



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

**HK SNEAKER MARKETPLACE**

Autor: SCOTTO, Manuel. YIU, Eugenia.

Legajo: 27179. 27202.

Mentor: POSTIGO, Sergio.

## RESUMEN EJECUTIVO:

El presente trabajo es un plan de negocios que consiste en crear un *marketplace* que se dedique exclusivamente a la comercialización de *sneakers* auténticos y verificados. El tipo de calzados que se tratará no solo tienen un alto valor monetario, sino que el entorno en que se desenvuelve la actividad hoy en día en Argentina, no sólo carece de información, sino que también presenta grandes riesgos y complicaciones tanto para los compradores como los vendedores. Algunas de las problemáticas que se detallarán más en profundidad en este trabajo son: las falsificaciones, las estafas, la falta de distribución y otras fricciones a la hora de comprar o vender.

En este contexto, surge High Kicks. Una plataforma que garantiza la experiencia del consumidor brindando un servicio único. El factor diferencial principal que genera un alto valor para el consumidor final, el *sneakerhead*, es la autenticación del producto realizado por un especialista. Este servicio es sumamente importante ya que le brindará confianza y seguridad al comprador al tratarse de bienes que requieren una cierta inversión.

Segundo, la plataforma ofrece diversas formas de pago al emplear un *gateway*, lo cual desplaza el hecho de tener que movilizarse con grandes cantidades de efectivo como se suele hacer hoy, lo cual no genera seguridad y es riesgoso tanto para el comprador como el vendedor. Y en un contexto económico como el de la Argentina, la posibilidad de pagar en cuotas es un *driver* muy importante.

Tercero, el servicio de logística que ofrece HK permite que más personas dentro del país tengan acceso a estos productos que hasta el momento sólo se consiguen en persona. Sea una compra a un revendedor o a un distribuidor oficial, hoy en día los productos de este rubro se retiran personalmente, lo cual no resulta muy accesible para los individuos que viven en el interior del país.

Finalmente, HK ofrece una garantía de satisfacción. Tal como sucede en el resto de la industria textil, pero que hoy no aplica al rubro de los *sneakers* por la informalidad de la reventa, HK permitirá cambios y devoluciones en el caso de

que el producto no haya cumplido con las expectativas del consumidor. Este último punto será de gran valor ya que nuevamente, al tratarse de bienes que requieren un esfuerzo económico mayor, minimiza los descontentos y los riesgos desde el punto de vista del comprador.

En resumidas cuentas, el plan consiste en crear la versión desktop y mobile de la plataforma y en el mediano plazo lanzar la app para dispositivos móviles. En cuanto a los actores relacionados a HK, en el corto y mediano plazo se trabajará con revendedores. Una vez que HK se encuentre posicionado, el plan será involucrar a los grandes *players* del rubro para que realicen lanzamientos exclusivos desde la plataforma.



Universidad de  
**San Andrés**

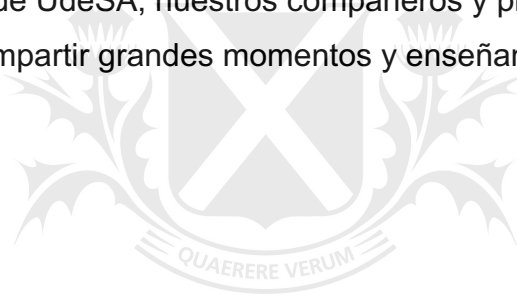
Agradecimientos:

A nuestras familias y amigos, por su compañía y apoyo incondicional.

A nuestro mentor de trabajo de Graduación, Sergio Postigo por su colaboración, sinceridad y comprensión durante este proceso.

A Enrique Hofman por su inspiración y carisma en cada clase.

A la comunidad de UdeSA, nuestros compañeros y profesores que nos han permitido compartir grandes momentos y enseñanzas para toda la vida.



Universidad de  
**San Andrés**

## ÍNDICE:

CAPÍTULO 1- Introducción.....	5
Evaluación de la oportunidad.....	7
Negocio propuesto para capturar la oportunidad.....	13
CAPÍTULO 2- Análisis del Sector e Investigación de Mercado.....	16
CAPÍTULO 3- Modelo de negocio (CANVAS). ....	21
CAPÍTULO 4- Plan de Marketing.....	32
CAPÍTULO 5- Operaciones del Negocio.....	36
CAPÍTULO 6- Costos, Finanzas e Inversión.....	39
CAPÍTULO 7- Equipo.....	47
CAPÍTULO 8- Aspectos Legales .....	50
CAPÍTULO 9- Plan de Implementación y Riesgos.....	52
CAPÍTULO 10- COVID-19.....	58
CAPÍTULO 11- CONCLUSIONES.....	61
BIBLIOGRAFÍA.....	63
ANEXOS.....	66

Universidad de  
**San Andrés**

## CAPÍTULO 1 – Introducción

El presente trabajo es un plan de negocios que consiste en crear una plataforma a través de la cual se puedan comercializar *sneakers*<sup>1</sup> de primera y segunda mano. Los *sneakers* son una categoría emergente de zapatillas urbanas de alta gama que no necesariamente forman parte de la vida casual, sino que cada día convergen más con la vida formal o laboral.

En el siguiente gráfico extraído de Oxford<sup>2</sup>, se puede observar cómo el uso de la palabra “*sneaker*” se utilizó a lo largo del tiempo. Se puede observar una cierta tendencia creciente en el último tiempo, lo cual da otro indicio de que la tendencia en el uso de estas zapatillas es efectivamente mayor. En otras palabras, si el uso de la palabra es más frecuente, quiere decir que se habla más del tema, aparece repetidamente en internet, entre otras cuestiones.

Utilizado a lo largo del tiempo para: *sneaker*



Con el crecimiento en la popularidad de los deportes y el incremento en la concientización acerca de la importancia de un buen calzado para alcanzar una buena salud corporal, la necesidad de vestir y tener sneakers también aumentó, según afirma Norah Trent en su artículo de *EIN Presswire* del 11 de septiembre de 2019<sup>3</sup>. Es un mercado que se caracteriza por tratar de productos y tendencias

<sup>1</sup> **Sneaker**: un zapato blando con suela de goma para deportes u ocasiones casuales. (Oxford)

<sup>2</sup> **LEXICO powered by oxford. Lexico.com**

<sup>3</sup> **Trent, N.** (11 de septiembre de 2019). Sneaker Market 2019, Global Industry Analysis, Size, Share, Growth, Trends and Forecast - 2024. *EIN Presswire*.  
[https://www.einnews.com/pr\\_news/496013514/sneaker-market-2019-global-industry-analysis-size-share-growth-trends-and-forecast-2024](https://www.einnews.com/pr_news/496013514/sneaker-market-2019-global-industry-analysis-size-share-growth-trends-and-forecast-2024)

virales que se venden ya sea por nostalgia o innovación, afirma la autora. Y efectivamente afirma la existencia de un mercado creciente de productos de segunda mano. Otro punto muy importante sobre el que se hace hincapié en el mismo artículo es acerca de la estrecha relación entre este tipo de calzado y el deporte puntualmente. Los *sneakers* hablan mucho por una persona. Dicen quién es, si es un coleccionista, un aficionado o simplemente un individuo que sigue modas, quién es su ídolo, entre otras características.

Según el reporte “Footwear market” de Allied Market Research (2020) se puede notar que es un mercado en donde hay participantes que ya tienen conocimiento sobre la industria, como Adidas, Nike o Fila. Sin embargo, según el artículo “20 Best Sneakers Brands You Must Know” de The Trend Spotter (2019), también se pueden encontrar otros competidores que no solían crear diseños de este tipo, pero dado que el furor no para de crecer, se vieron obligados a participar. Estas son marcas de diseñador como Louis Vuitton, Chanel o Balenciaga.

A diferencia de los productos tradicionales en la industria del calzado, los *sneakers* escasean en el mundo, y es lo que los vuelven tan codiciados. Por otro lado, a pesar de ser costosos y codiciados, salvo en algunos países más desarrollados como en los Estados Unidos o en el continente asiático y europeo en general, en otros mercados todavía no existen plataformas que se dediquen a tratarlos exclusivamente. Por ende, esto genera una serie de grietas en esos mercados que se traducen en problemas entre sus participantes e interesados como sería el caso de ventas de copias ilegales de productos, falta de certificación de productos originales, inexistencia de garantías en las operaciones entre vendedores y compradores, entre los más comunes.

### **¿Cuánto es el costo aproximado de un par de *sneakers*?**

De acuerdo con StockX.com, uno de los principales sitios en donde uno puede adquirir *sneakers*, los precios oscilan entre los 50 y los 4.000 dólares. Incluso existen pares más costosos todavía, pero son pares únicos en el mundo, como sería el caso de las *Air Jordan 12 OVO (Drake Edition)* de 100.000 dólares. Los factores que influyen en el mercado de este tipo de calzados son muchos, pero uno de los principales es el concepto de *deadstock*. Este término se refiere a la escasez de un modelo determinado. Por ejemplo, cuando se habla de *deadstock* esto significa que se fabricaron por única vez 150 pares de un modelo, y nunca

más se repetirá dicha producción. También puede significar que para un determinado mercado o país se importarán sólo 40 pares.

En este entorno existen los cazadores de *sneakers* o *sneakerheads* que son personas que enfocan todo su interés y recursos en obtener esos pares de calzados, dónde, cómo y cuándo conseguirlos. No les importa el precio, ya que ven más allá de su valor monetario, como un coleccionista. Incluso son tan expertos que son capaces de distinguir entre un par auténtico y una réplica.

## **Evaluación de la oportunidad**

Frente al escenario descrito en la sección anterior se detectó principalmente un nicho dentro del mercado de calzados que se desarrolla de manera desregulada y muy poco profesional a nivel local. Este es el nicho de los *sneakers* o también conocidos como *chunky shoes* o *ugly shoes*. Los principales criterios que ayudan a comprender la existencia esta oportunidad son:

### **1 - Un cambio de paradigma.**

Este criterio hace hincapié en que las reglas de vestimenta ya no son lo que solían ser. Cada día se puede observar más cómo evolucionan las formas de vestir. Por eso se dice que hay un cambio de paradigma. Como es claro de observar, hoy en día la línea que diferencia lo elegante de lo casual es cada vez más borrosa. Mujeres asisten a las oficinas en vestido y zapatillas; la combinación de traje con zapatillas también está cada vez mejor vista, etc. Algunos lo denominan “*athleisure*” o lo que tradicionalmente llamamos “elegante sport”. Como afirma el artículo *La ropa deportiva se abre paso en el negocio de la moda* por Xavi Escales (2017): “La mezcla de deporte y moda no es una tendencia, sino el reflejo de un cambio de valores en una sociedad que apuesta cada vez más por aspectos como la salud, el reciclaje o la ecología. Esta realidad ha llevado a las marcas de artículos deportivos no solo a impulsar la necesaria y tradicional innovación técnica y de diseño, sino también a centrarse en una nueva forma de entender la estética deportiva: el *athleisure* o unión de lo atlético con el ocio. En este nuevo escenario, las marcas de artículos y prendas deportivas están empezando a cambiar y, junto a la investigación y desarrollo de



productos, ponen el acento en las nuevas preferencias y necesidades del cliente”.

Esta mixta tendencia es posible observarla en otros sectores como sería el caso de la indumentaria deportiva y la música. En Argentina, se pueden observar grandes influencias por el Trap (género musical) y el Básquetbol. Al respecto, Escales (2017) comenta: “La edición limitada, o lanzamiento de un número determinado de artículos, tiene como figura clave en las marcas deportivas al *sneakerheads* o persona obsesionada con coleccionar modelos exclusivos de zapatillas de deporte, principalmente creaciones destinadas al baloncesto o al *skateboarding*. Esta moda, que nació en la década de los ochenta del siglo pasado en Estados Unidos y traspasó fronteras, ha sido aprovechada con acierto por la industria del sector con el lanzamiento de colecciones pensadas para alimentar la demanda. Al ser producciones limitadas, su exclusividad incrementa su precio y las marcas de primer orden han abierto tiendas especializadas en este campo. La importancia actual de las ediciones limitadas radica en que se están convirtiendo en símbolos de estatus y de exclusividad, realidad que está dando una vuelta a la industria”.

Otro artículo que soporta esta creciente tendencia del *athleisure* es el artículo “¿Qué es el *athleisure*?” de Vogue (2015), una revista que posee una voz muy importante dentro de la industria de la moda. El mismo artículo destaca, por ejemplo, lo “*trendy*” que es ir en ropa de yoga al trabajo, o que las calzas son el nuevo denim. Lo cual da lugar a que artistas musicales como Rihanna se unan a reconocidas marcas como Puma para crear su propia línea deportiva urbana.

## **2 - Una gran comunidad en crecimiento.**

Sneakerhead AR (Instagram: @sneakerheadar) es la comunidad de fanáticos más grande de *sneakers* en Argentina. Actualmente dicha comunidad tiene una página web propia ([www.sneakerhead.com.ar](http://www.sneakerhead.com.ar)), en Instagram tienen 55.5K seguidores. La segunda comunidad más grande es Sneakerhouse AR (Instagram: @sneakerhouse.ar) con 36.3K seguidores y, en tercer lugar, Sneakerhead BA (Instagram: @sneakerhead.ba) con 20.6K. Estos agentes informan acerca de las últimas tendencias y mantienen la emoción y el *hype* altos a toda hora. Son grandes concededores del producto y el consumidor, entienden

su obsesión y lo más importante... tienen un *engagement* muy alto por parte de su público.

¿Cómo es el movimiento *sneaker*? Según el artículo Cazadores de sneakers<sup>4</sup>, “No son zapatillas. Son la excusa para espiar una cultura alternativa. La puerta de entrada a un lenguaje particular que toma elementos de la tecnología, el arte, el diseño y el deporte. Son también pequeñas partes de la historia. Así lo entienden los coleccionistas de sneakers, cazadores de piezas únicas cuyo recorrido conocen, enaltecen y difunden”.

¿Cómo es el nivel del fanatismo? En el mismo artículo se entrevistó a los tres fundadores de Sneakerhead AR y contaron lo siguiente: “(...) A los 13 empezó a amarlas, a los 15 a coleccionarlas y tres años después comenzó ¡a desarmarlas! Pablo Aulicino llegó a tener 200 pares de zapatillas y en poco tiempo su fascinación encontró el cauce productivo de la vocación (...) Jose I Ross tiene en su casa más de 50 pares sin usar. «Están en la cocina», detalla. Y no bromea. No sabe exactamente cuántas más tiene, pero son muchas y asegura que la colección supera los cien mil pesos. (...) ALe! PLUZ lo entiende perfectamente y hace de la elección de alguno de su medio centenar de pares de calzado, un ritual. «Además de rapero y street artist, soy diseñador. Uso las zapatillas como disparador de muchas otras cosas. Arranco a vestirme de abajo para arriba y defino hasta el perfume de acuerdo con esa noción», explica divertido. «Puedo terminar eligiendo el color de mi gorra, de mi valija o mis boxers, a partir de las zapatillas que me pongo.”

