



Universidad de
SanAndrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Magister en Marketing y Comunicación

Lanzamiento de LUONG

Autor: Luongo Beltramone María Luz

DNI: 29.344.877

Director de Trabajo Final: Martínez Daniela

Buenos Aires, 22 de marzo de 2022

INDICE

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCCION | 2 |
| RESUMEN EJECUTIVO | 5 |
| MARCO TEORICO | 5 |
| ANALISIS DE SITUACION | 11 |
| ANÁLISIS DEL ENTORNO | 11 |
| ANÁLISIS DE MERCADO | 21 |
| ANÁLISIS DE COMPETENCIA | 29 |
| ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR | 42 |
| DIAGNOSTICO DE SITUACION | 47 |
| ANÁLISIS FODA | 47 |
| ESTRATEGIA | 51 |
| SEGMENTACIÓN Y TARGETING..... | 51 |
| POSICIONAMIENTO Y DIFERENCIACIÓN..... | 53 |
| OBJETIVOS Y METAS | 56 |
| MODOS DE ACCIÓN (MIX DE MARKETING) | 57 |
| PRODUCTO..... | 57 |
| PRECIO | 62 |
| DISTRIBUCIÓN | 64 |
| COMUNICACIÓN | 65 |
| ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO | 72 |
| CONCLUSIONES | 76 |
| BIBLIOGRAFIA | 77 |
| ANEXOS | 80 |

RESUMEN EJECUTIVO

La sostenibilidad en la industria de la moda no va al ritmo que el planeta y la sociedad reclama a nivel mundial. En Argentina ese retraso es aún mayor y las marcas líderes de la industria no han sabido o no han podido abordar aún esta problemática como se necesita. Los emprendimientos de marcas sostenibles se enfocan en el origen de las materias primas (fibras naturales y orgánicas), en los procesos de teñidos y en el comercio justo logrando productos básicos pero no atractivos desde el diseño.

Del lado de los consumidores se empiezan a percibir que ya no necesitan comprar tanta ropa y han experimentado cambios en sus hábitos de compra y uso a partir de la pandemia. Y, si se trata de un consumidor más sofisticado, que le atrae el diseño, que quiere conservar la ropa por mucho tiempo y se encuentra interesado por marcas sostenibles, en Argentina hoy no la va a encontrar.

En el presente trabajo se busca desarrollar el Plan de Marketing de LUONG para ser lanzada y posicionada en la categoría de *indumentaria premium sostenible femenina* que se encuentra desatendida. Brindará productos de diseño exclusivo y ediciones limitadas atemporales que no seguirá las tendencias impuestas por el mercado. Serán prendas de alta calidad y multifuncionales. Pensadas y creadas para “ toda la vida”, ofreciendo el servicio innovador de renovación de prendas para que los clientes puedan solicitar el rediseño cuando ya no sea posible su uso. Además estará comprometida a generar conocimiento sobre el impacto de la ropa en el planeta.

Se considera un proyecto exitoso y viable dado que requerirá una inversión inicial de USD 76.594 que se recuperará en el mes 23. Al cabo de tres años, se proyecta una VAN de USD 233.300 y una TIR de 54%.

INTRODUCCION

El objetivo del presente plan de Marketing es crear una marca de *“Indumentaria Sostenible Femenina Premium”*. Bajo el paradigma de la economía circular, pretende ser la primera marca renovable de indumentaria en Argentina.

Será una marca centrada en el diseño exclusivo y la atemporalidad de las prendas, que serán de alta calidad y larga duración. Las mismas podrán ser renovadas por los clientes cuando no cumplan con algún criterio que haga posible su uso o cuando se desee hacer algún cambio sobre la prenda.

Estará comprometida en el desarrollo y desempeño ético del negocio en toda la cadena de valor, desde el cuidado en la extracción de la materia prima hasta el uso y/ o posible reutilización que se le da a la prenda después de la compra.

Tendrá un fuerte rol social a través de la difusión de contenido que ayude a generar conciencia, mayor responsabilidad en las elecciones y cambios de hábitos en el consumo de la moda, sobre todo en lo que respecta a las compras desmedidas, para reducir el impacto ambiental que la industria genera.

A los fines del desarrollo de este plan se utilizarán fuentes primarias (encuestas de elaboración propia) como secundarias (reportes de organismos nacionales e internacionales, bibliografía, artículos referentes a la materia de análisis, entre otros). Este proyecto articula varias motivaciones personales que pretendo llevarlas al plano profesional con el desarrollo de este emprendimiento. La primera motivación tiene que ver con la atracción que tengo por la moda no solo como consumidora; también me inspiró siempre la idea de crear una marca propia de indumentaria, pero en el último tiempo con una visión más crítica de la industria y de mi comportamiento. Esto me lleva a la segunda motivación, relacionada con el desarrollo de este proyecto de forma sostenible que genere un verdadero impacto positivo social, ambiental y económico; una marca que pueda generar cambios, tanto en la forma de seleccionar los materiales, producir, comercializar como de consumir, y contribuya de esta manera a reducir el daño ecológico que generamos con la ropa. La tercera y ultima motivación, es

el desafío de poder lograrlo en una industria donde hay poco grado de avance en materia de sostenibilidad y un trabajo enorme de comunicación para generar modificaciones en nuestras conductas fuertemente arraigadas.



Universidad de
San Andrés

MARCO TEORICO

No necesitamos tanto, no necesitamos todo lo que tenemos en el placard. Aún así, una frase muy común en las mujeres es “*No tengo que ponerme*”. Si hacemos un análisis minucioso de lo que “*si*” tenemos para ponernos encontramos: prendas de un solo uso o ninguno que notamos porque aún conservan la etiqueta; prendas que no usamos durante los últimos meses, el último o últimos años; prendas que sabíamos al comprarlas que no necesitábamos pero estaban en promo y aprovechamos la liquidación de temporada, el 2x1, la segunda unidad al 70%, 50% o 30%, las cuotas sin interés; prendas para distintas ocasiones de uso como las “de entre casa” y las que utilizamos para ir al gym, para trabajar, para un after, para ir a bailar, para una fiesta, y para el finde lógicamente; prendas que “ya no están de moda” por eso ya no las usamos más. Pero también, prendas que aún que pasen las temporadas las seguimos usando, las queremos, nos gusta como nos queda y hasta aceptamos las marcas del tiempo: que haya perdido el color, que se haya estirado un poquito o que tenga algún agujero, nos cuesta desapegarnos de ella.

A través de este marco teórico pretendo abordar como fue la historia y la evolución de la moda hasta convertirse en una necesidad y un deseo cada vez más fuerte en los individuos. Que posibilidades de reparación de esta realidad de hiper producción y consumo con el consiguiente daño que genera tanto individual como colectivo, presente y futuro, es posible a través del Marketing sustentable y la economía circular. Y por último si se puede conjugar moda y sostenibilidad en esta industria tan cuestionada.

