 1.055	-\$ 1.055	-\$ 4.220	-\$ 4.220	-\$ 4.220	-\$ 4.220
	Impuestos (IIBB)	-\$ 1.975	-\$ 2.405	-\$ 2.356	-\$ 2.493	-\$ 2.256	-\$ 2.889	-\$ 2.363	-\$ 3.040	-\$ 9.444	-\$ 9.185	-\$ 9.228	-\$ 10.548
	Agencia de marketing y paid media	-\$ 1.299	-\$ 1.299	-\$ 1.299	-\$ 1.299	-\$ 1.299	-\$ 1.299	-\$ 1.299	-\$ 1.299	-\$ 15.587	-\$ 15.196	-\$ 15.196	-\$ 15.196
	Pauta digital, influencers y creador de contenido	-\$ 7.021	-\$ 8.936	-\$ 7.021	-\$ 8.936	-\$ 7.021	-\$ 8.936	-\$ 7.021	-\$ 8.936	-\$ 31.915	-\$ 31.915	-\$ 31.915	-\$ 31.915
	Fee realidad aumentada	-\$ 431	-\$ 479	-\$ 527	-\$ 574	-\$ 622	-\$ 670	-\$ 718	-\$ 766	-\$ 479	-\$ 1.245	-\$ 2.011	-\$ 2.777
	Alquiler y luz	-\$ 2.066	-\$ 2.066	-\$ 2.066	-\$ 2.066	-\$ 2.066	-\$ 2.066	-\$ 2.066	-\$ 2.066	-\$ 8.262	-\$ 8.262	-\$ 8.262	-\$ 8.262
	Otros Insumos / Gastos	-\$ 74	-\$ 74	-\$ 74	-\$ 74	-\$ 74	-\$ 74	-\$ 74	-\$ 74	-\$ 298	-\$ 298	-\$ 298	-\$ 298
	Logística	-\$ 9.085	-\$ 10.902	-\$ 11.120	-\$ 11.342	-\$ 10.501	-\$ 13.651	-\$ 10.921	-\$ 14.197	-\$ 39.567	-\$ 40.281	-\$ 42.449	-\$ 49.270
	MercadoPago	-\$ 6.662	-\$ 7.995	-\$ 8.155	-\$ 8.318	-\$ 7.701	-\$ 10.011	-\$ 8.009	-\$ 10.411	-\$ 29.016	-\$ 29.539	-\$ 31.130	-\$ 36.131
	Comisión Tienda Nube	-\$ 303	-\$ 363	-\$ 371	-\$ 378	-\$ 350	-\$ 455	-\$ 364	-\$ 473	-\$ 1.319	-\$ 1.343	-\$ 1.415	-\$ 1.642
	Retiros /dividendos	-\$ 3.291	-\$ 8.016	-\$ 7.852	-\$ 8.309	-\$ 9.023	-\$ 11.557	-\$ 9.453	-\$ 12.159	-\$ 9.308	-\$ 27.950	-\$ 27.468	-\$ 42.192
	Egresos totales	-\$ 58.349	-\$ 78.769	-\$ 71.082	-\$ 77.904	-\$ 69.886	-\$ 90.341	-\$ 72.102	-\$ 93.246	-\$ 263.655	-\$ 275.101	-\$ 283.074	-\$ 328.575
	Balance Final	\$ 7.478	\$ 4.389	\$ 7.471	\$ 5.183	\$ 5.303	\$ 5.969	\$ 6.673	\$ 8.076	\$ 11.824	\$ 5.261	\$ 5.183	\$ 8.076

Fuente: elaboración propia, julio 2024.

13.4 Anexo 4: Análisis financiero

Análisis financiero Arpegio				
Años	Período	Ingresos	Egresos	Balance Final
0	2024			<i>-\$ 11.700</i>
1	2025	\$ 275.479	<i>-\$ 263.655</i>	\$ 11.824
2	2026	\$ 280.362	<i>-\$ 275.101</i>	\$ 5.261
3	2027	\$ 288.257	<i>-\$ 283.074</i>	\$ 5.183
4	2028	\$ 333.651	<i>-\$ 325.575</i>	\$ 8.076
Total		\$ 1.177.748	<i>-\$ 1.147.405</i>	\$ 30.343

i	10%
VAN	\$ 12.807
TIR	62,0%
ROI	159,3%

Años	Flujo de efectivo a valor presente	Flujo de efectivo acumulativo
0	\$ 11.700	
1	\$ 11.824	\$ 11.824
2	\$ 5.261	\$ 17.085
3	\$ 5.183	\$ 22.267
4	\$ 8.076	\$ 30.343
PRI	0,98	

Fuente: elaboración propia, julio 2024.