Por el lado de la oferta, cada vez surgen nuevos jugadores/canales que distribuyen productos deportivos y casuales. El retailer que más se asemeja al producto que nos interesa (*Sneakers*) es GRID. Para tener una noción de la creciente tendencia de esta moda, se puede observar que cada vez abren más y más locales retail para la venta de este tipo de productos. Según el artículo “Dexter se expande y apuesta a la especialización: de LaNacion.com (2016): abrir un local de Moov costó \$15M en 2016. Por lo que abrir nuevas tiendas es una decisión estratégica altamente relevante. En el Anexo 1, se puede observar

---

<sup>4</sup> Cazadores de sneakers (3 de marzo de 2017) en *LaNacion.com.ar*  
<https://www.lanacion.com.ar/sociedad/cazadores-de-sneakers-nid1989725>

un patrón en las locaciones de tiendas de distintas empresas retail, lo cual indica dónde están los mercados más estratégicos.

### **3 - La reventa en un mercado informal y desregulada.**

Como se mencionó anteriormente, la escasez es un factor que afecta en gran medida los precios de estos productos. Este es el caso de las Nike Air Yeezys creadas por el artista y rapero Kanye West en 2009 para las cuales se produjeron 5.000 pares<sup>5</sup>, se vendieron por USD \$215<sup>6</sup> y se agotaron en pocos solo minutos. La mayoría de las modelos que se pueden hallar se consiguen únicamente a través de la reventa en diversas plataformas. En Argentina, se pueden hallar en Mercado Libre, grupos privados en Facebook e Instagram; lo cual no garantiza que sean zapatillas originales ya que las copias también pueden ser muy buenas. Otro problema adicional es que, en este tipo de operaciones, si las zapatillas son copias, el talle no funcionó o no resultan ser como esperaban, no hay muchas posibilidades de cambio o devolución.

El periodista y autor Leonardo Ferri (2018) detalla muy claramente experiencia de compra "(...) En lanzamientos como los de Yeezys, por ejemplo, Adidas toma reservas mediante una aplicación online interna que va gestionando el stock disponible para confirmar el pedido que luego se retira en dos de sus locales exclusivos, entre las 10 y las 12. Después de esa hora, se ponen a la venta las reservas no retiradas, por lo que quienes ya han podido comprar su par, vuelven a hacer la fila tantas veces como sea posible. Y como solo se vende un par por persona, hacen cola con sus novias, madres, padres y amigos. Hay quien al final del día termina comprando diez pares de zapatillas, incluso detalles que no le sirven para usar, pero sí para revender. (...) saca el dinero del bolsillo, paga 7.000 y 8.000 pesos por unas zapatillas que en la venta legal costaban la mitad, y se queda con las Yeezy."

De hecho, el autor afirma que "el mayor capital de la comunidad *sneakerhead* local se apoya básicamente en la reventa de zapatillas". La reventa de un producto tan escaso inevitablemente lleva a la posibilidad de que se

---

<sup>5</sup> **Woolf, J.** (1 de agosto de 2016). Kanye West Reveals How Many Yeezys Are Sold Each Drop. GQ. <https://www.gq.com/story/kanye-west-yeezys-pairs-sold>

<sup>6</sup> **Parrondo, N.** (3 de abril de 2020). Nike Air Yeezy: la historia del que pudo ser el negocio del siglo y que terminó en divorcio. GQ. <https://www.revistagq.com/moda/articulo/nike-air-yeezy-historia-zapatillas-precio-fotos>

comercialicen a un precio muy disparatado. Podemos hablar de zapatillas que van desde los \$4.000 (mínimo) hasta \$25.000 o más. Y como se habla de un mercado en el cual no existen garantías, hay altos riesgos de comprar un producto y ser estafado o recibir una versión pirata. Lo cual lleva a la siguiente problemática.

#### **4 – Un mercado invadido con productos no originales.**

Algo que saben todos y que ya es común hoy en día es que cuando un producto es furor, es también rápidamente copiado por las industrias orientales. Y la réplica ilegal de indumentaria ya es tan desarrollada que muchas veces, la persona que no tiene un ojo experto puede pasar por alto los detalles. Esta problemática no es nueva ni tampoco ocurre en un lugar aislado. Es un problema que enfrenta esta industria a nivel global, tanto en continentes más desarrollados como en aquellos menos.

El artículo “How *fake sneakers get to America*” de la revista GQ (2020) cuenta cómo los Estados Unidos se enfrentan a esta problemática de manera continua y cuánto daño produce en el mercado local. En el año 2020, se cuantificó este mercado ilegal en USD \$450 billones. Esto no solo implica un efecto negativo en la economía, sino que también es una injusticia hacia los derechos de autor, de propiedad y demás. y por otro, lo cual sustenta este criterio más todavía, es que si bien el mercado de los *sneakers* es grande. El de zapatillas ilegales podría serlo aún más.

Yendo hacia el otro extremo, en Sudáfrica ocurre algo similar. Según la revista *Business Insider* (2020) en su artículo “*Fake sneakers are selling for thousands of rands in South Africa - and Instagram is the vehicle of choice*”, estos también son víctimas de estafas y engaños cuando se trata de este tipo de productos. El artículo relata los precios exorbitantes a los que se venden estas zapatillas mientras el canal más empleado para hacerlo es Instagram.

Mientras tanto, en Asia, continente del cual provienen la mayoría de los productos piratas con los cuales uno puede encontrarse en su día a día, sucede lo mismo. En China, a diferencia del resto de los países, la inversión del dinero de uno mismo está virando hacia el sector consumidor. Según el artículo “*China’s craze for sneakers triggers bubble trouble*” de *Asia Times* (2020), resulta menos riesgoso invertir en productos de consumo masivo que en el mercado de

acciones. Sin embargo, esto no quiere decir que no posea riesgo alguno. Es por esto, que aplicaciones conocidas emplean *sneakerheads* para asegurarse de que los productos comercializados sean auténticos.

## **5 – Asimetría de la información.**

El mercado argentino de *sneakers* actualmente se conforma con los escasos modelos que ingresan al país que suelen tener un stock de alrededor de 150 pares en el caso de las ediciones limitadas. Lo cual lleva también al problema de que aquellos individuos que residen en el interior del país tienen muy pocas oportunidades para acceder a estos productos. Ya que como se mencionó anteriormente, los lanzamientos de ediciones limitadas se retiran personalmente en un punto de venta que suele estar en la capital federal.

Más allá del problema de la distribución de este tipo de zapatillas, también es difícil hallar otros modelos que no pertenezcan a marcas tradicionales como Adidas, Fila o Nike. Alcanza con buscar en plataformas como Mercado Libre para notar que hay una escasez notable en la oferta de marcas de diseñador internacionales. Un factor que explica por qué sucede esto es la cuestión con respecto a las importaciones. Según el artículo “Zapatillas: las marcas trasladan su pelea al negocio de la moda” de Clarín.com (2019) el 30% del consumo de calzados se trata de productos importados, mientras el 70% corresponde a producción nacional. Al mismo tiempo, de aquel 30% de productos importados, el 35% se compone de importaciones provenientes de Brasil, 30% de Vietnam, 16% de Indonesia y 24% de China. Por lo cual se puede inferir que difícilmente en el país se comercialicen modelos de diseñador cuando se sabe que estos se producen la mayoría en ateliers europeos, principalmente Italia y Francia. Esto se debe a que, en la gran mayoría de los casos, productos como Gucci o Balenciaga llevan la estampa de “*Made in Italy*”, lo cual significa Hecho en Italia. La temática de la escasez de oferta para ciertos modelos es lo que crea tanto *hype* en la industria. Alimenta el fanatismo. Como es sabido, aquello que escasea suele tener más valor. Entonces las personas tratan de conseguir esos productos de primera mano a toda costa y revenderlos a un precio que podría hasta triplicar su valor monetario original.

## **Negocio propuesto para capturar la oportunidad.**

La propuesta de este *startup* se basa en la creación de una plataforma “HK” para la compraventa de *sneakers* originales con verificación de identidad de productos nuevos y usados. Al mismo tiempo un lugar donde aficionados, coleccionistas u otros interesados puedan estar al tanto de las tendencias y modas y puedan conseguir lo que quieren de manera más rápida, sencilla y segura.

### **¿Qué diferencial propone ofrecer HK frente a las actuales opciones disponibles en el mercado como sería el caso de Facebook, Instagram o Mercado Libre?**

Autenticidad, gestión de la compra y garantía de satisfacción. En primer lugar, el interés de HK es garantizar la autenticidad del producto. Cuando se compra en plataformas que resultan informales para este rubro, como Facebook, Instagram o Mercado Libre, tanto el comprador como el vendedor son individuos que no se dedican específica o formalmente a esta actividad. Podrían hacerlo, pero no lo hacen. Sino que se disfrazan de usuarios que venden ocasionalmente. El problema con este tipo de operaciones es que, si las zapatillas son copias, el talle no funcionó o no resultan ser como esperaban, no hay muchas posibilidades de reclamo ni devolución. Facebook, Instagram y Mercado Libre no pueden resolver este tipo de problemas. Claramente la posibilidad de que los productos sean certificados o traqueados sus antecedentes es un valor relevante que propone integrar HK. La verificación se realiza a través de una red calificada de expertos (coleccionistas que dedican la mayor parte de su tiempo a investigar, observar y conocer todos los modelos posibles). Una célula de certificación formada por con un ojo y una visión muy aguda para los detalles de esta categoría. Lo que hoy en día ellos hacen por hobby, podrían convertirse en una actividad rentada.

Otro factor que soporta la importancia de la verificación es que la producción y comercialización de zapatillas truchas o copias son ilegales. La razón por la que es tan importante que el producto comercializado en HK sea auténtico es que no se busca alimentar dicha industria. El hacerlo no solo genera una mala reputación, sino que también produce una mala relación con los distribuidores



oficiales con quienes a largo plazo se busca construir una buena relación. Si se comercializaran productos piratas, no solo sería una plataforma poco confiable para los usuarios, sino que los grandes jugadores como Adidas, Nike, etc. lo verían como oponentes en vez de aliados. Como estrategia a largo plazo, se busca que la vean como un canal potencial para distribuir lanzamientos exclusivos. Es por esto por lo que los productos que se reducen a comercializar a través de la plataforma son únicamente zapatillas originales, y no “cualquier” tipo de calzado.

Luego, a diferencia de las plataformas informales mencionadas, HK pretende facilitar la compra o venta tanto para compradores como vendedores. Para lograr esto, se integran elementos a la plataforma que permita comparar, consultar, pagar y elegir forma de envío desde la misma plataforma. De esta manera, se evita tener que comprometerse a cargar grandes sumas de dinero en efectivo, coordinar un encuentro informal y otras cuestiones que puedan poner en peligro tanto al comprador como al vendedor.

Y finalmente, y como se mencionó anteriormente, la garantía de satisfacción es un valor fundamental que ofrece HK. Y no solo para el comprador, sino que para el vendedor también. En el primer caso, ante la falla del talle o producto, el comprador tendrá la posibilidad de devolver el producto siempre y cuando no haya sido usado. Y esto se garantiza gracias a un sistema de precintos numerados que se detallará más tarde en la sección de modelo de negocio. Por otro lado, el vendedor también podrá recuperar su producto en óptimas condiciones para poder volver a ponerlo a la venta.

Como se detallará en los próximos capítulos, este negocio demuestra ser rentable por desarrollarse mayoritariamente en el ámbito digital y no necesitar costos de estructura mayores como serían los alquileres. Al igual que Stock X, modelo de negocios tomado como *benchmark* a nivel internacional y Mercado Libre como *benchmark* en Argentina, se pretende generar ingresos a través de las comisiones por ser el agente intermediario entre el comprador y vendedor.

Por un lado, el foco estará puesto en la protección y seguridad del comprador para que este se sienta seguro comprando en la plataforma y elija hacerlo cada vez que desee adquirir *sneakers*. Una vez que HK se haya posicionado como la primera elección de los compradores, los revendedores se verán incentivados a publicar en el sitio. Los ingresos fundamentalmente se generarán a partir de la

comisión que se les cobre a los vendedores por cada transacción y una comisión de mejor porcentaje cobrado al comprador por el servicio de autenticación del producto.



Universidad de  
**San Andrés**



## CAPÍTULO 2 - Análisis del Sector e Investigación de Mercado.

### Datos del mercado.

El mercado de los sneakers es un mercado en evolución y crecimiento constante no sólo a nivel local sino global. Para tener una noción de cómo funciona este mercado en el ámbito digital, que resulta el foco de este proyecto, a nivel internacional según el artículo de Palco23 (2020), las ventas de la plataforma *StockX*, la cual es el benchmark principal de HK, obtuvo un total de ventas brutas de 1.000 millones de dólares en 2019, luego de tan solo 3 años de operación. Por un lado, esto se debe a su proyecto de expansión agresivo y de incorporación de otras categorías de productos. Pero por el otro, se puede destacar una aceptación muy grande por parte de los consumidores a nivel global. Y como se menciona finalmente en el artículo, las marcas de *sneakers* más comercializadas son las de Jordan Brand, de Michael Jordan, Nike y Adidas. También cerraron alianzas con las principales ligas deportivas de Estados Unidos (NFL, NBA, MLB y NHL), lo cual demuestra una vez más la estrecha relación entre el deporte y la categoría de calzado en cuestión.

En Argentina, según un artículo de i Profesional (2019): “(...) según datos del Indec, el año (2017) pasado se importó un 25,93% más de pares de zapatillas que en el 2016, lo que significó el ingreso adicional de 34 millones de pares provenientes del exterior. Y si se tienen en cuenta los últimos dos años, la importación aumentó más del 50%”. La importación de este tipo de productos coincide con el momento en que ocurrió el boom de los Sneakers, el cual tomó lugar entre el año 2016 y 2018.

Al mismo tiempo, Sebastián White (ver anexo 2), Gerente de Marketing en Dabra SA<sup>7</sup> (Dexter, Moov by Dexter y Stockcenter) afirma que actualmente el volumen total mensual del mercado deportivo ronda los 400 mil dólares. Dentro del cual, el rubro de los *Sneakers* representa aproximadamente un 10%. Este porcentaje

---

<sup>7</sup> <https://www.dexter.com.ar/>

se encuentra concentrado mayormente por casas de venta de ropa urbana como Moov<sup>8</sup>, Grid<sup>9</sup>, Dionysos<sup>10</sup>, etc.

El crecimiento del mercado, según el reporte de *sneakers* llamado “*Global Sneakers Market By Type (Adult Sneakers & Children Sneakers), By Distribution Channel (Store-based Retail & Non-Store-based Retail), By Region, Competition, Forecast & Opportunities 2024*” (2019), determina que el CAGR (tasa de crecimiento anual compuesto) es y será de 7% al menos hasta el año 2024.