Historia y evolución de la moda

La ropa, casi tan antigua como la humanidad, tiene sus orígenes en el período paleolítico (100.000 a 10.000 A.C) donde el hombre empezó a cubrir su cuerpo con prendas de vestir de origen natural: pelos y pieles de animales, hojas,

huesos, entre otros materiales¹. Se podría intuir que no había ningún deseo o propósito del vestir y que la única necesidad era meramente funcional, servía para cubrir el cuerpo desnudo y protegerlo del frío². Recién durante la desintegración del mundo feudal en el período 1350-1370 se empieza a vislumbrar que surgen otras necesidades que satisfacer a través del vestido como lo son el sentido de pertenencia, la distinción de clase y la construcción de identidades. La moda sirvió a tal fin funcionando como un puente entre los hechos individuales y colectivos con una lógica que estaba organizada pero no era regular. En ese momento no tenía establecido un periodo y duración, era algo restringido a la nobleza y la aristocracia que empezaba a querer ser imitado por los burgueses³. Aún era algo reservado para unos pocos. Recién en 1670 en París nace el concepto de temporada como fenómeno, tal como se conoce hoy, marcando el ritmo y definiendo las tendencias. Este concepto fue fundamental para el desarrollo del sector porque cambió la realidad de como era vivida la vestimenta hasta es momento. Empezó a trabajarse el diseño y las tendencias con cambios rápidos y constantes en las formas y el color. Este hecho tuvo mucha aceptación social y transformó, en las décadas siguientes, las formas de consumo, principalmente de las mujeres que empezaron a superar a los hombres en la adquisición de este tipo de producto buscando diversidad y rápidas sustituciones⁴. Después de la revolución industrial de 1760 la moda no solo se consolidó, profundizó y masificó, sino que fue necesaria para el fortalecimiento de esta nueva sociedad, basada en un desarrollo exagerado y compulsivo del sector, dado que las necesidades reales de las personas eran insuficientes, para los nuevos requerimientos industriales y había que comenzar a generar deseos insaciables.

“La moda en cuanto lógica externa a las personas y, por lo tanto, impuesta, impulsa el cambio periódico de vestimenta. Cambio que para consagrarse como

¹ “Historia del vestuario y la moda”, <https://www.timetoast.com/timelines/historia-del-vestuario-y-la-moda> (Consultado el 10/01/2021)

² “ Utilización del vestido en la antigüedad”, <https://www.webquest.es/informacion/como-era-la-ropa-en-la-prehistoria-analisis-de-los-tejidos-y-tipos-de-prendas-en-el-paleolitico-neolitico-y-edad-antigua> (Consultado el 10/01/2021)

³ Saulquin, S. (2010). “La muerte de la moda, el día después”. Argentina Editorial Paidós.

⁴ Joan, D. (2008). “La esencia del estilo: Historia de la invención de la moda y lujo contemporáneo”. España Editorial Nerea.

moda, necesita producir deseo y consumo a escala masiva". (Saulquin, 2010: 17)

Ese fue el camino hasta hoy, una industria sumamente cuestionada que sigue marcando las tendencias con un ritmo mucho más rápido que antes con la tendencia de *"slow fashion"* y consumidores que alimentan su deseo con precios muchos mas accesibles, pero con una perdida en el ciclo de vida del producto mucho mas alta al ser consideradas, prácticamente, como prendas descartables⁵.

Marketing sustentable y economía circular

El Marketing también ha evolucionado. Gradualmente ha pasado de estar *centrado en el producto*, luego en el *consumidor* y actualmente en las *personas*, en los seres humanos que piensan y sienten. Estas personas tienen valores y buscan marcas que los representen, tienen voz y se hacen escuchar por distintos medios, principalmente los digitales. Y tienen, sobre todo, el enorme poder de influir en otras personas y también sobre las marcas, a favor o contra de estas últimas⁶.

La sostenibilidad hoy es un valor apreciado por los clientes. Y las marcas, desde un interés genuino o meramente lucrativo, apoyado en el Marketing, empiezan cada vez más a hacerse eco de esto. Hay un claro manifiesto detrás de este concepto que es la sostenibilidad: ***"satisfacer las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer los recursos y oportunidades para el crecimiento de las generaciones futuras"*** (Informe Brundtland "Our Common Future", 1987). Y también, un compromiso mundial con 17 objetivos y 169 metas que marcan la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible aprobado por la ONU en el 2015. Pero es un hecho que hoy *"ser sustentable"* es una tendencia y un término que está de moda, entonces las marcas de indumentaria

⁵ Mckinsey (2016). *"Style that's sustainable: A new fast-fashion formula"*, <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/style-thats-sustainable-a-new-fast-fashion-formula>. (Consultado el 20/01/2021)

⁶ Kotler, P (2018). *"Marketing 4.0. Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital"*. España Editorial LID

se apropian del concepto para captar la creciente demanda. El punto es hasta donde estés marcas son coherentes en sus prácticas con este principio, o solo lo hacen parcialmente, por ejemplo, mediante unos pocos ítems, para proclamarse como tales y sin trabajarlo de forma integral en toda la cadena de valor. Mientras, que promoviendo estos valores y ayudadas por el Marketing, incentivan el mayor consumo.

Tal como lo define Philip Kotler:

“El verdadero Marketing Sustentable requiere de un sistema de Marketing que funcione de manera fluida, en el que los consumidores, las compañías, los encargados de formular políticas públicas y otros participantes trabajen en conjunto para garantizar acciones de Marketing que sean responsables a nivel social y ambiental. Sin embargo, por desgracia, el sistema de Marketing no funciona de manera adecuada.”

Esta ineficiencia del Marketing en la industria de la moda es particularmente visible. Sin un trabajo conjunto entre los actores sociales es muy difícil pretender mitigar el daño social y ambiental. La realidad que atraviesa la industria no se cambia solo con buen Marketing, ni con marcas que tengan buenas intenciones porque toda la cadena de valor esta infectada y el Estado también debe participar activamente a través de políticas públicas tendientes a sanar el sistema. Es un sector que tiene muy mala reputación, cualquier intento de realizar un Marketing sustentable “sin ética” puede ser cuestionado.

Una vía de sostenibilidad: La economía circular

La sociedad industrial no solo promovió el consumo desmedido, sino que funcionó de manera lineal, desintegrada, ineficiente, extremadamente demandante de recursos naturales e irresponsable en el daño ambiental y los desechos generados. Con una visión general y desarticulada de la materia prima, los bienes producidos y los residuos generados. La economía circular es hoy una alternativa de un modelo económico más sostenible generando cambios en la conducta y los estilos de vida. Si bien aporta soluciones parciales y

temporales promueve la extensión del ciclo de vida de los productos manteniéndolos en su nivel más alto de productividad y valor, bajo el principio de no destruir innecesariamente los recursos⁷.