En términos de consumidores locales, un evento relevante que también soporta el crecimiento de esta tendencia es el Sneaker Fest<sup>11</sup> en Argentina. Un espacio que se desarrolla todos los años en donde los distintos revendedores asisten para vender sus *sneakers*. Según los administradores de la cuenta de Instagram Sneaker Fest Arg (@SneakerFest\_arg), en Buenos Aires se pueden encontrar al menos 5.000 *sneakerheads* fieles y aproximadamente 10.000 personas interesadas en este rubro de moda urbana solamente en Buenos Aires y aproximadamente 5.000 más en el interior del país. Su evento realizado en 2019 contó con la participación de 1.500 personas. Similares son las cifras que estiman los administradores de Argentina Exclusive (@Argentina\_exclusive), una de las páginas de reventa más conocidas y valoradas de Argentina. Los últimos afirman que en Buenos Aires se pueden encontrar al menos 5.000 coleccionistas activos.

Es evidente que la categoría de *sneakers* es un sector que tiene un peso muy particular en las redes sociales, más específicamente en Instagram. Por un lado, se pueden hallar a los referentes o líderes de opinión locales que ya se mencionaron en el primer capítulo. Por el otro, se pueden encontrar cuentas comerciales como @Gridargentina (335K seguidores), @Moov.arg (305K seguidores), @Inversioneslam.ar (212K seguidores), @Tripstorenet (128K seguidores).

Todas estas cuentas muestran el interés que existe en redes sociales por la indumentaria del tipo urbana. Para este estudio resulta relevante hacer mayor

---

<sup>8</sup> <https://www.moovbydexter.com.ar/>

<sup>9</sup> <https://www.grid.com.ar/>

<sup>10</sup> <https://www.digitalsport.com.ar/dionysos/>

<sup>11</sup> <https://www.sneakerfest.com.ar/>

énfasis en el primer grupo de cuentas, ya que se encuentran orientadas directamente al nicho de los *sneakerheads*.

Teniendo en cuenta la novedad del mercado en cuestión, se consideró que una forma acertada para poder determinar un mínimo de demanda estimada o público objetivo es realizando entrevistas a referentes y fuentes directas de grandes empresas. Esto se debe a que son expertos y amplios conocedores de los distintos grupos existentes en el segmento.

Paralelamente, se analizó el volumen de ventas que generan los revendedores. Como se mencionó anteriormente, un revendedor como Argentina Exclusive (Instagram: @Argentina\_exclusive 37K seguidores) se encuentra vendiendo entre 10 a 15 pares por mes. Otros revendedores de su misma jerarquía como Lo de Jim (Instagram: @Lodejim 62K seguidores), HuntD (Instagram @HuntD\_ba 80K seguidores) tienen volúmenes de venta similares o mayores.

A modo de conclusión, de observar la cuantificación y los datos del mercado recién analizados no resultaría equivocado afirmar que HK se plantea dentro de un entorno en crecimiento, y con un gran potencial por delante.

Este crecimiento tiene un factor limitante, ya que inclusive en el largo plazo difícilmente el entorno de HK vaya a dejar de ser un nicho. Sin embargo, esta comunidad de coleccionistas y revendedores no genera interés por la cantidad de adherentes, sino por los montos que comúnmente incurren para hacerse de sus sneakers y los sacrificios que hacen por ellos.

Esta condición explica, en forma parcial, en que se basan las distintas marcas internacionales como Adidas, Nike, Puma, Gucci, Balenciaga y las cadenas de *retailers* que se mencionan anteriormente cuando incluyen dentro de sus portafolios de productos a este nuevo segmento del calzado. Las grandes inversiones necesarias, como la apertura de una tienda dedicada a estos productos o el desarrollo de una línea de sneakers, encuentran sus sustentos en los grandes márgenes que maneja el sector y la alta recepción que tienen en el público.

### **Cuantificación del mercado.**

Para determinar la demanda y las distintas escalas de este mercado, se desarrollará un análisis bajo la técnica TAM, SAM, SOM.

TAM (*Total Addressable Market*) hace referencia al mercado total en el cual esta propuesta de negocios se encuentra inmersa. Teniendo en cuenta la información previamente detallada en este segmento, el TAM del mercado de *Sneakers* es de 816 mil dólares anuales. Esta cifra es un dato concreto obtenido a partir de varias fuentes que componen la oferta de este mercado emergente. Por un lado, de la entrevista con el Gerente de Marketing de Dexter quien especificó que el mercado de zapatillas deportivas ronda los 4.8 millones de dólares anuales, de los cuales 10% corresponden a *sneakers* estrictamente, es decir, alrededor de 480 mil dólares. Adicionalmente, en entrevistas con revendedores, estos afirmaron que venden en promedio 15 pares por mes. Si se tienen en cuenta al menos a los 13<sup>12</sup> revendedores más importantes, se puede concluir con seguridad que se comercializa un mínimo de 200 pares mensuales, los cuales representan alrededor de 2400 pares anuales. A fines prácticos, se realizó un relevamiento de precios entre numerosas páginas de revendedores para llegar a un precio promedio unitario representativo, el cual resultó ser 140 dólares. Por lo que en total revendedores se puede decir que se factura 336 mil dólares anuales.

	TAM 2020	PARES AÑO	PARES MES
OFICIAL	\$ 480.000,00	3.429	286
REVEND	\$ 336.000,00	2.400	200
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 816.000,00</b>	<b>5.829</b>	<b>486</b>

Analizando en esta misma dimensión, la cantidad de personas que conforman la demanda total del mercado, como fue mencionado anteriormente, según los administradores de Sneaker Fest Argentina (@Sneakerfest\_arg), hoy se pueden hallar entre 10 y 15 mil seguidores fieles de esta tendencia en todo el país, de las cuales 5 mil se residen en Buenos Aires.

SAM (*Served Available Market*) representa un subconjunto del segmento anteriormente mencionado. Más precisamente es aquella cuota que en el mediano plazo, alrededor de 4 años, la plataforma podría alcanzar según lo que se estima en este estudio. El SAM de este proyecto se encuentra alrededor de un 40% del mercado de *sneakers* en Argentina. Visto de otra manera, esto quiere

<sup>12</sup> Revendedores más importantes: @lodejim, @hunt\_d\_ba, @argentina\_exclusive, @hypear, @copkickz\_store, @sneaker\_argentina, @onekickz\_, @plugmore.store, @inversioneslam.ar, @drifters.arg, @sport78\_rosario, @flexar.streetwear, @store\_rs\_.

decir que se espera que, en el mediano plazo, la mayoría de las reventas que hoy tienen lugar en plataformas informales, se realicen a través de la HK. En valores absolutos, este porcentaje representa unos 326 mil dólares anuales. Y en términos de consumidores, un resultado positivo a mediano plazo sería contar con el registro de los 5 mil coleccionistas activos en la plataforma.

El SOM (*Serviceable Obtainable Market*) es un nuevo subconjunto de la categoría, pero con una mayor orientación a los *early adopters* y al mercado objetivo inicial para poner en funcionamiento la plataforma. Este subconjunto se calcula en base a estimaciones a corto plazo, enfocadas en los primeros 12 a 18 meses de operación. Un objetivo realista para esta estimación es considerar un SOM de 80 mil dólares, es decir un 10% del total mercado. En cuanto a público o target a alcanzar, es preciso pronosticar un total de usuarios activos de entre 1.500 a 2.000 coleccionistas.

Como se mencionó en la sección de datos del mercado, un estudio determinó que este nicho tiene un CAGR del 7%, lo cual se puede contemplar a continuación:

CAGR	7%
------	----

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TAM	100%	\$816.000	\$873.120	\$934.238	\$999.635	\$1.069.610
SAM	40%	\$326.400	\$349.248	\$373.695	\$399.854	\$427.844
SOM	10%	\$81.600	\$87.312	\$93.424	\$99.964	\$106.961

Expresado en dólares. \$1 USD = \$100 ARS

## CAPÍTULO 3 - Modelo de negocio (CANVAS)

*Ver Business Model Canvas en el Anexo 3.*

### 1. SEGMENTO DE CLIENTES

La propuesta crea valor para tres tipos de clientes, coleccionistas, revendedores y marcas oficiales.

#### *Coleccionistas*

Características demográficas: Hombres, de entre 16 a 35 años, con ingresos promedio, pero con una alta predisposición a pagar. Viven solos o con sus padres.

Psicológicas: Les interesa estar a la moda y la exclusividad de las ediciones limitadas. Están informados de los lanzamientos por redes, blogs y los influencers. Se sienten realizados luego de adquirir los sneakers que tanto deseaban. Ven más allá de su valor monetario. Les interesa el deporte (básquet), el hip-hop y el trap.

Comportamentales: Son apasionados por los sneakers. Para su adquisición no les molesta hacer grandes sacrificios (traslados, ahorros, envíos, etc.). Suelen realizar compras con el dinero que obtienen de vender sus sneakers.

#### *Revendedores*

Emprendimientos dedicados a la compra y reventa de modelos de *sneakers* coleccionables. Este segmento es clave en la operación de la plataforma ya que son los principales oferentes del producto en cuestión. Son amplios conocedores del mercado y de sus gustos por ser *sneakerheads* ellos mismos. En gran parte cuentan con *showrooms* y una cuenta de Instagram a través de las cuales realizan sus operaciones. Suelen adquirir su mercadería en el exterior para luego comercializar en el país.

### Marcas oficiales

Grandes *players* reconocidos a nivel mundial por ser los productores y principales distribuidores de los productos del mercado. Poseen el poder de decisión sobre qué modelos lanzar y en qué cantidades. Su presencia en la industria juega un rol fundamental. Por ejemplo: Adidas o Nike.

## 2. PROPUESTA DE VALOR

COLECCIONISTA	REVENDEDORES	ARCAS OFICIALES
<ul style="list-style-type: none"><li>- El valor está en poder adquirir <i>sneakers</i> con la garantía de que son productos auténticos.</li><li>- HK ofrece 30 días para cambiar o devolver el producto en caso de no cumplir con las expectativas del consumidor.</li><li>- HK gestiona tanto el pago como la logística del producto mejorando así la experiencia del comprador.</li><li>- La compra es segura y los datos personales están protegidos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Incremento en ventas y reclutamiento de nuevos consumidores.</li><li>- Acceso a nuevas audiencias.</li><li>- Mayor seguridad a la hora de vender evitando el encuentro personal con el comprador.</li><li>- Operaciones más cortas y sencillas gracias a la intervención y gestión de HK.</li><li>- Mejor desempeño en sus ventas. Posibilidad de poder ofrecer una mejor experiencia de compra.</li><li>- HK agiliza el</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- HK les da lugar a participar en una plataforma compuesta por <i>sneakerheads</i>.</li><li>- Posibilidad de sponsorar y ganar mayor visibilidad dentro de la comunidad de <i>sneakerheads</i>.</li><li>- Posibilidad de posicionarse como una marca líder en el rubro de <i>sneakers</i>.</li><li>- Espacio para lanzamientos exclusivos</li></ul>



<p>- La plataforma elimina la fricción permitiendo comparar precios y modelos en un mismo sitio.</p>	<p>proceso a través de un servicio de logística estandarizado que no requiere involucramiento por parte del revendedor.</p>	
--	---	--

### 3. CANALES

El canal de distribución es un punto crítico e importante en el negocio propuesto. La gestión efectiva y sin fricción por parte de la plataforma es lo que nos diferencia de las alternativas del mercado actual. Los puntos de contacto a través de los cuales HK se va a comunicar y vender son:

#### *Canal propio directo*

Este consiste principalmente en la página web de la plataforma en sí, que contará tanto con una versión *desktop* como una *mobile*.

Adicionalmente, HK contará con una cuenta de Instagram a través de la cual comunicará novedades, lanzamientos y demás. En la mayoría de los casos, este canal será el primer punto de contacto con el cliente.

#### *Canal indirecto*

Otro canal de interacción con el cliente es a través de la presencia en eventos del sector. Esto se puede lograr mediante sponsoreos o participaciones especiales. Por ejemplo: Sneaker Fest.

### 4. RELACIÓN CON EL CLIENTE

Las relaciones con los distintos clientes varían en función de los roles que desempeñan en la plataforma:

#### *Coleccionistas:*



Para estos, la relación consistirá en gran medida un servicio automatizado donde el usuario interactuará únicamente con la plataforma, sin intervención de un representante.

#### *Revendedores:*

Similarmente a los anteriores, la mayor parte del tiempo la relación será automatizada. Sin embargo, en un principio contarán con asistencia personalizada durante el periodo de adaptación. Esto garantiza su satisfacción en la operatoria de la plataforma. Junto a los anteriores, va a existir una relación de co-creación para poder crear valor entre ambas partes, permitiendo que hagan comentarios y reseñas de los productos y usuarios.

#### *Marcas oficiales:*

La relación con este actor será puramente personal y dedicada ya que requiere un nivel de comunicación más sofisticado para llegar a acuerdos más concretos.

### **5. SOCIOS CLAVES**

Los socios claves para este proyecto tienen carácter de alianzas estratégicas y son principalmente los revendedores y luego las marcas oficiales.

Si todos y cada uno de los revendedores realizarán sus operaciones a través de HK, el abanico de opciones y modelos para el coleccionista sería más completo. Además, no sólo se eliminaría por completo la fricción en las operaciones relacionadas a la reventa, sino que también permitiría la democratización de la industria de los *sneakers*.

Finalmente, a largo plazo, los socios estratégicos son las grandes marcas de indumentaria deportiva como Adidas, Nike, Asics, etc. Se apunta a crear un modelo de negocios en el que HK no se presente como una amenaza para su negocio, sino como un canal potencial para lanzamientos de productos *deadstock*. Por ejemplo: vender 10 unidades del total que ingresan al país a través de HK.

### **6. RECURSOS CLAVES**

Dentro de los recursos clave se cuenta con el servicio de verificación, sin el cual la propuesta de valor no tendría sentido. Y la plataforma tecnológica, donde el *marketplace* va a funcionar. Para esto, se precisa contar con un equipo capacitado para desarrollar actividades relacionadas a IT para el correcto funcionamiento de esta.

## **7. ACTIVIDADES CLAVES**

Como actividades claves hay que asegurarse de captar y fidelizar al público *sneakerhead*. Es importante crear un alto *engagement* por su parte. Adicionalmente, es crucial que la plataforma sea amigable, moderna y esté en condiciones para operar. La buena experiencia en la página web es esencial para el desarrollo de este negocio. Finalmente, otra actividad clave sobre la cual se debe enfocar es el proceso de verificación. Este servicio es lo que la diferencia realmente de la competencia, por lo que debe ser lo más prolijo posible.

## **8. ESTRUCTURA DE COSTE**

HK contará principalmente con los siguientes egresos:

### *Gastos fijos*

Comprenden principalmente la creación y mantenimiento de la plataforma, honorarios varios (abogados, contadores, etc.) y sueldos de los empleados.

### *Gastos variables*

Son los que varían en función de las operaciones de la plataforma. Se pueden mencionar las principales que son: la comisión del *gateway* de pagos, que representa alrededor del 6% del importe de la operación y la logística de los productos (envíos), que representa alrededor del 2%.

## **9. FUENTES DE INGRESOS**

Las fuentes de ingresos de la plataforma son tres. Por un lado, la comisión que se le cobra al vendedor por cada operación que realiza en la misma. Esta comisión representa un 10% del valor del producto vendido que se retiene una vez que el coleccionista haya obtenido su compra y se libere el dinero del *gateway* de pagos.