Algunas de las practicas que promueve este modelo son: finalizar con las prácticas de consumo compulsivas y dañinas con el planeta, promover la reutilización, reparación y reciclado de productos, incentivar la racionalidad y conciencia para limitar el consumo y no renovar productos continuamente, fomentar una postura crítica sobre la obsolescencia programada, e iniciar con pequeñas prácticas individuales la toma de conciencia en cada elección que hagamos para terminar entre todos con la cultura del desperdicio⁸.

Moda y sostenibilidad

"La Alianza para la Moda Sostenible de las Naciones Unidas no percibe la sostenibilidad como una limitación para la moda, sino más bien como un desencadenante para aportar verdadera creatividad y pasión a la industria".
S.Kiisler, Presidente de la cuarta Asamblea de la ONU para el Medio Ambiente.

La sostenibilidad atraviesa toda la cadena de valor de la indumentaria, y por cierto con mucho cuestionamiento en cada una de esas instancias. En mayor o menor medida, todo lo que hace tiene un impacto económico, social y ambiental. Desde la extracción de la materia prima vinculada a la precariedad laboral y el daño ecológico que generan los distintos procesos textiles, los suministros que utiliza para la producción, principalmente lo que respecta al uso indiscriminado del agua, y también lo que producen en el consumo de las personas y en el desentendimiento que tienen luego de que el producto es vendido.

En este momento las marcas están mas conscientes de esta realidad y por lo menos, esta situación brinda una ocasión de cambio; aunque no sepan muy bien en la mayoría de los casos como abordarlo. La economía circular es una vía de sustentabilidad y se presenta de distintas formas, desde ferias "vintages" de ropa

⁷ Jiménez Herrero, Luis M (2020) *"Economía Circular-Espiral"*. España. Editorial Ecobox.

⁸ Saulquin, S. (2010). *"La muerte de la moda, el día después"*. Argentina Editorial Paidós

para segundo uso, reparación de prendas, productos diseñados a partir de reciclaje sea de materiales textiles vírgenes (excedentes o sobrantes), procesados de forma ecológica o cambiando la forma original.

Pero también hay otras vías de sostenibilidad como, por ejemplo: el mayor cuidado en la selección y utilización de materiales que disminuyan el impacto medioambiental en la producción y elaboración tanto de fibras como de prendas; mayor colaboración con todos los integrantes de la cadena valor dado que la sostenibilidad requiere un trabajo conjunto (producir de forma sustentable es más caro y las marcas tienen que acompañar a sus proveedores de suministros para que se pueda innovar en la industria); mayor rigurosidad en los controles sobre las condiciones en que fueron producidos los productos; mayor participación como actores de cambio en la conducta de los consumidores (dejar de incentivar que la gente compre lo que no necesita, que cuide y utilice más lo que tiene) y mayor responsabilidad con el medioambiente en todo lo que hagan⁹. Una moda sostenible es posible, pero no solo requiere creatividad y pasión sino mayores esfuerzos de todos los actores sociales.



⁹ Saulquin, S. (2010). *“La muerte de la moda, el día después”*. Argentina Editorial Paidós

ANALISIS DE SITUACION

La sostenibilidad en el último tiempo pasó de ser una tendencia a convertirse en un eje estratégico en todos los sectores involucrados tanto públicos como privados. Hoy se están reformulando políticas públicas, replanteando las áreas de responsabilidad social en las empresas, creciendo las demandas de los consumidores a las marcas por sus compromisos éticos, sociales y ambientales y nuevas instituciones y ONG's exigen cambios al respecto.

Todavía hay varios sectores, como el de la indumentaria, donde no está regulado ni muy claro, ni definido, como se debe abordar este tema de la mejor manera. Hay un retraso muy fuerte en la industria y deudas sociales (por ejemplo y, para empezar, el 80% de las prendas que se venden en Argentina son producidas con empleo informal ¹⁰) que deben ser reparadas.

La importancia de la sostenibilidad quedó manifiesta este año con el paso del COVID-19 tanto desde el lado de la industria, que vio deteriorada y afectada toda la cadena de suministro, como del lado del consumidor que obligado a estar confinado sus hábitos de consumo de indumentaria cambiaron rotundamente y la mejor prenda fue el pijama y las pantuflas. Queda la inquietud de sí en el futuro será necesario tener la cantidad de ropa que estaba teniendo en su placard dado el poco o nulo uso que tuvo en su mayoría en el último tiempo.

Análisis del entorno

A continuación, se detallan los factores del macroentorno, utilizando el modelo PEST, que más incidencia tienen en la sostenibilidad y la industria de la moda.

Factores políticos

¹⁰ Claudio Drescher (julio 2020). "La industria de la moda necesita un plan Marshall". <https://www.forbesargentina.com/liderazgo/claudio-drescher-la-industria-moda-necesita-plan-marshall-n3504>. (Consultado el 15/10/2021)

En septiembre de 2015 en New York, la Asamblea General de Naciones Unidas aprobó la resolución 70/1 denominada “*Transformar nuestro mundo: la agenda 2030 para el desarrollo sostenible*” que entró en vigor en enero de 2016.

La agenda plantea 17 objetivos y 169 metas articuladas, que incluyen aspectos económicos, sociales y ambientales a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, con la intención también de fortalecer la paz universal y acceso a la justicia ¹¹.

Esta Agenda viene rigiendo los desarrollos mundiales hasta 2030 donde los Estados, de los cuales Argentina es uno, se comprometieron a movilizar los medios necesarios para su implementación. Los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) son los siguientes:

1. Fin de la pobreza
2. Hambre cero
3. Salud y bienestar
4. Educación de calidad
5. Igualdad de género
6. Agua limpia y saneamiento
7. Energía asequible y no contaminante
8. Trabajo decente y crecimiento económico
9. Industria, innovación e infraestructura
10. Reducción de las desigualdades
11. Ciudad y comunidades sostenibles
12. Producción y consumo responsable
13. Acción por el clima
14. Vida submarina
15. Vida ecológica terrestre
16. Paz, Justicia e instituciones sólidas
17. Alianzas para lograr los objetivos

¹¹ “La alianza de la ONU para la Moda Sostenible” (marzo 2019)
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>. (Consultada el 10/01/2021).

Al tratarse de una marca de indumentaria sostenible, el foco está en el objetivo 12 “*Garantizar modalidades de consumo y producción sostenible*”, que a su vez, está compuesta de ocho metas, de las cuáles las más relevantes para los fines del proyecto son las siguientes cinco:

- 12.2) Lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales.
- 12.4) De aquí a 2020, lograr la gestión ecológicamente racional de los productos químicos y de todos los desechos a lo largo de su ciclo de vida y reducir significativamente su liberación a la atmósfera, el agua y el suelo a fin de minimizar sus efectos adversos en la salud humana y el medio ambiente.
- 12.5) Reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización.
- 12.6) Alentar a las empresas, en especial las grandes empresas y las empresas transnacionales, a que adopten prácticas sostenibles e incorporen información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes.
- 12.8) Asegurar que las personas de todo el mundo tengan la información y los conocimientos pertinentes para el desarrollo sostenible y los estilos de vida en armonía con la naturaleza.

En Argentina, los organismos responsables de los cumplimientos de estos objetivos son: el Ministerio de agricultura, ganadería y pesca, la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable y la Secretaría de Gobierno de Modernización.

En junio de 2020 se presentó el Segundo Informe Voluntario Nacional (IVN) ¹² sobre la implementación y el seguimiento de la Agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) en Argentina. Este informe fue presentado internacionalmente ante el Foro Político sobre el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. En dicho informe no se presentó ningún avance en cuanto a las metas anteriormente descriptas del objetivo 12.

¹² “ Segundo informe voluntario Nacional (IVN) sobre la implementación y el seguimiento de la agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) en Argentina”.
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ivn_2020_07_03_0.pdf. (Consultado el 20/01/2021)

En el marco de cooperación 2021-2025 que fue firmado en noviembre de 2020

¹³ Argentina estará enfocada y comprometida en seis ejes transversales nucleares:

1. No dejar a nadie atrás.
2. El enfoque de derechos humanos.
3. La perspectiva de género.
4. La sostenibilidad ambiental.
5. El enfoque de territorio.
6. La pandemia de COVID-19.

En cuanto a indumentaria respecta, en marzo de 2019 se lanzó “La Alianza de la ONU para la Moda Sostenible con el propósito de detener las prácticas perjudiciales tanto en los ordenes medioambientales como sociales, abordando principalmente el impacto de la moda rápida¹⁴.

Factores económicos

En términos generales Argentina sufrió en 2020 la peor recesión después de la crisis de los años 2001-2002. La inflación interanual acumulada fue de 36.15%, la más alta en Latino América después de Venezuela. El nivel de pobreza se elevó a 40.9% y la depreciación de la moneda fue del 28.8% a lo largo del año, el dólar aumentó un 40% al tipo de cambio oficial, pasando de \$ 59.89 a \$ 84,14 (según la cotización mayorista).

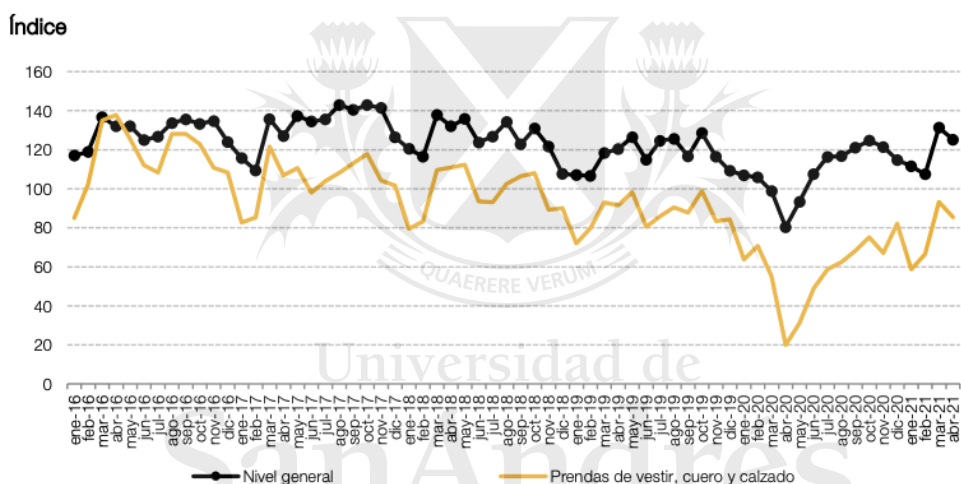
El Producto Bruto Interno (PBI) de Argentina cayó -9,9% interanual en 2020, como consecuencia de la disminución de todos los componentes de la demanda. Fue la peor caída en los últimos quince años y es el tercer año consecutivo con baja en la producción, habiendo sido -2% en 2018 y -2,1% en 2019.

¹³ “Marco estratégico de Cooperación de las Naciones Unidas MECNUD 2021- 2025” (2020), <https://argentina.un.org/es/about/about-the-un>. (Consultado el 01/03/2021).

¹⁴ “ Alianza de la ONU para la Moda Sostenible (2019), <https://www.unenvironment.org/es/noticias-y-reportajes/comunicado-de-prensa/la-alianza-de-la-onu-para-la-moda-sostenible-abordara-el>, (Consultado el 01/03/2021).

Realizando un análisis de los últimos cuatro años de la industria a través del índice de Producción industrial manufacturero (IPI), indicador que mide la evaluación de la cantidad y calidad de la producción industrial, se puede observar que el sector no logra repuntar. En el rubro de “prendas de vestir, cuero y calzados” el IPI manufacturero acumulado de 2017 fue de -10,7%, en 2018 de -6%, en 2019 de -11,3% y la mayor caída de los últimos años fue en 2020 con -33%. Además, como puede observarse en el cuadro a continuación, salvo un corto periodo en el primer semestre de 2016, el IPI de dicho rubro se encuentra mensualmente por debajo del nivel general.

**Prendas de vestir, cuero y calzado respecto al nivel general del IPI manufacturero.
Enero 2016-abril 2021**



Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas y Precios de la Producción y el Comercio. Dirección de Estadísticas del Sector Secundario.

16

Actualmente se está viendo en la industria una recuperación favorable, en junio de 2021 el crecimiento con respecto a 2020 fue del 76% y las perspectivas para lo que queda del año son positivas. De acuerdo con la encuesta de la fundación proteger “Evolución 2020 y perspectivas 2021”, el 83,3% de las empresas encuestadas estiman un incremento de las ventas en 2021, el 56% ampliará su capacidad productiva para generar mayores volúmenes de producción y algo

¹⁶ Fuente INDEC (2020). Índice de Producción Industrial Manufacturero

muy positivo es que la amplia mayoría, el 91%, espera mantener o ampliar el empleo durante 2021 ¹⁷.

Factores sociales

El impacto que tiene la sustentabilidad en la moda es directo y afecta toda la cadena de valor: desde la materia prima, los suministros, los proveedores, los residuos, el uso del agua, el espacio físico del punto de venta, la manera de comunicar y vender sus productos, el desarrollo de estereotipos, la incentivación al consumo, entre otros ¹⁸. La industria de la moda es una de las más criticadas con relación al uso que hace tanto de los recursos naturales como de los factores sociales, entre los cuales se destacan las siguientes acusaciones:

- Utiliza importantes cantidades de agua y energía para el desarrollo de las prendas.
- Genera residuos, efluentes y contaminación.
- Utiliza mano de obra informal, trabajo clandestino e infantil.
- Alimenta el consumo desmedido.
- Propicia valores banales para alcanzar la felicidad.
- Provoca estrés e inseguridad en los consumidores contribuyendo a enfermedades como la bulimia y la anorexia.