Por otro lado, el servicio de verificación a cobrar al coleccionista que adquiera a través de HK. Esta fuente de ingreso también representa un 10% del producto y se cobra al final de la operación en el *check out*.

Finalmente se contará con un ingreso fijo para el alquiler de espacios para la publicidad de los revendedores y marcas oficiales. El mismo tendrá lugar tanto en la plataforma como en las redes sociales de HK.

## Value Proposition Canvas

El Value Proposition Canvas (Ver anexo 4) es una herramienta de análisis que permite observar más en detalle la relación entre el cliente y la propuesta de valor que el proyecto busca ofrecer. Su base es el Canvas, y su interpretación en conjunto permite realizar un estudio más completo del negocio.

### Customer Profile:

#### 1. Customer jobs

Esta categoría incluye las actividades diarias que desempeña el cliente cuando se encuentra en proceso de comprar *sneakers*. Como fue mencionado previamente en este trabajo, el segmento de coleccionistas tiene hábitos de mucho sacrificio para adquirir sus zapatillas. Es normal que, durante este proceso, realicen una larga y completa búsqueda de los pares en los que están interesados, como así también de los distintos revendedores que existen.

A continuación, se comunicaron con el vendedor para que este les envíe fotos con mayor detalle del calzado, el ticket de compra, y demás datos para poder verificar que sean *sneakers* auténticos.

Por último, van a retirar en persona el producto o acuerdan un envío y pagan en efectivo o vía transferencia bancaria.

#### 2. Pains

Refiere a las situaciones no deseadas que el cliente atraviesa de forma habitual para realizar las actividades anteriormente mencionadas. Está conformada por todas aquellas experiencias negativas que el cliente encuentra en su proceso de compra. Se pueden mencionar situaciones como la dificultad de saber si los *sneakers* son originales y su verdadera condición, solamente poder pagar en

efectivo y más factores que pueden englobarse en la falta de seguridad en la compra.

### 3. Gains

Este segmento contempla los beneficios que el cliente espera obtener o aquellas cuestiones que espera recibir como resultado por las actividades que realiza en su proceso de compra. El mayor deseo de este segmento es poder comprar de segunda mano *sneakers* originales en óptimas condiciones. Sin embargo, no es el único. Cada coleccionista busca recibir la mayor asistencia posible por parte de la comunidad, tanto en recomendaciones de vendedores como en formas de verificar y asesoramiento en general sobre las marcas y estilos.

#### **Value Map:**

##### 1. *Products and Services*

Esta fracción del análisis está orientada a detallar los productos o servicios que se proponen para que el cliente pueda realizar su proceso de compra con una mejor experiencia. Este estudio propone una plataforma web donde poder comercializar *sneakers*. En esta pueden participar tanto los revendedores como los distintos coleccionistas, garantizando la mejor experiencia para ambos usuarios.

En adición al servicio de verificación que fue mencionado en el capítulo uno, la plataforma va a ofrecer la coordinación de los envíos entre comprador y vendedor.

##### 2. *Pain Relievers*

La plataforma propuesta busca mitigar los problemas que generalmente enfrentan los coleccionistas a la hora de adquirir sus *sneakers*. En base a los factores que generan una mala experiencia en el cliente, esta propuesta establece contar con un proceso de verificación, un *gateway* de pagos, garantía de satisfacción y el respaldo de todas las compras por parte de HK.

##### 3. *Gains Creators*

Dentro de este espacio se describen los beneficios que la solución propuesta ofrece a los clientes. En primer lugar, la despreocupación total por la originalidad de los *sneakers* y su estado. La comunidad va a tener jugar un rol de suma importancia en la plataforma reseñando a los vendedores, compradores y productos. Por último, las compras van a ser seguras y contarán con el respaldo de una plataforma que va a responder ante cualquier tipo de inconveniente.

### **Mapa de empatía.**

A continuación, se realizó un mapa de empatía (Ver anexo 5) con el fin de poder comprender en profundidad al cliente de HK. Este tipo de análisis se enfoca en el consumidor no como un segmento o una parte de algo mayor, sino como una persona. Se pondrán en juego distintos aspectos de cara a las necesidades del cliente para explorar en profundidad su entorno y sus pensamientos. La información fue obtenida a través de una encuesta realizada muy cuidadosamente dentro de la comunidad *sneakerhead*. Es decir, se intentó evitar a toda costa personas que no correspondieran al corazón de este nicho con el fin de no sesgar las respuestas y conclusiones.

### **¿Qué piensa y siente?**

Cuando se analiza este aspecto en el mapa de empatía, uno intenta averiguar que sucede en las cabezas de este consumidor; cómo percibe y procesa ciertos *inputs*. Entonces, observando el comportamiento de los *sneakerheads* uno indudablemente nota que son seres muy sociales. como se mencionó numerosamente en ocasiones anteriores, ellos se autodenominan una comunidad. Y si bien esta comunidad es chica, no es cerrada, ya que disfrutan compartir y conversar este tema que los apasiona y tienen en común.

Otro comportamiento que se ha deducido es que invierten mucho tiempo navegando en las redes sociales en busca de más. Ellos lo llaman "*hype*", lo cual refiere a tener muchas ganas de algo o bien a poner expectativas muy altas sobre lo mismo. Por ejemplo, cuando ven a algún ídolo llevar puestas un par de zapatillas que desean mucho, se sienten o están *hypeados*.

Finalmente, lo que muchos de ellos afirmaron en la encuesta es que desean alcanzar una colección muy grande de zapatillas. Quizás algunos presten más

atención al valor monetario de su colección y otros a la cantidad de pares, pero al final, todos quieren consumir más de esta categoría.

### **¿Qué escucha?**

Cuando se analiza lo que la persona escucha, se refiere a las influencias que recibe. en este aspecto el *sneakerhead*, gran consumidor de las redes sociales recibe muchos estímulos que de alguna manera es posible categorizarlos. Primero se pueden encontrar las cuentas, páginas y blogs de la comunidad. Este es por ejemplo @sneakerhead.ba, cuyos administradores se dedican pura y exclusivamente a esta labor. Algunos ocupan cargos de funciones más administrativas en la página, otros se dedican a investigar y escribir artículos sobre *sneakers* y demás. Estos usuarios crean *hype*, comunican tendencias y cumplen un rol muy importante como *Community Managers*.

Siguiente, los *sneakerheads* siguen cuentas oficiales de grandes marcas de la industria. Esto se debe a una gran cantidad de motivos entre los cuales podemos destacar que les permite ser los primeros en enterarse de las novedades; por cuestiones estéticas, las grandes marcas suelen compartir contenido acerca de cómo combinar calzado con vestimenta y esto inspira a los consumidores; y más. Tercero, se dejan influenciar por deportistas, artistas, celebridades y demás. Muchas veces estos mismos son embajadores de las grandes marcas, como Kanye West para Adidas; o crean colaboraciones juntos, como Michael Jordan con Nike. O directamente su estilo predica valores adoptados y aprobados por los *sneakerheads* y por lo tanto estos aspiran a ser como ellos, ya sea en la forma de hablar o vestir.

### **¿Qué ve?**

A la hora de analizar qué ve, se trata de observar qué estímulos visuales recibe en su entorno directo o indirecto. En este aspecto, y como ya se ha mencionado, hay que destacar el grupo social o comunidad en el que el individuo está inmerso. Este se suele rodear de otros coleccionistas y fanáticos. Observan y emulan también lo que visten sus ídolos, lo cual está altamente relacionado con el punto anterior. y finalmente, que no es menor, es un gran consumidor de lo que sucede más allá del mercado local. Al ser una comunidad construida sobre una

red social, y dada a la escasez de desarrollo que tiene este nicho en Argentina, los consumidores inevitablemente consumen contenido de otros países.

### **¿Qué lo frustra?**

Lo frustran varias cuestiones, que, si bien hoy en día a la hora de comprar se presentan como problemas latentes, muy rápidamente se dan cuenta de lo que está ocurriendo.

Primero que nada, le frustra no llegar a comprar un par muy esperado. Muchas veces los lanzamientos de ediciones limitadas, o *drops* como lo llaman ellos, ocurren de vez en cuando y el mismo no consta de más de 150 pares por vez. Los anuncios se realizan con 15 días a 2 meses de anticipación, por lo cual, la comunidad ya va creando *hype* sobre el producto. En consecuencia, y como se ha relatado en el primer capítulo acerca de la experiencia de compra, es muy difícil llegar primero y conseguirlas. Otros factores también suman a esta frustración. Como, por ejemplo, que todos los lanzamientos oficiales se realicen dentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Lo cual automáticamente excluye una gran parte de los aficionados. Además, lo normal de los lanzamientos es que se realice primero la venta online y luego se retire presencialmente por el punto de venta. El pago online es un detalle no menor ya que la persona debe contar con alguna tarjeta de crédito o débito. este tipo de compras no permiten el pago en efectivo a través de sistemas como Rapi Pago o Pago Fácil ya que no existe la “reserva de la compra”.

Por fuera de los *drops*, el hecho de querer conseguir algún par *deadstock* que las tiendas oficiales ya no comercializan, también es tedioso. El consumidor debe invertir mucho tiempo en la búsqueda y comparación hasta darse con el producto. Y el riesgo de no comprar a distribuidores oficiales es que el par puede no ser auténtico.

### **¿Qué lo motiva?**

Pero a pesar de todas las frustraciones, la pasión por esta moda es mucho más grande. Al final, ellos consideran que tanto esfuerzo vale la pena. De hecho, cada par de zapatillas, sean más o menos exclusivas, hablan del esfuerzo invertido del coleccionista, ya sea monetario, temporal, entre otros. Y tener estos productos le otorga un espacio dentro de la comunidad. Adquirir nuevas zapatillas le da de qué hablar. y por sobre todas las cosas, los *sneakers* o como muchas revistas los llaman, *ugly shoes*, son muchas veces tan exóticos y raros que los hacen demasiado llamativos. Es claro pensar que a estos consumidores les gusta salirse del molde, llamar la atención cuando caminan en la calle y capturar todas las miradas. Al fin y al cabo, la vestimenta es una manera de expresarse y hacer una declaración de su identidad.



Universidad de  
**San Andrés**



## CAPÍTULO 4 - Plan de Marketing

El MVP (*Minimum Viable Product*) de este startup es una versión beta de la plataforma que tendrá lugar una vez desarrollado el *front* y *back end* de la misma. Esta versión más “manual” de la plataforma permite a los desarrolladores de HK un mayor entendimiento acerca del comportamiento de sus consumidores. A partir del MVP se evaluará por un lado el nivel de interacción y satisfacción del consumidor en relación con la plataforma, es decir, el *user experience*. Se pondrá a prueba los distintos procesos de una compra para evaluar los tiempos de espera, envío y verificación, con el fin de poder detectar cuellos de botella, procesos demasiado largos y áreas con oportunidad de mejora. Y finalmente, si la plataforma es lo suficientemente activa para que los *sneakerheads* decidan realizar sus operaciones acá en vez de en otros lugares en donde ya las venían haciendo como Mercado Libre, Facebook o Instagram. El último punto depende totalmente del plan de Marketing que es el que se presenta a continuación.

Como se detalló en el capítulo 2, se estima que el mercado total de *sneakers* ronda los 816 mil de dólares anuales, de los cuales HK pretende alcanzar el 40% en el mediano plazo, 326 mil dólares, y 10% en el corto, 80 mil dólares.

El primer objetivo es alcanzar el 10% del mercado recién mencionado entre los primeros 12 a 18 meses de operación. En términos de consumidores, se puede hablar de aproximadamente 1.500 usuarios que se pretenden que estén registrados e interactuando con la plataforma al cabo de 12 meses. Para lograr esto, es importante trabajar profundamente el *awareness* de la plataforma. Dado que es una plataforma completamente nueva en Argentina y tiene por objetivo englobar a todos los revendedores, no sólo debe posicionarse como un espacio conveniente para los oferentes, sino que también debe ser práctico y amigable para los ofertantes. Esta primera etapa consiste en construir la imagen de la marca y ganar reconocimiento para ser el primer sitio en el que los clientes piensen a la hora de querer comprar o vender *sneakers*.

La construcción de la identidad marcaria se realizará principalmente a partir de la cuenta de Instagram que tendrá la marca y de las alianzas estratégicas que

se realicen. Las redes sociales juegan un rol clave y estratégico ya que no solo no tienen costo alguno, en principio, sino que también son la principal fuente de reclutamiento de nuevos consumidores. No obstante, las mismas contienen herramientas muy útiles para potenciar el alcance de potenciales clientes. En el caso de Instagram, crear una publicidad es muy sencillo y efectivo. Para tener un alcance de entre 98.000 a 260.000 cuentas en un mes, se requiere una inversión de 600 dólares. Por lo que, en el primer trimestre de operación, en el primer mes, en donde la inversión en marketing es de 1.000 dólares, el 60% será destinado a la pauta digital, mientras que el 40% restante será destinado a cerrar acciones con líderes de opinión del rubro. Como, por ejemplo, que @Sneakerhead\_ba anuncie la inauguración de la plataforma o @lodejim anuncie que va a estar publicando sus productos en la misma. El beneficio de que Instagram sea una aplicación clave para realizar esta acción es que la misma proporciona métricas acerca de la salud de la cuenta. Por un lado, se puede medir cuántas personas efectivamente se interesaron y comenzaron a seguir HK a partir de la pauta. Y, por otro lado, se puede medir el engagement rate de cada publicación para deducir más *insights* de la audiencia y con el tiempo poder mostrar más de lo que quieren ver.

A partir del mes cuatro de operación hasta el 18, la inversión es más baja ya que se pretende poder apalancarse de las relaciones estratégicas que se irán creando con los revendedores y otras cuentas importantes del nicho.

Como todo marketplace, sin oferentes no hay producto. Por ende, con el fin de incentivar la participar en la plataforma, no se cobrará la comisión de venta durante los primeros tres meses. Tal como se mencionó en el modelo de negocio CANVAS, la plataforma cobrará un 10% a los vendedores por operar en la misma. Se espera que, con este movimiento, más revendedores se animen a publicar sus productos ya que en un principio deberían representar ingresos marginales.

Por otro lado, para incentivar las ventas de las publicaciones, se bonificará el envío en la primera compra de cada usuario en los primeros tres meses de operación. Para esto se presupuestaron 50 dólares por mes, los cuales representan alrededor de 50 transacciones totales que son las que se esperan concretar en el primer trimestre de actividades. El costo de envío promedio a

todo el país es de 4 dólares si el servicio de correo corresponde a la empresa Andreani.

Adicionalmente y alineado con la estrategia de *awareness*, es indispensable que HK tenga presencia en eventos anuales relevantes como la Sneaker Fest. Como se afirmó en una entrevista con los administradores de dicho evento, cada año crece más la cantidad de asistentes que llegan al evento con el objetivo de compartir, vender y comprar *sneakers*. Si bien no necesariamente esta participación vaya a generar conversiones de manera directa, estar presentes en el mismo aporta a estar en el *top of mind* de los *sneakerheads*.