Los consumidores no solo buscan marcas sostenibles, sino que estarían dispuestos a pagar más por ello. De acuerdo con Global Premiumization Study 2018 de Nielsen “Los cambios en la prosperidad del consumidor en los mercados en desarrollo está permitiendo a los consumidores ejercer su nuevo poder adquisitivo para los estándares globales de bienes y servicios”, uno de los

¹⁷ “ Encuesta pro tejer. Evolución 2020 y perspectivas 2021”. (n.d.), <https://www.fundacionprotejer.com/informes/encuesta-pro-tejer-evolucion-2020-y-perspectivas-2021/>. (Consultada el 18/01/2021).

¹⁸ María Lourdes Delgado Luque y Miguel Ángel Gardetti (2018) “*Vestir un mundo sostenible*”. Argentina. Editorial LID.

atributos por lo cuál los consumidores globales estarían dispuestos a pagar más es en productos con materiales sostenibles (38%).

Por otro lado, en una reciente publicación de McKinsey¹⁹ se pone de manifiesto que la pandemia aumento el interés del consumidor en la sostenibilidad. “Durante el confinamiento, los consumidores han repensado su consumo y hábitos poniendo foco en el propósito y valores de las marcas. Exigen un comportamiento sostenible de las empresas. Por ejemplo, una encuesta reciente de consumidores mostró que más del 40% de los consumidores de Europa y América del Norte consideran favorablemente las marcas que muestran preocupación y contribuyan a la agenda social y médica para resolver la crisis. Un dato relevante es que más del 20% por ciento de los consumidores indicaron que les gustaría apoyar a las empresas locales y planean comprar más productos a nivel local, además de indicar que desean reducir el consumo de ropa”.

Si bien se observa que en la actualidad la sostenibilidad está instalada en la sociedad, lo hace con más fuerza en los segmentos más jóvenes, los millennials. De acuerdo con el informe *True-Luxury Global Consumer Insight*, los consumidores entre 21 y 35 años son la generación que más contribuirá a este mercado, pasando de la participación del 29% en la actualidad hasta llegar al 50% de la industria en 2024. A la vez, esta generación es la que exige a las marcas de lujo, transparencia, trazabilidad y autenticidad con relación a la sostenibilidad. Esto se asocia al respecto por las cuestiones ambientales y sociales, con consumir bienes de calidad que tengan mas durabilidad en vez del “comprar y tirar” del “*fast fashion*”.

Factores ecológicos y ambientales

Hoy estamos frente a un gran déficit ambiental y hay que empezar a llevar practicas para garantizar que el impacto del sobreconsumo mundial de recursos no sobrepase la biocapacidad productiva de la tierra. Actualmente, la huella

¹⁹ Mckinsey (mayo 2020). “ Es hora de cambiar”.
<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/time-for-change-how-to-use-the-crisis-to-make-fashion-sourcing-more-agile-and-sustainable>. (Consultado el 18/02/2021)

ecológica indica que se está utilizando el equivalente a 1,7 planetas tierra (WWF, 2018). El consumo mundial de recursos naturales se multiplicó por 14 entre 1900 y 2015, superando los 90.000 millones de toneladas anuales. Se prevé que esa cifra se multiplique entre 2015 y 2050. La humanidad esta excediendo en un 50% el consumo sobre la capacidad regenerativa del planeta ²⁰.

La industria de la moda es una de las industrias que más contamina y más impacto medioambiental negativo tiene. Por ejemplo, para la fabricación de “un” pantalón de jean se consumen entre 2.130 y 3.078 litros de agua ²¹ que incluye la producción de algodón, la fabricación, el transporte y el lavado.

A nivel mundial la industria textil es la segunda consumidora de agua, generadora del 20% de las aguas residuales, 10% de las emisiones de gases de efecto invernadero y se estima que vierte medio millón de toneladas anuales de microfibras a los océanos. El 87% de las fibras utilizadas para confeccionar ropa se incinera y el 60% de las prendas de vestir poseen un tiempo de vida inferior al año²².

Esta situación no solo refleja un impacto negativo medioambiental sino económico en la industria textil que representan un valor aproximado de US\$ 500 millones debido a la falta de reducción en el uso de recursos naturales, falta de aplicación de prácticas de reciclaje y desechos de prendas que se arrojan a vertederos sin ser vendidas.

La industria esta recibiendo presiones en cuanto a modificaciones en las pautas de consumo y estudios sobre el impacto medioambiental que genera.

²⁰ “La humanidad necesita 1,7 planetas para satisfacer su demanda de recursos” (2014). <https://www.elmundo.es/ciencia/2014/09/30/542a5136e2704e34068b456d.html>, (consultado el 01/03/2021).

²¹ “¿Sabes cuantos litros de agua se necesitan para fabricar unos vaqueros?” (2021). <https://www.revistacircle.com/2018/10/17/cuantos-litros-de-agua-se-consumen-para-fabricar-unos-vaqueros/>,(consultado el 15/10/2021).

²² “La Industria textil es la más contaminante después de la petrolera” (n.d.) <https://www.vidasostenible.org/la-industria-textil-es-la-segunda-mas-contaminante-despues-de-la-petrolera/>. (Consultado el 01/03/2021).

En el marco de esta problemática ambiental se creó a principio de 2020 la alianza de las Naciones Unidas para la moda sostenible²³, la cual tiene por objeto detener las prácticas perjudiciales para el medio ambiente y la sociedad y convertirlo en un motor de acción ambiental. Como prioridades proponen incentivar una forma diferente de consumo en las sociedades, redefinir el sistema productivo basado en el uso racional de recursos naturales, el reciclaje de productos bajo el concepto de economía circular, diseños de nuevos géneros a través de investigación, desarrollo y tecnología y medir el impacto de la huella ambiental de la ropa. El objetivo principal es eliminar el modelo de comprar, usar y tirar por uno nuevo integrador y circular.

Este factor es uno de los más complejos de analizar de cara a una empresa de indumentaria sostenible porque no empieza cuando se compra la tela ni termina cuando se vende el producto. La materia prima plantea un enorme debate, desde como es la fibra (vegetal, animal, artificial) y en que condiciones laborales lo realizan, como se produce y el daño que genera durante el proceso y cuando cumplió su ciclo de vida. Por ejemplo, una fibra artificial “vegana” de pelo sintético tarda más en biodegradarse que una fibra natural o animal, por lo cuál es más contaminante²⁴.

Es de destacar que hay amplio consenso en el daño que está causando al planeta continuar con un modelo lineal de producción de la moda y que es necesario un cambio de paradigma con mayor responsabilidad de las marcas y mayor conciencia en las compras responsables por parte de los usuarios. En este sentido, no hay marcas sustentables sin personas sustentables.

²³ “La alianza de las Naciones Unidas para la moda sostenible” (2019), <https://www.ideassonline.org/public/pdf/UNAllianceforSustainableFashion-ESP.pdf> , (Consultado el 01/03/2021).

²⁴ “El veganismo en la moda es hipocresía” (2019) <https://www.lavanguardia.com/vida/20190606/462706339721/el-veganismo-en-la-moda-es-hipocresia.html>, (Consultado el 15/03/2021)

Análisis de Mercado

Para analizar el mercado se revisará el tamaño de la industria de la indumentaria en general y la indumentaria sostenible en particular, el crecimiento esperado del mercado y como fue afectado tanto negativa como positivamente por el paso del COVID-19. Además, se analizarán las principales tendencias globales y locales.

El mercado global de indumentaria y de indumentaria sostenible

En términos globales y previo a la pandemia se proyectaba que la industria continuaría su crecimiento a una tasa compuesta anual de 5.8% de 2019 a 2024²⁵. El tamaño total del mercado global se estima en los USD 2.4 mil millones y el nuevo modelo de economía circular o sostenible de la industria de la indumentaria representa una oportunidad de capturar un 25% de ese mercado²⁶.

Efecto pandemia en el mercado global

En 2020 con la pandemia las perspectivas de crecimiento no se cumplieron. La industria sufrió uno de sus peores años en términos de rentabilidad. Globalmente hubo una caída del 30% de las ventas y un 90% del beneficio de las empresas del sector ²⁷. De acuerdo con el reporte de McKinsey “*The State of Fashion 2021*”, se prevén dos escenarios para su recuperación. El más optimista anticipa una reducción de las ventas de entre 0% y 5% con respecto a 2019, volviendo a los niveles de actividad de ese año de referencia en el tercer trimestre de 2022. El segundo escenario, más pesimista, plantea una reducción de entre 10% y 15% para este 2021 y las ventas volverían a los niveles de 2019 en el cuarto trimestre de 2023.

²⁵ “Volumen del mercado mundial de la indumentaria 2013-2024”, (2019) <https://mundotextilmag.com.ar/mercado-mundial-de-la-indumentaria/>. (Consultado el 15/03/2021).

²⁶ “El mercado de la ropa podría llegar a 22 billones de dólares”, (2015) <https://pe.fashionnetwork.com/news/Mexico-el-mercado-de-la-ropa-podria-llegar-a-22-billones-de-dolares.581372.html>, (Consultado el 15/03/2021).

²⁷ “Crisis en la industria textil”. (2021) <https://elpais.com/economia/2021-02-28/crisis-en-la-industria-textil-un-2021-con-la-moda-de-hace-un-ano.html>, (Consultado el 15/03/2021).

Mercado local de indumentaria

En términos locales, de acuerdo con el Plan estratégico Nacional Argentina 2020 las proyecciones de la industria textil e indumentaria estimaban una producción de prendas por USD 9.200 millones y ventas en el mercado interno por USD 7.500 millones. Se proyecta un crecimiento del 25% en relación con el último año, así como también un incremento en el empleo sumando 200 mil puestos de trabajo e inversiones por USD 250 millones.

Con respecto al consumo mensual de los argentinos en la industria, de acuerdo con la última encuesta Nacional de Gastos de Hogares 2017-2018 publicada en junio de 2020, los gastos del rubro prendas de vestir y calzado representan el 6,8% de los gastos totales sobre el ingreso familiar mensual.

Efectos negativos de la pandemia en el mercado local

El año 2020 terminó con una caída acumulada de la producción local de indumentaria de 32,9% comparado contra el año anterior²⁸. Los motivos principales por los que el mercado se contrajo fueron:

- Pérdida del poder adquisitivo de los consumidores.
- Aumento de inflación interanual en la categoría de indumentaria y calzado del 71,5%²⁹.
- Cierre de locales comerciales y shoppings.
- Escasez de insumos y materias primas que imposibilitaron el abastecimiento de prendas en el mercado.
- Falta de ocasiones de usos de prendas para el trabajo o eventos sociales.

En un estudio publicado por Adecco en el año 2018 se revelaba que el 46% de los argentinos gastan entre el 5% y el 10% de su sueldo en ropa

²⁸ “ Qué necesita la industria textil para crecer en 2021”. (2021) , <https://www.forbesargentina.com/negocios/que-necesita-industria-textil-crecer-2021-n5147>, (Consultado el 15/03/2021).

²⁹ “ Aumento de ropa, otro rubro que supera ampliamente la inflación”, (2021), <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/aumentos-la-ropa-otro-rubro-que-supera-ampliamente-a-la-inflacion/>, (Consultado el 15/03/21).

para ir trabajar ³⁰. Con la implementación general de las empresas de la modalidad de home-office este porcentaje quedó obsoleto.

Efectos positivos de la pandemia en el mercado local

Crecimiento del ecommerce

Argentina se convirtió en el país con mayor crecimiento a nivel global de comercio electrónico con un incremento interanual de 79%³¹. De acuerdo con el estudio anual de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, los rubros que más crecimiento tuvieron y alcanzaron el primer y segundo lugar del ranking fueron “indumentaria y artículos de deporte” e “Indumentaria” (no deportiva) respectivamente. Lo más relevante es que estas categorías tuvieron mayor crecimiento que alimentos y bebidas, productos de primera necesidad y esenciales durante el aislamiento.

Ranking de rubros más vendidos en eCommerce



32

³⁰ Adecco (septiembre 2018). “El 46% de los argentinos dedica entre un 5% y un 10% de su salario a la vestimenta laboral”. <https://www.adecco.com.ar/noticias/el-46-de-los-argentinos-dedica-entre-un-5-y-un-10-de-su-salario-a-la-vestimenta-laboral/>, (Consultado el 20/07/21)

³¹ La Argentina registro en 2020 el mayor crecimiento global de comercio electrónico” (2021). <https://www.infotextil.com.ar/la-argentina-registro-en-2020-el-mayor-crecimiento-global-en-comercio-electronico/>, (Consultado el 20/07/21).

³² Fuente CACE (2021).

<https://cace.org.ar/uploads/estudios/Estudio%20Anual%20Comercio%20Electrónico%20CACE%202020%20-%20Resumen.pdf>

Mayor conciencia sobre el medioambiente y la sostenibilidad

La pandemia generó cambios positivos en los hábitos de consumo de los argentinos. De acuerdo con un estudio publicado por Kantar y Google, el 64% de los compradores están reduciendo las compras impulsivas. Además, hay un incremento en la compra de productos sostenibles. En este sentido, también Mercado Libre reportó un aumento del 86% en la cantidad de compradores de productos con impacto social positivo y un 24% de dichos compradores prefirió un producto con impacto social como primera compra.

Dimensionamiento del mercado

De acuerdo con el reporte 2020 de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico las ventas totales durante 2020 fueron de \$ 905 mil millones (USD 9,3 mil millones). El rubro indumentaria tiene una participación del 3% sobre dicho volumen.