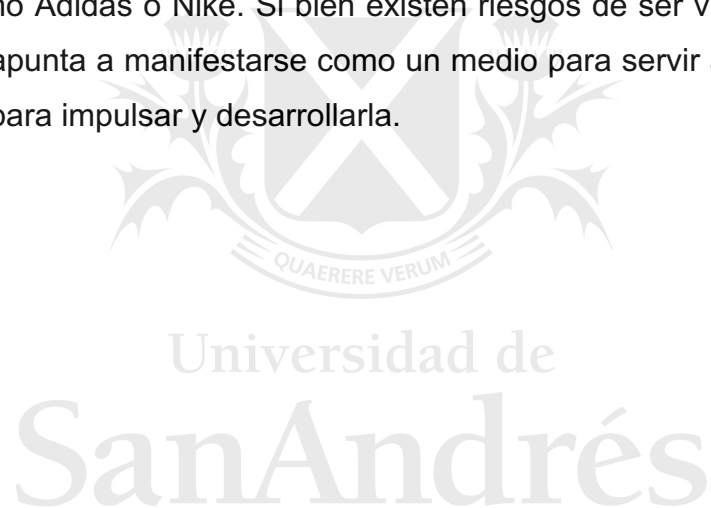
En total, en los primeros 12 a 18 meses de operación, la inversión total en marketing es de 6.200 dólares. Se espera que esta inversión sumada al presupuesto estimado para acciones comerciales pueda ayudar a HK a alcanzar una cuota del mercado del 10% en el primer año y medio de vida de operación. El siguiente objetivo en términos de crecimiento y cifra es alcanzar el 40% de la facturación total del mercado a los 4 años de vida del proyecto. Por un lado, este porcentaje implica que la totalidad de los revendedores estén operando en la plataforma o que al menos la gran mayoría de sus ventas ocurran en la misma. Para este período que comprende un conjunto de casi 30 meses, la inversión total es de 14.400 dólares. De este presupuesto, el 60% va a estar destinado a acciones de marketing digital, como estrategias de email marketing, campañas de SEO/SEM, publicidad en aplicaciones y demás. El fin es llevar tráfico a HK y medir la conversión. Para lograr esto, todas las herramientas mencionadas anteriormente se desarrollarán bajo campañas de *performance* y *lead ads*. Para este momento se espera poder contar con herramientas de *analytics* para poder ver con más claridad las características del *funnel* de conversión y así alcanzar el objetivo deseado.

Por otro lado, el 40% restante de este presupuesto será destinado a *advocacy*. Con esta inversión, se generará contenido relevante con líderes de opinión y artistas o deportistas. Pueden tratarse de acciones puntuales o campañas de publicidad para las redes con estos referentes como protagonistas.

Adicionalmente, se cuenta con un presupuesto total de 2.800 dólares en este período de tiempo para realizar acciones comerciales. Esto implica la posibilidad de ofrecer envíos sin cargo o descuentos en fechas claves como, por ejemplo, el día del padre o Hot Sale.

En el largo plazo, se espera que HK cuente con las primeras tiendas oficiales para realizar lanzamientos exclusivos, o *drops*, como lo llaman los *sneakerheads*. Si bien para alcanzar este objetivo el foco sigue estando puesto en ofrecer un servicio de excelencia que cubra todas las necesidades de un *sneakerhead*, en esta oportunidad se expandirán los horizontes para poner sobre la mesa una nueva propuesta. No solo se espera para esta instancia incorporar nuevos *players* dentro del *marketplace* y abrir un poco más el mercado, sino que es ideal comenzar a evaluar incorporar nuevos ejes de productos que no se trate únicamente de calzado.

Al cabo de 5 años de operación y con un fuerte posicionamiento en el mercado, se espera que HK sea percibida como un partner estratégico para grandes empresas como Adidas o Nike. Si bien existen riesgos de ser vistos como una amenaza, se apunta a manifestarse como un medio para servir a la comunidad *sneakerhead* para impulsar y desarrollarla.



## CAPÍTULO 5- Operaciones del Negocio.

Previo el *go live* de la plataforma, el equipo de HK debe encargarse de diferentes tareas anteriores necesarias para garantizar el éxito del lanzamiento.

En primer lugar, una vez evaluados y seleccionado el presupuesto óptimo para el desarrollo de la plataforma web se debe comenzar a modelar el *wireframe* de la plataforma. El *wireframe* hace referencia al primer boceto en papel, un reflejo de cómo se piensan las interfaces de la plataforma y su estructura básica. Sin definir colores, pero sí estableciendo donde se van a encontrarlos los principales botones, la vista de las publicaciones, la barra de menú y todo lo que construye a la estructura del sitio.

Luego, este primer diseño debe ser reemplazado por una versión digital. Esta debe integrar colores, animaciones, tamaño de los textos y tipografías. Esta etapa de operaciones engloba todo el diseño de la plataforma.

Con las tareas de diseño ya culminadas, el equipo contratado de sistemas debe empezar a trabajar con el *front-end* de la plataforma. Durante esta etapa, la atención se va a centrar en la parte visual del desarrollo y el equipo de sistemas va a materializar el diseño en un lenguaje web. Más precisamente se va a desarrollar la interfaz con la que los usuarios van a interactuar una vez que ingresen en la web. Resulta de vital importancia que el equipo de HK asista al equipo de programación en cada paso dentro de esta fase, para que las funcionalidades que los usuarios esperan sean ejecutadas correctamente y con las facilidades pensadas.

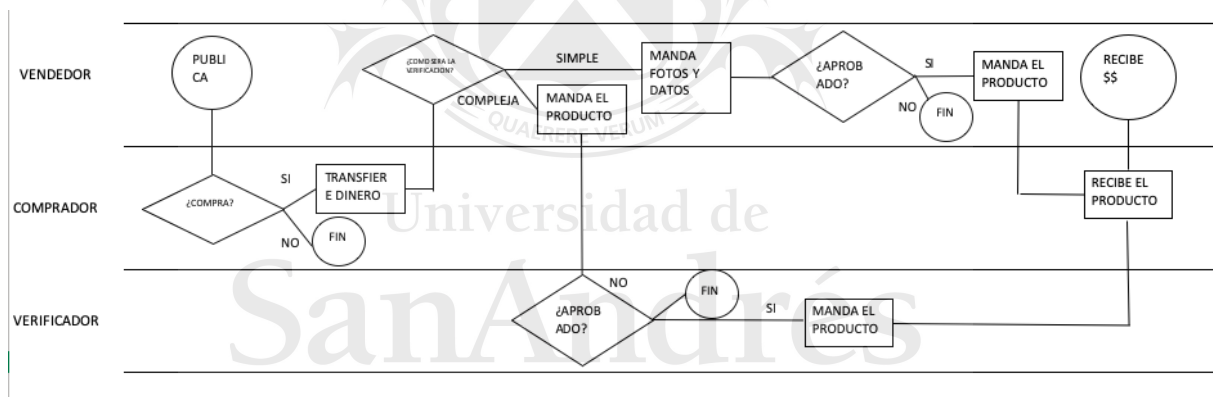
Cuando el desarrollo del *front-end* sea revisado y finalizado, el equipo de programación debe continuar con el armado del *back-end* de la plataforma. El *back-end* es la programación de todas las funciones que suceden detrás de escena que permiten clicar una opción en la barra de menú, y obtener como respuesta ser redirigido a otra sección de la web. En esta fase, se va a vincular a la plataforma con el gateway de pagos, con la base de datos para almacenar los usuarios y demás conexiones necesarias para que la experiencia de navegación sea más que perfecta.

Durante esta etapa del desarrollo, el equipo de HK debe brindar un soporte constante a los desarrolladores. También se debe iniciar con las primeras líneas de comunicación direccionada a los usuarios como a los revendedores.

Cuando el *back-end* se encuentra listo, inicia la faceta de testeos de la plataforma.

Se debe realizar un testeo completo, por parte de un profesional de programación y se debe compartir la plataforma con un grupo selecto de usuarios para que naveguen sobre ella compartan su opinión. Tomando como base estas observaciones, es preciso realizar los ajustes que sean necesarios y volver a testear.

Finalizada la etapa de testeos, el equipo de HK debe comenzar a contactar a los distintos revendedores para que publiquen sus sneakers en la plataforma y debe iniciar a coordinar el evento online y su difusión.



Con la plataforma ya desarrollada y funcionando, el flujo de operaciones de HK comienza cuando un vendedor publica un producto, que puede ser un par de zapatillas. Cuando otro usuario decida adquirir este par, va a proceder con el check out en el cual podrá decidir entre otras cuestiones, qué tipo de verificación desea (simple o compleja). A continuación, acredita el dinero al servicio de gateway de pagos que emplea HK. El dinero queda retenido durante el resto del proceso hasta que el comprador reciba su producto y esté las condiciones que corresponden.

Una vez que se notifica que el dinero ha sido acreditado en el gateway, el proceso se abre según el tipo de verificación que el usuario haya elegido. En el caso de ser una verificación simple, el vendedor debe mandar a HK dentro de las 48 hs los datos relacionados al producto en venta. Estos son: fotos del producto, ticket de compra en caso de ser nuevas, etc. Si se aprueba la verificación, pasa a la siguiente etapa.

En el caso de la verificación compleja, el vendedor debe enviar a HK el producto dentro de las 48 hs para que la empresa pueda verificar su autenticidad. El verificador profesional inspeccionará el calzado meticulosamente y si aprueba, pasa a la siguiente etapa. en ambos casos, si la verificación no fuese aprobada, se anula la retención y el comprador recupera su dinero y el vendedor conserva su producto.

Una vez aprobada la verificación, sea simple o compleja, quien corresponda (el vendedor o HK) tendrá una cierta cantidad de días para poder despachar el producto al comprador. A partir de este momento, el envío depende de la empresa de logística contratada. El comprador puede hacer el seguimiento a través de un número proporcionado. Cuando este haya recibido el producto y nos haya notificado, se libera el dinero al vendedor y finaliza el proceso.

Paralelamente, desde que el comprador obtiene su producto, tiene 48 hs para poder realizar la devolución. Cuando HK envía el producto autenticado, le coloca un precinto personalizado con un número de serie al producto. La política será similar a la que hoy en día existe en materia de devoluciones en las industrias textiles. Una vez que se quita la etiqueta, o en este caso, el precinto, el producto ya no tiene cambio ni devolución. Son reglas estrictas que el usuario aceptará en las bases y condiciones en el momento en que se registre.



## CAPÍTULO 6- Costos, Finanzas e Inversión

### 6.1) Inversión Inicial

La inversión inicial para iniciar las operaciones de HK es de 16.500 USD, que representan aproximadamente un año de operaciones.

Concepto	USD
Desarrollo de la plataforma	5.000
Constitución SRL	500
Gastos operativos	11.000
<b>TOTAL</b>	<b>16.500</b>

En las próximas líneas, se continuará analizando cada uno de los costos que se estima va a requerir un desembolso de dinero:

#### *Desarrollo Web.*

El desarrollo web es uno de los gastos pilares del emprendimiento ya que, mediante el mismo, se dará vida a la plataforma. HK no es una plataforma simple de realizar dado que requiere la construcción de una base de datos, un catálogo de productos, un sistema de pujas, alta y baja de usuarios, una ventana de transacciones, y otras funcionalidades. De todos modos, cabe destacar que se podrían adquirir más elementos dentro del desarrollo de la web que significarán mayores costos, pero que en un principio no son primordiales por lo que no se dispondrán. Se puede afirmar que HK es una plataforma compleja, pero no extremadamente costosa.

Para poder definir cuánto se debería asignar a esta inversión, se solicitó cotizaciones a 3 desarrolladores distintos. Los presupuestos arrojaron los



valores de USD 4.100, USD 3.800 y USD 3.500. Todos con un anticipo del 50% para iniciar el desarrollo, y una vez terminado garantizando el óptimo funcionamiento, el otro 50%. Todos los presupuestos incluyen un año de mantenimiento y un web mail integrado.

Por otro lado, dado el crecimiento del consumo actual de aplicaciones y de la migración del *e-commerce* al formato mobile, se implementará una aplicación propia para mejorar la experiencia del consumidor. La misma tendrá características similares a la versión *desktop*. Para el desarrollo de la app de HK se destinarán USD 1.500.

#### *Constitución de la sociedad.*

Para este concepto, evaluando todas las opciones de sociedades existentes, se consideró que la mejor opción es una Sociedad de Responsabilidades Limitadas (SRL). La misma es una sociedad que puede constituirse mediante un instrumento privado, certificando las firmas de los socios y ante la presencia de un escribano. Dentro de este concepto se consideran los honorarios de escribanía, certificaciones, formularios y honorarios por gestoría, impuestos y demás gastos fijos.

#### **6.2) Análisis de gastos operativos**

A continuación, se detallan los costos en los que se va a incurrir durante el primer año:

Concepto	USD
Asesoramiento Contable	500
Marketing	4.400
Logística / Envíos	500
Sueldos / Cargas sociales	3.000
Imprevistos	800

Comisión Gateway de pagos	1.800
<b>TOTAL</b>	<b>11.000</b>

*Asesoramiento Contable.*

HK como SRL debe contar con un servicio de asesoría contable, que se ocupe de liquidar los impuestos provenientes de las operaciones diarias del emprendimiento, como son el IVA y el Impuesto a los Ingresos Brutos. Además de confeccionar el balance anual.

*Marketing.*

De la inversión que se va a solicitar, se considera destinar USD 3.800 a la inversión en Marketing y USD 600 a acciones comerciales de descuentos a usuarios. Estos gastos se encuentran detallados en el plan de marketing. Sin embargo, es importante remarcar que la mayor inversión se encontraría específicamente en las herramientas que componen el Marketing Digital.

*Logística.*

Este punto refiere al pago de los envíos al proveedor de logística. HK cobra el servicio al cliente y luego a fin de mes se liquida con el proveedor. Se estima que durante el primer año se incurra en USD 500 de la inversión inicial.

*Sueldos.*

Dentro de esta línea se contemplan los sueldos del equipo. Inicialmente, el cálculo está realizado en base a dos sueldos part-time con sus respectivas cargas sociales y aportes correspondientes. En total, se estima que durante los primeros 10 meses de operación, el equipo cobre un sueldo de USD 150 dólares mensuales. Para el segundo año, acompañando el crecimiento de HK, se contemplan dos sueldos full-time.

*Imprevistos.*

Este concepto refiere a un monto de reserva para aquellos gastos que puede surgir de forma imprevista o aquellos que requieran un mayor desembolso que el esperado. De no ser utilizado, se restará de la inversión inicial.

*Comisión Gateway de pagos.*

En los inicios, HK no va a contar con un sistema de Gateway de pagos propio. Por ende, todas las transacciones van a tener que realizarse en un sistema contratado previamente y vinculado a la plataforma. Este concepto representa un 6% del total a cobrar, incluyendo ventas, verificaciones y envíos.

**6.3) Ingresos**

Los ingresos de HK están conformados por tres fuentes directas del negocio. Estas son las comisiones por ventas, las verificaciones de los pares vendidos y los ingresos por publicidad en redes sociales y en la plataforma.

Concepto	1er año	2do año	3er año	Total
Comisiones	2.014	8.105	25.436	35.554
Verificaciones	2.680	8.105	25.436	36.220
Publicidad	2.000	6.000	8.400	16.400
Envíos	443	1.783	5.596	7.968
Total USD	7.137	23.992	64.867	96.143

*Comisiones.*

HK va a cobrar un 10% de comisión a los vendedores, variable según el precio del producto a publicar. Para aumentar el interés e incentivar la venta, el primer trimestre de operación va a ser libres de comisiones. Sin embargo, luego de estos meses iniciales se va a mantener un 10% fijo para cada operación. El

precio promedio actual del mercado de reventas de Sneakers en Argentina es de USD 140.

#### *Verificaciones.*

Este concepto refiere al servicio previamente mencionado en este estudio, basado en brindar una verificación de cada par de zapatillas vendido para garantizar su óptimo estado y originalidad. Las verificaciones van a tener un valor variable del 10% del precio del producto, y se va a cobrar al comprador. De este dinero se separará lo que se va a pagar al verificador por su servicio. Las verificaciones se van a cobrar desde el primer mes de venta.

#### *Publicidad.*

Se esperan ingresos por parte de contenido pautado con marcas e influencers en las redes sociales. Dado que uno de los objetivos es mantener una relación a largo plazo con grandes marcas de la industria, se aceptará publicitar sus lanzamientos a cambio de un fee que varía del formato del contenido (Posteo, historia, etc.). También se va a ofrecer a los distintos revendedores publicitar por redes sociales o aumentar la exposición de sus sneakers publicados en la plataforma para aumentar su visibilidad. Este monto es creciente año tras año.

#### *Envíos.*

Al igual que el incentivo pensado para los vendedores, también se contará con un incentivo para los compradores en el primer trimestre de operaciones. HK bonificará el envío de la primera compra por usuario durante los primeros tres meses. Luego de este período de tiempo, este concepto correrá a cuenta del comprador. Los envíos a todo el país cuestan en promedio 4 dólares. HK no planea ganar dinero con los envíos, sino que se plantea como un intermediario entre las partes que cobra y paga. Este concepto también se encuentra en la planilla de gastos, para ser descontado de los ingresos.

El punto de partida de los ingresos está determinado por la cantidad de operaciones que se realicen en la plataforma. En cada venta, al vendedor se le cobrará la comisión por su venta y al comprador el costo de la verificación de sus *sneakers*. Por ende, resulta importante sumar a este análisis el total de ventas a realizar en cada año y la facturación.

Año	1	2	3
Cantidad	191	579	1.817
Volumen	USD 29.925	USD 90.933	USD 285.388

Contemplando el flujo de venta mensual promedio de los revendedores, en el primer mes de operación HK planea tener un mínimo de 15 operaciones y finalizar el primer año con 25 operaciones por mes. El segundo año, acompañando el crecimiento y el desarrollo de la imagen de HK, se espera iniciar con 27 operaciones mensuales y terminar con 77, para que el tercer año tenga un volumen de inicio de en 85 pares y un crecimiento sostenido de 10%.

#### 6.4) EBIT y análisis

Concepto	0	1	2	3	4	5
Ingresos	-	7.137	23.992	64.867	134.314	206.176
Gastos	-	10.877	28.479	52.719	85.461	123.974
Amortizaciones	-	-	-	-	-	-
Venta Act. Fijo	-	-	-	-	-	-
EBIT	-	(3.740)	(4.487)	12.148	48.854	82.202
Intereses	-	-	-	-	-	-
Impuesto	-	-	-	(4.252)	(17.099)	(28.771)
Cap. De Trabajo	-	-	-	-	-	-

Variación de CT	-	-	-	-	-	-
Inversión	(5.500)	-	-	-	-	-
Flujo de Fondos	(5.500)	(3.740)	(4.487)	7.896	31.755	53.432
Ffl Acumulado	(5.500)	(9.240)	(13.727)	(5.830)	25.924	79.356

- El proyecto genera un Valor actual neto de USD 37.768

Para llegar a este valor, se parte de una tasa de costo del capital de 15%. La cual resulta de observar las tasas de otros proyectos en dólares y los préstamos del mercado actual.

- La Tasa Interna de Retorno es de 70%

Este indicador refleja la oportunidad del negocio y su potencialidad. También se puede evaluar la Tasa Interna de Retorno de los flujos acumulados, que arroja un valor de 41%.

- El periodo de recupero de la inversión es de 3 años y un mes.

Este indicador está ligado al crecimiento del mercado y su crecimiento durante los años, ya que se espera que en los próximos años el mercado de Sneakers en Argentina alcance volúmenes grandes y HK va a tener una participación protagónica.

- El punto de equilibrio del primer año es de 91 operaciones.

La siguiente tabla detalla los puntos de equilibrio de los próximos años del negocio, tanto en unidades como un mínimo de facturación.

Año	1	2	3
Pto Equilibrio Unidades	105	158	223
Pto Equilibrio Facturación	USD 12.738	USD 19.800	USD 28.200

- El *Life Time Value* por cliente es de USD 22.400

Bajo la misma línea de razonamientos de este estudio, se puede afirmar que como mínimo el público de HK adquiere 8 pares de sneakers por año. Teniendo en cuenta la tendencia mundial, cada usuario de esta cultura participa activamente de la misma durante toda su juventud, unos 20 años aproximadamente. Considerando el precio promedio de USD 140, se obtiene como resultado un *Life Time Value* de USD 22.400.-

### **6.5) Conclusiones**

Realizando un análisis de la información previamente expuesta, se puede concluir que HK es una inversión financieramente viable y con una perspectiva de evolución más que positiva.

El entorno donde HK se desarrolla se encuentra en crecimiento, en búsqueda de las oportunidades que se contemplan a nivel internacional. Es por eso por lo que con el correr de los años los resultados financieros son mejores.

Este mercado se caracteriza por poseer crecimientos exponenciales en los primeros años, como fue el caso de StockX, quien al cabo de 3 años de operación arrojó un resultado bruto en ventas de 1000 millones de dólares en 2019. En el mercado argentino, este crecimiento se va a notar aún más dado que como comercialmente presenta barreras de importación complejas para las empresas multinacionales. Mientras que la actividad de los revendedores para comprar en el exterior y revender en el país, es sumamente fácil.

También se debe considerar que dentro de los planes de HK se encuentra la posibilidad de expandir las operaciones a otros países de la región, haciendo hincapié en el nombre ya establecido de la plataforma y los años de operación en Argentina. Esta posibilidad mejora aún más la perspectiva financiera de la plataforma a futuro.

## CAPÍTULO 7 – EQUIPO

Una plataforma digital como la que se plantea en este estudio no necesariamente requiere de un equipo multitudinario. En la actualidad, una gran cantidad de plataformas o páginas web de *e-commerce* son administradas por una misma persona que se encarga de atender a los usuarios, publicar los productos y las operaciones diarias del negocio. Esta situación no altera en absoluto la percepción del cliente al ingresar a la web o interactuar con la plataforma.

Sin embargo, HK es una plataforma cuyo desarrollo está pensado para la distribución de tareas entre dos integrantes internos y la contratación de dos servicios externos, conformados por un equipo de sistemas de información y un verificador de los sneakers a venderse en la web. Esto se debe a la búsqueda de la eficiencia máxima en tiempos de trabajo y tareas a desarrollar. La plataforma tiene en su esencia no demandar el trabajo full time de ningún integrante de la organización, por lo menos en el primer año de vida.

Los integrantes internos engloban una estructura sin niveles jerárquicos, donde ambos puestos son iguales en relevancia. Idealmente las tareas de los responsables de la plataforma deberían dividirse entre Marketing y administración del sitio web para uno de ellos, y operaciones y finanzas para el otro.

Las principales capacidades del responsable de Marketing y la administración del sitio web se basan en poder dominar en profundidad las herramientas de marketing digital como SEO y SEM, Redes sociales, E-mail marketing, Google Adwords y otros medios pagados, Web Analytics. Estar en familiaridad con el mundo digital, es decir tener facilidad para utilizar las nuevas herramientas, las optimizaciones nuevos recursos, a los que un profesional del área debe adaptarse fácilmente. Sumado a tener familiaridad con métricas y poseer una visión analítica para poder interpretar los resultados de las distintas campañas. Por último, es fundamental que este profesional puede combinar su creatividad con el fanatismo con los sneakers. Esto resulta necesario, para lograr que la



plataforma tenga una gran recepción por parte de los usuarios que van a ingresar e interactuar con ella.

En paralelo, quien lleve adelante las tareas de Finanzas y operaciones debe contar con capacidades analíticas que le permitan tener una visión global del negocio, y poder realizar un análisis integrando todas las partes dentro del mismo de forma diaria. Sumado a esto, debe poder trazar una estrategia para garantizar lograr los objetivos del plan y garantizar una rápida adaptación a los cambios económicos que puedan surgir.

Como responsable de operaciones, va a requerir capacidades de organización, toma de decisiones y planificación, para poder gestionar la logística de los envíos y la optimización de los procesos. Además, este perfil debe tener una marcada orientación al trabajo en equipo en conjunto con una capacidad de comunicación y liderazgo, para garantizar la ejecución efectiva de todos los procesos.

Bajo esta distribución, se puede garantizar que los principales tópicos diarios van a tener un responsable y un seguimiento constante permitiendo la mejora continua de los procesos.

En base a la división de tareas recientemente mencionada, cada integrante interno va a trabajar en conjunto con un servicio externo en particular. Más precisamente, quien se encargue de Marketing y administración del sitio web va a apoyarse en un equipo tercerizado de IT, idealmente conformado por los programadores que desarrollaron la plataforma. Mientras que el responsable de Finanzas y operaciones va a estar en contacto con el servicio de verificación.

Las principales tareas del equipo de IT serán garantizar el correcto funcionamiento de la plataforma y realizar los cambios u optimizaciones que sean necesarias con el correr de los años para que HK tenga siempre un diseño moderno y las nuevas funcionalidades que el mercado requiera.

El servicio de verificación es sin duda uno de los factores más importantes en la propuesta de valor de HK. Sus tareas incluyen la recepción del sneaker publicado por el vendedor, su análisis detallado para garantizar su originalidad y óptima condición y despachar el producto con destino al comprador. Este servicio debe ser realizado por una persona con una historia que lo enlace a este tipo de calzado para avalar su conocimiento, ya sea como coleccionista o vendedor. También se requiere que esté al tanto de las modas y tendencias corrientes o

que vayan a ocurrir. Y que sea apasionado, como lo son la mayoría de los sneakerheads, sobre esta industria.



Universidad de  
**San Andrés**

## CAPÍTULO 8 - Aspectos Legales

Para el siguiente apartado se tomaron en cuenta los aspectos legales que podrían interferir u obstruir las actividades de HK. Hoy en día uno de los activos con los que trabajará la empresa y que al mismo tiempo no solo representa un gran valor, sino que a la vez es un tema muy sensible en estos tiempos son los **datos**. Por ende, se hará mucho énfasis sobre el cuidado a la hora de manipularlos.

### **Protección de datos personales:**

Dado que la fuente de información más valiosa en un proyecto como HK son los datos de los usuarios, la empresa se verá obligada a tomar todos los recaudos que correspondan en materia de protección de datos personales. La información acerca de las personas es de suma importancia ya que a partir de la misma se generan las distintas estrategias de *targetización* de la marca. Esto quiere decir que, gracias al análisis de los datos y el comportamiento de los usuarios, se podrá brindar una experiencia más customizada para el cliente. Sin embargo, la información que se extrae no solo es muy personal, sino que también es delicada. Por lo que se tendrá en cuenta todo lo siguiente para su correcta manipulación.

En línea con la ley nro. 25.326 (Art.12), HK trabajará responsablemente con sus bases de datos personales. De esta manera, y como indica la página del Gobierno Nacional, al pedir los datos personales, se dejará constancia de manera clara y expresa: el fin con el que se pide dicha información, el carácter obligatorio de los campos, los derechos de acceso, entre otras cuestiones. En este mismo sentido, es sumamente importante contar con un *opt-in*, es decir, un botón a través del cual el usuario acepta recibir notificaciones vía mail u otros medios.

Como benchmark, se tomó como mejor práctica en materia de legalidad de los datos a Mercado Libre. Este gigante argentino, quien se construyó sobre el buen uso de los datos, entra mucho en detalle cuando hace referencia a la información

de sus usuarios. En su apartado “Políticas de Privacidad”, deja en claro cómo y para qué se recaban estos datos; y qué puede hacer el usuario de no estar de acuerdo.

Lo más importante ante todo es poder garantizar y transmitir la confianza de que los datos son confidenciales y serán tratados de esta manera.

### **Términos y condiciones:**

En los términos y condiciones se redactará con lujo de detalles todas las pautas a las que el usuario aceptará a la hora de registrarse en esta plataforma. Es decir, para ser un miembro usuario de HK, la persona deberá aceptar de manera obligatoria todos los puntos mencionados en dicho apartado. Los términos y condiciones son las reglas fundamentales para poder operar en este espacio, por lo que tratarán principalmente todo lo que concierne a la actividad dentro de la página. Esto incluye, por ejemplo, cómo se publican los artículos; lo que está permitido y lo que no, ya sean imágenes, vocabulario o compartir datos personales; el código de *fair play*; cómo funciona el proceso de comienzo a fin; los plazos de pago; derechos y obligaciones; sanciones, entre otros.

De no aceptar los términos y condiciones, la persona no podrá registrarse ni participar en la plataforma. Solo se podrá limitar a navegarla sin operar en ella.

Para este apartado también se tomará como benchmark el de Mercado Libre, quien luego de tantos años de operación, posee unos términos y condiciones que cubren hasta el último detalle. Son muy claros a la hora de establecer las normas de operación dentro de la misma plataforma.

## CAPÍTULO 9 - Plan de Implementación y Riesgos

Meses / Actividad	1	2	3	4	5
Registración de marca, creación de la SRL y apertura de cuenta bancaria					
Desarrollo de la Plataforma Web					
Inicio del Plan de Marketing (Contacto con referentes, redes sociales, publicidad)					
Cierre de acuerdos con verificadores y transportes logísticos					
Lanzamiento e inicio de la operación					

Para el gráfico del plan de implementación, se trabajó con un detalle basado en el Diagrama de Gantt. En el mismo, se contemplan las tareas pilares a realizar previas al inicio de la operación de la empresa, en contraposición con el tiempo que exige la realización de cada tarea.

Dentro de este diagrama, el análisis inicia contemplando los aspectos fundamentales. Para este plan de negocios son: Registración de la marca, creación de la SRL para operar y la apertura de cuenta bancaria. Estos ítems incluyen todos los trámites que son necesarios realizar para tener la marca registrada.

Para continuar se analizarán uno por uno los posibles riesgos que este plan de negocios conlleva. Los mismos se pueden englobar en los siguientes conceptos a detallar a continuación: Riesgos operativos, Riesgos de ingreso de Competidores y Riesgos Económicos, Financieros y Políticos. De cada uno de ellos también se presentará un plan de acción, que permita remediar el impacto negativo en caso de ocurrir.

### **Riesgos operativos (verificaciones y envíos).**

La operación de negocio es un proceso clave y cumple un rol fundamental en la experiencia del consumidor. Esta es la razón por la que todas sus etapas presentan un riesgo que se debe considerar y evaluar, para poder tener un plan de acción acorde a cada circunstancia.