Facturación por rubro:

En millones de pesos

| Categoría - Rubro | Facturación | | | 2020 | |
|--|----------------|----------------|----------------|---------------|-------------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | Participación | Crecimiento |
| Equipos de audio, imagen, consolas. TI y telefonía | 27,175 | 46,2 | 153,122 | 17% | 231% |
| Alimentos, bebidas y artículos de limpieza | 19,709 | 41,591 | 149,727 | 17% | 260% |
| Artículos para el hogar (muebles, decoración) | 20,348 | 38,921 | 119,078 | 13% | 206% |
| Electrodomésticos (línea blanca) | 13,492 | 26,506 | 67,441 | 7% | 154% |
| Pasajes y Turismo | 60,660 | 87,069 | 44,997 | 5% | -48% |
| Deportes | 8,560 | 16,931 | 41,371 | 5% | 144% |
| Cosmética y Perfumería | 6,154 | 13,436 | 29,664 | 3% | 121% |
| Indumentaria (no deportiva) | 5,572 | 11,019 | 28,733 | 3% | 161% |
| Accesorios para autos, motos y otros vehículos | 5,973 | 12,641 | 26,394 | 3% | 109% |
| Materiales y herramientas de construcción | 3,354 | 7,012 | 24,682 | 3% | 252% |
| Infantiles | 5,460 | 10,465 | 22,944 | 3% | 119% |
| Artículos de oficina | 3,088 | 5,672 | 16,190 | 2% | 185% |
| Entradas espectáculos y eventos | 6,150 | 10,640 | 3,385 | 0,4% | -68% |
| Otros | 27,339 | 45,737 | 111,471 | 12% | 141% |
| Total B2C | 213,034 | 373,840 | 839,201 | 93% | 124% |
| C2C | 16,726 | 29,438 | 65,941 | 7% | 124% |
| Total B2C + C2C | 229,760 | 403,278 | 905.143 | | 124% |

32

Considerando las proyecciones sobre el “Comercio Electrónico en Argentina 2020- 2024” realizado por AMI (Américas Market Intelligence) el mercado de

comercio electrónico de Argentina crecerá con una tasa de crecimiento anual compuesto de 32% durante dicho periodo alcanzando un total de USD 36 mil millones.

Si la venta de indumentaria por comercio electrónico mantiene el share del 3% de 2020, el mercado de comercio electrónico de indumentaria será de USD 1,08 mil millones hacia 2024.

Considerando que la indumentaria sostenible y/o circular puede captar el 25% de dicho mercado, el tamaño estimado de mercado de indumentaria sostenible para el periodo antes mencionado será de USD 270.000.000

Tendencias en el mercado

La principal tendencia que está tratando de imponerse en el sector de la indumentaria es el “*Slow Fashion*”. Estrictamente no es una tendencia en términos de una moda efímera sino un cambio profundo que empieza a transitarse y que atraviesa a la sociedad en general, a las distintas industrias y al consumidor.

No es un término nuevo, surgió durante 2007 en el *Center for Sustainable Fashion (UK)* de la mano de Kate Fletcher³³. En ese momento se puso de manifiesto que la industria de la moda era una de las más contaminantes del mundo y este movimiento rechazaba la ropa producida masivamente, considerando solo la ropa hecha a mano, aunque luego se fue extendiendo y practicando en diversas iniciativas sostenibles.³⁴

Al principio este movimiento no tuvo demasiado impacto hasta abril de 2013 cuando ocurrió el famoso accidente en Bangladesh (segundo exportador de textiles con los costos mas bajos del mundo). Un edificio llamado Rana Plaza

³³ Kate Fletcher es Diseñadora, Profesora de Sostenibilidad y autora de unos los primeros libros en moda sustentable titulado “*Sustainable Fashion & Textile*” (2008).

³⁴ Patricia Puig Terreno (2017) “*Slow Fashion: moda, sostenibilidad y negocio*”. España: Editorial Universitat Politècnica de València.

ocupado mayoritariamente por fabricas de ropa colapsó, dejando un saldo de 1.129 muertos y 2.515 heridos.³⁵ Este hecho es considerado como el más relevante en el ultimo tiempo para repensar el modelo predominante, resultando una alerta para la industria de la moda internacional y también para la unión y protección de los más vulnerables en la cadena de suministros. Luego del accidente, ese mismo año, se creó “*Fashion Revolution*” donde sus fundadores vieron el accidente como un catalizador para el cambio en la industria. A partir de 2014, se empezó a conmemorar el 24 de abril de todos los años “**El día de la revolución de la moda**” que se realiza a nivel mundial y tiene como objetivo visibilizar la importancia de la transparencia y sostenibilidad tanto en la industria textil como en los consumidores recordando el trágico suceso³⁶.

El “*Slow Fashion*” no es una categoría rígida sino una manera de concebir la producción de forma ética y responsable con el medio ambiente y la utilización de recursos, buscando minimizar las tendencias y temporadas optimizando la cadena de suministros, promoviendo prendas de calidad y larga duración con un enfoque más en la calidad y no en la cantidad. Es decir que esta tendencia es transversal a otras tendencias actuales como son las etiquetas verdes, la moda ética, la moda ecológica, la moda vegana, la moda circular e inclusive el “*fast fashion*” que está incorporando prácticas sostenibles. Sobre este último punto, uno de las marcas líderes a nivel mundial en esa categoría como lo es H&M presentó en marzo de este año la primera cápsula de su línea “*Innovation Science Story*” de prendas femeninas y masculinas para ser comercializadas 100% online posicionando a la marca en innovación textil sostenible dado que está incorporando dos nuevos materiales como lo son el EVO, un hilo elaborado sobre una base biológica derivada del aceite del ricino (obtenido a partir de las semillas de la planta *Ricinus Communis*) y el Dessero, un cuero vegano obtenido a partir del cactus³⁷. También han incorporado procesos de teñidos respetuosos

³⁵“ El derrumbe en Bangladesh que sacudió la industria textil” (2013) https://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/12/131127_grandes_historias_2013_edificio_bangladesh_yy, (Consultado el 20/01/2021)

³⁶ “Fashion Revolution” (n.d)https://es.wikipedia.org/wiki/Fashion_Revolution, (Consultado el 20/02/2021)

³⁷ “H&M se sitúa a la vanguardia de la innovación sostenible”, (2021) <https://fashionunited.es/noticias/moda/con-cuero-vegano-hecho-de-cactus-e-hilos-de-aceite-de->

con el medioambiente utilizando un proceso biológico-sostenible mediante impresión textil de pigmentos naturales. Además, anunció el lanzamiento de una nueva modalidad de comercialización bajo el paradigma de la economía circular disponibilizando a partir del 15 de abril de 2021 el alquiler de prendas tanto en las tiendas como en la página web de la cadena³⁸.