Principalmente este estudio se va a centrar en los riesgos presentes en los procesos de verificación y de envío. Como ya se explicó previamente, una vez realizada la compra el vendedor debe enviar el par de zapatillas a nuestros verificadores. Si el par pasa con éxito las verificaciones es enviado a su comprador. Este proceso que cuenta con dos envíos puede generar los siguientes riesgos:

- 1) Demasiada demora en el proceso. En el común de los casos, cuando realizamos una compra virtual prestamos especial atención a los tiempos de entrega. Nadie quiere adquirir un producto de forma online y esperar largas semanas para recibirlo. Actualmente, las distintas tiendas online ofrecen envíos hasta en 24 hs de adquirido el producto, o la posibilidad de retirar por un punto de *pick up*. Esto es un atractivo interesante, ya que garantiza que en el mercado de los envíos existe una base sólida y con buena coordinación en su operación. Es por eso por lo que el proyecto presta especial atención en este punto para hacer un correcto análisis y se logró desarrollar distintas prácticas que pueden ayudar a reducir los tiempos de demora en las entregas. Una propuesta tan innovadora y moderna como esta plataforma debe contar con una logística de envíos a la altura.

Primeramente, el vendedor se va a ver obligado a iniciar el proceso de envío a HK en hasta 48 hs posteriores la confirmación de la compra. De no ser así, sufrirá una penalización económica. En segundo lugar, los verificadores deberán cumplir con su trabajo y continuar con el proceso de envío en menos de 48 hs. De esta forma, se puede asegurar que los tiempos de entrega van a ser alrededor de los 3 a 5 días hábiles que demora habitualmente un envío en Argentina.

2) Costos de envíos elevados o poco tentadores. Actualmente existen distintos proveedores logísticos con distintas atribuciones y costos, se pueden mencionar las clásicas como Correo Argentino, Mercado Envíos, Andreani y los nuevos servicios de mensajería como Glovo y Rappi (especialmente para Caba y AMBA). Por lo que las variables y las opciones son muchas, sin embargo esto no garantiza conseguir costos de envío necesariamente “baratos”. Una caja con un par de sneakers pesa aproximadamente en 0,7 kg y 1kg, por lo que se lo considera un envío pequeño y no requiere calcular su peso volumétrico. Mercado Envíos tiene un valor mínimo de \$378 para este tipo de encomiendas.

Este riesgo puede generar que la cadena de valor que HK busca generar se vea afectada por un costo de envío desacomode al resto de los eslabones de la cadena. Afectando directamente a la cantidad de transacciones que se espera generar y los ingresos que se buscan percibir. Para resolver de forma equitativa esta posibilidad se plantea que tanto vendedor como comprador van a tener que asumir el costo de uno de los envíos. Evitando que se genere un costo extra excesivo en solo uno de los actores. Además, se contempla un monto de USD 600 para bonificar envíos y así otorgarlos de manera gratuita parcial o totalmente. De esta manera se incentivan más compras, ventas y otro tipo de interacciones con la plataforma.

La base de esta estrategia de marketing está en premiar a aquellos usuarios que más transacciones generen, y en enviar estímulos a aquellos usuarios nuevos o inactivos.

También es importante mencionar que este beneficio se va a complementar con las opciones de financiación que se ofrezcan mediante las compras con tarjeta de crédito.

### **Riesgo de ingreso de nuevos competidores.**

En la gran mayoría de los desarrollos tecnológicos, uno de los factores más riesgosos se debe al ingreso de nuevos competidores. Este tipo de negocios no requieren inversiones iniciales de grandes sumas de dinero, ni poseen barreras de ingreso altas como pueden ser altos costos por falta de economías de escala, políticas gubernamentales restrictivas, acceso a mejores canales de distribución,

etc. Se puede afirmar que la mayor barrera que esta industria encuentra hoy en día está dada por el peso o relevancia que tengan los jugadores con los que se va a competir. Cuanto mayor relevancia o poder tengan los jugadores que ya se encuentran en el mercado, mayor es la dificultad que se tiene para penetrarlo.

No es lo mismo tratar de posicionar un marketplace que se enfoque en los mismos rubros que Mercadolibre, que posicionar un marketplace de compra-venta de ropa usada cómo es renovatuvestidor.

Observando propiamente en el sector del calzado, lo análisis indican que pueden existir diversos riesgos de ingreso de nuevos competidores. Entre estos se pueden mencionar situaciones como que ingrese al mercado una nueva plataforma de similar características y modelo de negocios que HK, pero con el apoyo de un referente de la industria.

Esta situación se puede dar por ejemplo, si la cadena de casas de deportes Dexter, Grid, u otros lanzan una plataforma orientada a este segmento buscando canalizar la compraventa sneakers entre particulares. Esta combinación puede resultar en un nuevo jugador del mercado con una considerable disposición económica para posicionarse y una estructura con conocimientos en todas las áreas necesarias.

Otra de las posibilidades de ingreso de nuevos competidores puede ocurrir si referentes o *influencers* de la cultura Sneakerhead se reúnen para realizar una plataforma propia. Esta perspectiva induce a que los distintos referentes van a publicitar en sus redes sociales y contactos su plataforma, buscando que el público adopte su versión. Esto podría ser sumamente dañino ya que un canal de comunicación importante para esta comunidad son sus referentes en redes sociales y su comunicación tiene mucha llegada.

Sin embargo, dentro de este espectro HK tiene un panorama alentador. Actualmente en Argentina no existe ninguna propuesta similar, y la diferenciación con los espacios de compraventa que se pueden encontrar hoy es notoria. HK corre con ventaja. Por lo que posicionar esta plataforma como la líder y referente en la industria de compra venta de Sneakers de forma digital resulta primordial. En gran parte el éxito de esta plataforma está en que se la reconozca de esta manera.

Esta aptitud supone que cuando nuevos jugadores quieran ingresar, van a encontrarse con una plataforma que tiene una comunidad establecida y un



territorio ganado. Es un posicionamiento estratégico que permite encarar la competencia siendo el líder e imponiendo las reglas de juego.

Además, la estrategia de HK contempla trabajar con los referentes del rubro, haciendo campañas de marketing y comunicación, descuentos y visibilidad para sus productos de forma especial y un refuerzo a su imagen de *influencers*. Trabajar con HK va a marcar un nivel o status dentro del segmento, ser una referencia.

También esta plataforma buscará posicionarse como un partner de las marcas y tiendas, tratando de mantener una imagen correcta y transparente para lograr ser un canal de venta más para ellos. Pero centrada en el segmento especial de los *Sneakers*. Permitiendo ofrecer este tipo de calzado en un canal de venta que apunte directo al segmento objetivo, habilitando a las marcas a ofrecer en sus tiendas zapatillas con un mayor volumen de rotación.

### **Riesgos económicos, financieros y políticos.**

Como cualquier emprendimiento *fintech* o de desarrollo de plataformas, uno de los riesgos a enfrentar es no generar los ingresos suficientes para continuar con la operatoria. Este tipo de situaciones genera la falta de liquidez necesaria para mantener la estructura de la organización andando, y así poder enfrentar los costos fijos y los variables del día a día.

En el caso de esta propuesta de negocios en particular, solamente contempla un desarrollo digital y una gestión de servicios online. La estructura necesaria para poder llevar adelante esta dinámica de negocio se vuelve sumamente ágil y flexible, posicionando como una organización apta para sobrevivir en todo tipo de situaciones económicas. Se puede afirmar entonces que se está ante la presencia de una *lean organization*, con una capacidad de respuesta rápida. Esta característica resulta vital a la hora de pensar en situaciones donde las finanzas reporten números en rojo. Sobre todo, en los primeros ciclos de vida de un emprendimiento.

Para ser más concretos, se continuará detallando las acciones a tomar en caso de tener una crisis de liquidez o financiera. Principalmente, se avanzará recortando los gastos fijos posibles tratando de afectar los menos posibles los gastos de Marketing. De esta forma se lograría reducir los costos sin perder tráfico en la plataforma.

Dentro de las eficiencias en los gastos, también se puede contemplar la suspensión de los envíos gratis o su moderación.

Dentro de los ingresos, se podría aumentar el porcentaje de las comisiones y de las verificaciones. Como también, aumentar las búsquedas para generar publicidad de las marcas en nuestra plataforma y redes sociales.

Este análisis y plan de acción propuestos aplican también para situaciones causadas por la macroeconomía y los cambios políticos que puede atravesar el País.



Universidad de  
**San Andrés**

## CAPÍTULO 10 - COVID-19

Históricamente Argentina no fue un país en el que el consumo a través de internet fuese normal. Sin embargo, como indica un reporte realizado por Kantar para CACE<sup>13</sup> por día se llegó a facturar en promedio ARS \$843 millones a través de internet, lo cual representó un incremento del 53% en comparación interanual entre el 1er semestre de 2019 contra 2018.

Si en 2019 ya se había notado un crecimiento relevante en el comportamiento del consumidor en el aspecto digital, en el reporte “E-Commerce: evolución en los hábitos del consumidor” provisto por Mercado Libre se podrá afirmar el impulso final que necesitaba el mercado argentino para abocarse a esta nueva modalidad de compra.

Dada la situación que el mundo atraviesa en este preciso momento, es inevitable pensar qué va a suceder con los negocios alrededor del mundo. La pandemia COVID-19 ha afectado en mayor y menor medida a cada una de las industrias existentes, sea de manera positiva o negativa. Ante esta crisis mundial, emerge una gran cantidad de variables que toda persona de negocios no sólo debe evaluar, sino que también debe tener un plan de contingencia adecuado.

El COVID-19 trajo consigo numerosos cambios en el comportamiento de los consumidores. Ya sea porque algunos decidieron ahorrar u otros consumir más. La cuestión es que más que nunca, todos los mercados se inclinan cada vez más al *e-commerce*, viéndose obligados a impulsar, desarrollar y depender del mismo.

Según el reporte de Mercado Libre, líder en *e-commerce* en Argentina, desde la semana 1 (24/02/20) a la 10 (27/04/20) la cantidad de búsquedas por usuario creció un 39%. Y el tiempo promedio de las sesiones en este mismo periodo creció un 17%. Indefectiblemente el consumidor está adaptándose y comprando más on-line. Lo cual tiene sentido ya que el mismo reporte asegura que las

---

<sup>13</sup> **Se consolida el e-commerce: cada vez más argentinos compran por Internet.** (18 de octubre de 2019). *Ámbito*. <https://www.ambito.com/negocios/internet/se-consolida-el-e-commerce-cada-vez-mas-argentinos-compran-n5060600>

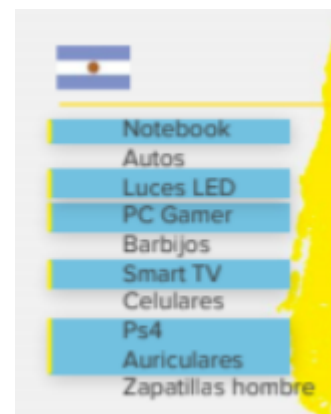
órdenes de compras en la plataforma de MeLi crecieron un 52% en Argentina, siendo el 4º país con mayor crecimiento en Latinoamérica en el ranking de la empresa. En valores absolutos, MeLi registró 1.4MM de entregas diarias, lo cual acelera fuertemente el sistema logístico que hoy en día tiene el país. Es claro que, acompañando esta alza en la demanda en compras online y campañas de Marketing de #Quedateencasa, también hubo un impulso importante en las empresas de logística del país. También es de público conocimiento que las mismas se vieron tan saturadas que sufrieron caídas del sistema numerosas veces. Nuevamente esto indica que por un lado la economía del país no estaba preparado para este tipo de salto en la digitalización; pero por otro, la situación juega un rol clave como agente de cambio para desarrollar estos nuevos modelos de negocio.

En el caso de una plataforma como HK, un cambio en el hábito de consumo digital es una gran oportunidad. No sólo se puede observar que el consumidor comienza a confiar más en los sistemas de pago no presenciales (+66% en operaciones de transferencias a través de Mercado Pago), sino que también el mismo reporte hace hincapié en que los nuevos compradores entraron por todos los rubros. Más específicamente, un 11% de la participación de las ventas se debió a la categoría ropa, bolsos y calzado, es decir, indumentaria. Esto es muy llamativo ya que en este tipo de rubros existe una costumbre por querer ver la prenda o querer probarla antes de comprarla ya que el cambio posterior a la compra implica un proceso tedioso. Sin embargo, todo eso está cambiando.



Y si se observa más en detalle, en Argentina, “zapatillas hombre” se encuentra dentro del ranking del top 10 de términos más buscados, lo cual es un indicador muy positivo para un proyecto como HK.

En cuanto a practicidad y utilidad del servicio de la plataforma, HK es un proyecto ideal para implementar durante o posteriormente a la situación en la que se encuentra el país. Esto se debe a que se posiciona en un contexto en donde el usuario no solo se ha adaptado a las nuevas formas de comprar o lo va a hacer inevitablemente, sino que otros factores se desarrollan a favor del consumo on-line. Por ejemplo, que las empresas de logística se adapten para poder ofrecer un mejor servicio.



## CAPÍTULO 11 – Conclusiones

En conclusión, la creación de una plataforma como HK es un proyecto altamente rentable por numerosas razones. En primer lugar, es una gran oportunidad ya que se trata de una ola de tendencia en crecimiento y que aún en Argentina tiene mucho potencial para ser explotado. La tendencia *hype* o *sneakerhead* todavía no ha llegado a su punto culmine justamente por falta de circulación de estos productos. Se cree que una vez que este tipo de productos puedan ser adquiridos con menos esfuerzo y sacrificio en términos de tiempo y riesgos, el consumo incrementará exponencialmente.

Por otro lado, plataformas virtuales de este tipo de zapatillas ya existen en otras partes del mundo y probaron poder establecerse correctamente en sus respectivos mercados. Stock X en los Estados Unidos o Goat en Europa y Asia. Es cuestión de tiempo hasta que una de ellas o una nueva se establezca en Latinoamérica, región que alberga muchas de las tendencias sobre las cuales se apoya este tipo de nicho: trap, hip hop, basquetbol y festivales de música. Como confirmaron fuentes confiables de empresas del rubro, el nicho *sneaker* pareciera seguir creciendo en los próximos años y que cada día más se puede decir que es una moda atemporal.

Tercero, fuentes de la comunidad *sneakerhead* confirmaron que la originalidad del producto o la autenticación de este juega un rol esencial ya que muchas veces se habla de montos muy elevados. La preocupación por tener la garantía de que son productos 100% originales es cada vez mayor.

Finalmente, como se presentó en el apartado acerca de los costos requeridos para implementar una plataforma como HK, se pudo observar que no es un proyecto que requiera de mucha inversión inicial más que para su plan de Marketing y demás. Al desarrollarse en un ámbito completamente digital y virtual, lo más importante es el desarrollo de la plataforma, la autenticación y la logística del producto. No requiere mayores costos estructurales como podrían ser el alquiler de un espacio y otros recursos. Sí se espera poder invertir correctamente en marketing para posicionar correctamente a HK y que la percepción del cliente

sobre el mismo sea lo que se espera desde la empresa. Poder captar al *sneakerhead* demostrándole que HK es un *marketplace* serio que entiende su cultura, gustos e intereses. y que no se trata de una “tienda nube” más.



Universidad de  
**San Andrés**

## BIBLIOGRAFÍA

- Abarza, F. (2019, 24 septiembre). Perfil de Gerente de Operaciones: funciones logísticas y descripción. Beetrack. <https://www.beetrack.com/es/blog/perfil-de-gerente-de-operaciones>
- Brewer, T. 20 Best Sneakers Brands You Musk Know. The Trend Spotter. <https://www.thetrendspotter.net/best-sneakers-brands/>
- Cazadores de sneakers. (2017, 3 marzo). 2020 - LA NACION. <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/cazadores-de-sneakers-nid1989725>
- Declaración de privacidad y confidencialidad de la información de Mercado Libre. (s. f.). Mercado Libre. [https://www.mercadolibre.com.ar/ayuda/Politicadeprivacidad\\_993](https://www.mercadolibre.com.ar/ayuda/Politicadeprivacidad_993)
- Dexter se expande y apuesta a la especialización. (2016, 25 noviembre). LA NACION. <https://www.lanacion.com.ar/deportes/dexter-nid1958150>
- EPUNTO Interim Management. (2017, 17 enero). 10 cualidades de un director financiero para la transformación de negocios. <https://epunto.es/director-financiero-transformacion-de-negocios/>
- Fake sneakers are selling for thousands of rands in South Africa - and Instagram is the vehicle of choice. (s. f.). Business Insider. <https://www.businessinsider.co.za/fake-sneakers-on-instagram-2020-3>
- Footwear Market Size, Share & Growth | Research Report 2027. (s. f.). Allied Market Research. <https://www.alliedmarketresearch.com/footwear-market#:~:text=The%20key%20players%20operating%20in,and%20Wolverine%20World%20Wide%2C%20Inc.>
- Kantor, D. (2019, 20 julio). Zapatillas: las marcas trasladan su pelea al negocio de la moda. Clarín. [https://www.clarin.com/economia/zapatillas-marcas-trasladan-pelea-negocio-moda\\_0\\_iPYZpBJfy.html](https://www.clarin.com/economia/zapatillas-marcas-trasladan-pelea-negocio-moda_0_iPYZpBJfy.html)
- Keiles, E., & Lieberman, M. (2019). Smash the Funnel. An Incorporated Original.
- Krajewski, R. E., Reviews, C. T., & Cram101 Textbook Reviews. (2006). Operations Management Processes and Valu. Cram101 Incorporated.



La compañía de reventa de 'sneakers' StockX movió 1.000 millones de dólares en ventas en 2019. (2020, 29 enero). Palco23.

<https://www.palco23.com/equipamiento/la-compania-de-reventa-de-sneakers-stockx-movio-1000-millones-de-dolares-en-ventas-en-2019.html>

Lan, L. C. (2019, 11 noviembre). China's craze for sneakers triggers bubble trouble. Asia Times. <https://asiatimes.com/2019/11/chinas-craze-for-sneakers-triggers-bubble-trouble/>

McIntyre, M. The 20 Most Expensive Sneakers Ever Made. Wealthy Gorilla. <https://wealthygorilla.com/most-expensive-sneakers/>

Mérida, M. (2015, 8 enero). ¿Qué es el Athleisure? Vogue España. <https://www.vogue.es/moda/news/articulos/todo-sobre-la-tendencia-deportiva-athleisure/21582>

Mi Primer Empresa | Sociedades SRL con Tramite 24 Horas. (s. f.). Mi Primer Empresa. <http://www.srl24horas.com.ar/mi-primer-empresa/>

Muente, G. (2019, 21 marzo). 11 capacidades de un analista de marketing que debes conocer. Rock Content. <https://rockcontent.com/es/blog/capacidades-de-un-analista-de-marketing/>

Obligaciones de los responsables de bases de datos personales. (s. f.). Argentina.gob.ar.

<https://www.argentina.gob.ar/aaip/datospersonales/responsables/obligaciones>

PROTECCION DE LOS DATOS. (s. f.). Infoleg.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64790/texact.htm>

¿Qué es una base de datos personales destinada a dar informes? (s. f.).

Argentina.gob.ar.

<https://www.argentina.gob.ar/aaip/datospersonales/responsables/basesainformar>

Reviews, C. T. (2014). Studyguide for Cfin 4 by Besley, Scott, ISBN 9781285434544. Cram101 Incorporated.

Sanguinetti, A. (2018, 29 noviembre). Las marcas top de calzado deportivo cada vez fabrican menos en las plantas locales.

<https://www.iprofesional.com/insider/282083-las-marcas-top-de-calzado-deportivo-cada-vez-fabrican-menos-en-las-plantas-locales>

Tashjian, R. (2020, 4 enero). How Fake Sneakers Get To America. GQ.

<https://www.gq.com/story/counterfeit-sneaker-scheme-2020>

Términos y condiciones de uso del Sitio. (s. f.). Mercado Libre.

[https://www.mercadolibre.com.ar/ayuda/terminos-y-condiciones-de-uso\\_991](https://www.mercadolibre.com.ar/ayuda/terminos-y-condiciones-de-uso_991)

Trent, N. (2019, 25 septiembre). Sneaker Market 2019, Global Industry Analysis, Size, Share, Growth, Trends and Forecast - 2024. EIN News.

[https://www.einnews.com/pr\\_news/496013514/sneaker-market-2019-global-industry-analysis-size-share-growth-trends-and-forecast-2024](https://www.einnews.com/pr_news/496013514/sneaker-market-2019-global-industry-analysis-size-share-growth-trends-and-forecast-2024)



Universidad de  
**San Andrés**

# ANEXOS:

## ANEXO 1: Distribución de tiendas Moov y Grid en el interior del país

The screenshot displays the MOOV website interface. At the top, the MOOV logo is on the left, and navigation links for 'Hombre', 'Mujer', 'Niño', 'Marcas', 'New', and 'Sale' are in the center. Search, user, and cart icons are on the right. Below the navigation bar, there are two dropdown menus for selecting a province. The main content area is split into two columns. The left column lists three store locations with their addresses, operating hours, and phone numbers. The right column shows a map of Argentina with several white location pins, each labeled 'MOOV'. The map includes a watermark for 'Universidad de San Andrés' and a Google logo. At the bottom right of the map, it says 'Datos de mapas ©2019 Google | Términos de uso'.

**MOOV**  
by Dexter

Hombre ▾ Mujer ▾ Niño ▾ Marcas ▾ New Sale

Seleccionar provincia ▾

ALTO AVELLANEDA SHOPPING MALL  
Guemes 897 Local 59  
Avellaneda - Buenos Aires  
Todos los días de 10 a 22  
(011) 4229-0259, 4205-6865

ALTO ROSARIO SHOPPING  
Junín 385 Local 109  
Rosario - Santa Fe  
Todos los días de 10:00 a 22:00  
(0341) 410-6609, 410-6657

BELGRANO  
Av. Cabildo 2160  
Belgrano - C.A.B.A.  
Lunes a Sábado de 09:00 a 21:00  
(011) 4706-1114, 4706-0490, 4788-0028

Map showing store locations in Argentina (Buenos Aires, Rosario, Mendoza, Córdoba, San Miguel de Tucumán, San Carlos de Bariloche, Bahía Blanca, Mar del Plata) and neighboring countries (Chile, Paraguay, Uruguay, Rio Grande del Sur, Estado de Paraná, Curitiba, Florianópolis). Includes a watermark for Universidad de San Andrés and a Google logo.

Datos de mapas ©2019 Google | Términos de uso



**ANEXO 2: Extracción de entrevista con Sebastián White, Gerente de Operaciones de Dexter.**

(...)










**HighKicks:** Según tu experiencia, ¿cuánto es el volumen de zapatillas que se vende en Argentina en un mes? ¿Y cuánto de ese volumen considerarás que corresponde a los *sneakers*?

**Sebastián:** Volumen total mercado deportivo 40 millones. De ese volumen, casas de *sneakers* como Moov, Grid, Blast in, Fuencarral, Dyonisos, Sólo Urbano, etc. 10% aprox.

**HighKicks:** ¿De cuánto es el ticket promedio en los locales de Moov?

**Sebastián:** Ticket promedio sólo calzado \$5.500.

### Anexo 3: CANVAS

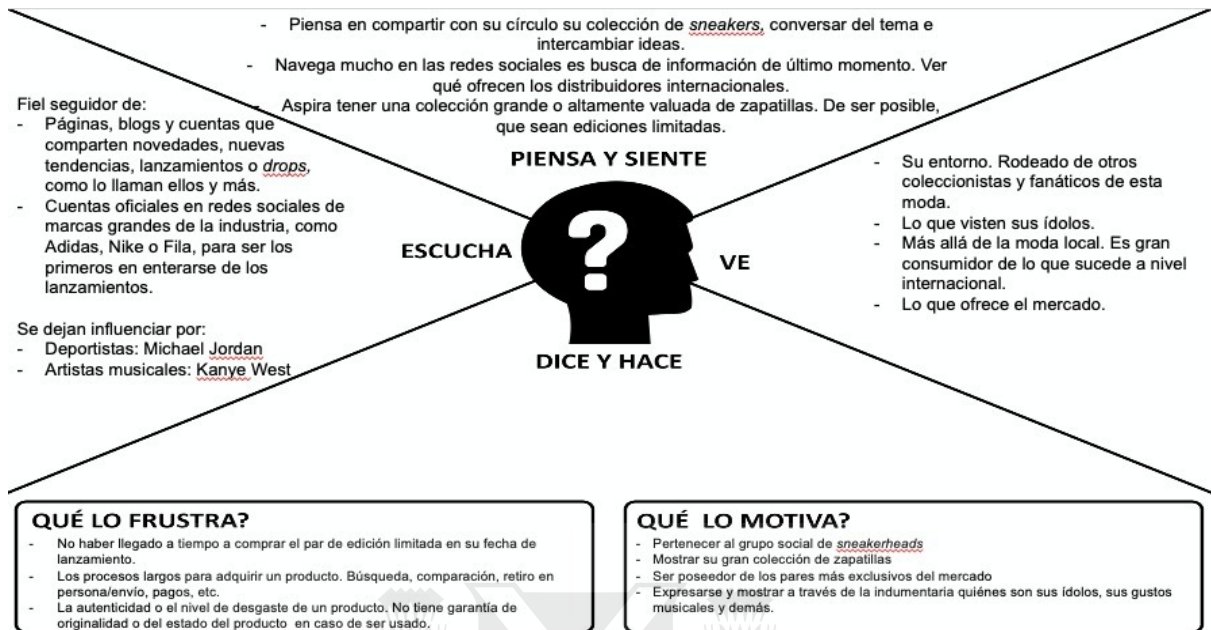
<p><b>Socios Claves</b> </p> <p>Administradores de Fan Pages y comunidades.</p> <p>Verificadores</p> <p>Grandes marcas (A largo plazo)</p>	<p><b>Actividades Claves</b> </p> <p>Captación y fidelización del segmento clientes</p> <p>Plataforma / Red</p> <p>Proceso de Verificación / autenticación</p> <hr/> <p><b>Recursos Claves</b> </p> <p>Verificador</p> <p>Plataforma Tecnológica</p>	<p><b>Propuesta de Valor</b> </p> <p>Verificación de productos</p> <p>Mejor experiencia que en medios de compra actuales (Seguridad, medios de pago, logística, etc.)</p> <p>Acceso a un mayor caudal de clientes</p>	<p><b>Relación con el Cliente</b> </p> <p>Servicio Automatizado</p> <p>Co-Creación</p> <hr/> <p><b>Canales</b> </p> <p>Canal propio directo</p> <p>Cuentas propias en redes sociales</p> <p>Participación en eventos del rubro</p>	<p><b>Segmento de Clientes</b> </p> <p>Usuarios / Coleccionistas</p> <p>Revendedores</p>
<p><b>Estructura de coste</b> </p> <p>Costos fijos</p> <p>Costos Variables</p>		<p><b>Fuentes de Ingreso</b> </p> <p>Comisiones por venta</p> <p>Verificaciones</p> <p>Publicidad</p>		

**ANEXO 4: Value Proposition Canvas:**



Universidad de  
**San Andrés**

## ANEXO 5: Mapa de Empatía



### Antecedentes de los fundadores:

Manuel Scotto comenzó sus estudios en la carrera de Administración de Empresas en la Universidad de San Andrés en el año 2015. En el año 2016, realizó una pasantía en el área contable de la empresa Town Connection, más específicamente para la marca O'Neill. Luego, en el tercer año de sus estudios, comenzó una pasantía en la empresa multinacional Volkswagen Argentina, en donde pudo pasar por diversas áreas y aprender acerca del funcionamiento de las distintas partes que hacen la empresa. Finalmente, en el año 2019, se efectiviza su puesto en el área de Finanzas como *controller* para Marketing y Ventas. Hoy en día, su responsabilidad gira en torno a 8 unidades de negocio: VW, Audi, Amarok, Camiones y Buses, Ducati, Ventas, Desarrollo concesionarios.

Manuel reporta actualmente a un supervisor, Ariel Peralta, y un Gerente Ejecutivo, Alfredo Forani. Dentro de sus logros profesionales, cabe destacar que participó del proyecto de reinauguración del Audi Lounge Argentina.

Adicionalmente, desarrolla el rol de *Community Manager* como freelancer para las redes sociales de Kiehl's Argentina desde 2018.

Gracias a su vasta experiencia en cuestiones contables, Manuel se encuentra altamente capacitado para tomar decisiones que respeten a las finanzas de la marca, ya sea armado de *budget*, *forecast*, *cashflow*, etc. Además, cuenta con una buena capacidad analítica para los riesgos que podrían presentarse a la hora de implementar un producto de esta magnitud.

Eugenia Yiu comenzó sus estudios en la carrera de Administración de Empresas en la Universidad de San Andrés en el año 2015. En el año 2017, realizó un intercambio universitario en el estado de California (EEUU), en donde asistió a California *State University* Monterey Bay. Al haber finalizado la cursada en San Andrés, en el año 2019, comenzó el curso de Data Analytics en el Instituto Digital House y lo finalizó en marzo 2020.

En cuanto a su experiencia laboral, en febrero del año 2018, comenzó una pasantía en el sector de Marketing en L'Oréal Argentina, para la marca Kiehl's. Al finalizar la pasantía, tuvo una experiencia de 4 meses como *Trade Marketing* antes de convertirse en Gerente de Producto en octubre del 2019, reportando de manera directa a la directora de *Retail Brands* Argentina, Maria Sol Demasi.

Hoy en día lleva adelante la creación e implementación de campañas de producto, mientras gestiona el día a día de las operaciones de la marca. Otras responsabilidades incluyen, pricing, estrategias de implementación y posicionamiento de producto y/o marca, estrategia digital, estrategia de PR, etc. Experiencias que suman a la capacidad de Eugenia de gestionar la imagen y el posicionamiento de una marca o producto.