Otra de la tendencia que se viene desarrollando en la industria es en la línea de inclusión, diversidad e igualdad de género o incluso el no género. Lo que antes era reservado para algunos diseñadores de autor como Vanesa Krongold, Santamadre, y Kostume comenzó a expandirse y hacerse más masivo. Desde el mayor Marketplace de Argentina y Latam que es Mercado Libre lanzando en 2019 la categoría de “Moda sin género” hasta marcas como Lacoste, Complot y Benito Fernandez que comenzaron a lanzar colecciones bajo este concepto de moda “unisex”, “no gender” o “no binaria”.

Si bien la sostenibilidad es la tendencia predominante en el sector y una preocupación en la agenda de las principales firmas, de acuerdo con el “Sustainability Index de la revista Business of Fashion”³⁹ los principales grupos del sector no cumplen con lo que prometen. El informe evaluó a las 15 principales compañías del sector (Nike, Kering, LVMH, Under Armour, Ritchemont, entre otras) en seis categorías: transparencia, emisiones, agua y productos químicos, materiales, derechos laborales y desechos. De las empresas analizadas ninguna recibió una puntuación de más de 50 puntos de 100. Dicho informe pone de manifiesto la falta de transparencia sobre el origen de los productos en las compañías más grandes del mundo; y esto es aún mayor cuanto más se baja en la cadena de suministros hecho que posibilita la explotación y violación de derechos humanos y genera dificultad para medir el impacto ambiental de la industria.

[ricino-h-m-se-situa-a-la-vanguardia-en-innovacion-sostenible/2021031835029](https://www.unicatamarca.com.ar/2021/04/14/ricino-h-m-se-situa-a-la-vanguardia-en-innovacion-sostenible/2021031835029), (Consultado el 14/04/2021).

³⁸ “H&M lleva la sostenibilidad al teñido de sus prendas”, (2021)

<https://fashionunited.es/noticias/moda/pigmentos-naturales-biotecnologia-e-impresion-digital-h-m-lleva-la-sostenibilidad-al-tenido-de-sus-prendas/2021033035114>,(Consultado el 14/04/2021).

³⁹ “ Las grandes firmas de moda no están cumpliendo con las metas verdes”, (2021)

<https://fashionunited.com.ar/noticias/moda/las-grandes-firmas-de-la-moda-no-estan-cumpliendo-con-las-metas-verdes/2021032530295>, (Consultado el 14/04/2021).

Por otro lado, el último informe swep de la Unión Europea que se enfoca en el blanqueo ecológico de las empresas que manifiestan estar haciendo por el medioambiente en el mercado online de distintos sectores como indumentaria, cosmética y artículos para el hogar, reveló que en el 42% de los casos analizados las afirmaciones que realizaban en materia ecológica eran exageradas, falsas o engañosas cuando utilizan conceptos como “Ecológico”, “Consciente” o “Sostenible” y podrían ser consideradas como prácticas engañosas o GreenWashing.



Universidad de
San Andrés

Análisis de competencia

Con el fin de encontrar oportunidades e identificar amenazas para el ingreso al mercado de una nueva marca de indumentaria femenina sostenible en un segmento premium, así como la capacidad de generar un verdadero negocio obteniendo ganancias y lograr ser una compañía rentable, se aplicará el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Rivalidad de competidores existentes

La rivalidad entre competidores existentes es alta dado que se trata de un mercado atomizado.

A diferencia de lo que ocurre con otras industrias y otros productos, el consumidor de indumentaria no es un cliente fiel, aún en segmentos altos y medios altos donde está centrado este análisis.

En lo que respecta a las principales marcas líderes en la categoría premium de Argentina, la competencia no se da por pricing. Los precios son altos y no tienen una política de descuentos frecuentes ni agresivos, principalmente realizan descuentos por fin de temporada que van entre el 20% y el 50% OFF sobre precio de lista. La diferenciación se centra en el diseño de sus productos y en el acceso a los mismos a través del desarrollo de múltiples canales. Tienen gran cobertura a través de la presencia física tanto en los principales shoppings del país, locales a la calle en las plazas más importantes, outlets e ecommerce. En su mayoría combinan un modelo de canales de comercialización mixto entre locales propios, franquicias y canales de terceros tanto en lo físico, en locales multimarcas, como en lo digital a través de diversos Marketplace.

Quienes compiten en este segmento también son los diseñadores independientes o marcas de "Diseño de autor". La diferenciación está igualmente centrada en los diseños y la exclusividad, pero sin seguir tendencias comerciales. Las colecciones son limitadas y la comercialización es mucho más

cerrada, ya que tienen muy pocos locales y en su mayoría solo operan con un local o showroom, aunque sí lo hacen de forma online.

En lo que respecta a la competencia en indumentaria “sostenible”, no hay ninguna marca que este posicionada y liderando esta categoría. Algunas de las grandes marcas más importantes del país solo se limitaron a presentar algunas iniciativas con colecciones muy acotadas de productos sostenibles y resultan ser poco consistentes en el tiempo.

Existen muy pocas marcas, generalmente se tratan de emprendimientos, que presentan sus propuestas basadas en la sostenibilidad a través de la realización de sus productos con materiales sostenibles: reciclados, de origen natural o vegano y/o con métodos de elaboración artesanales y ancestrales, pero con poco foco en el diseño, lo que las hace menos atractivas.

Amenaza de nuevos ingresantes (competidores potenciales)

La amenaza de que ingresen al mercado nuevos competidores es baja.

La situación actual económica que viene atravesando el país en los últimos años y la profundización que generó la pandemia, hace de este sector uno de los más golpeados. No solo se vio afectado en la cadena de suministros y en el aumento de los costos de producción, tasas de interés altas, baja del poder adquisitivo de los clientes, escasez de materia prima y además falta de necesidad de comprar artículos de moda por los cambios en los hábitos durante la pandemia. Hoy hay menos oferta y la competencia es más chica principalmente por el cierre de locales tanto de grandes marcas como de pequeños comercios que han desaparecido.

Es un mercado poco atractivo para la expansión de las marcas locales y el ingreso de marcas internacionales al país.

Las exigencias que vienen aumentando en los consumidores de elegir marcas social y ecológicamente responsables y los cambios en los hábitos de consumo

que podrían llegar a mantenerse post pandemia, podrían ser el terreno fértil para que marcas ya posicionadas en el mercado comiencen a iniciar un proceso de transformación hacia la sostenibilidad. Pero no se las considera como una amenaza en el corto y mediano plazo porque los procesos de transformaciones son largos, más difíciles y costosos en compañías desarrolladas. Van a tratar de capturar parte de la demanda creciente pero inicialmente con algunas colecciones limitadas de productos.

Amenaza de sustitutos

Dada la intensidad competitiva en el rubro y la cantidad tanto de marcas como de producto, la baja fidelidad de los compradores de indumentaria en todos los segmentos, los niveles altos de inflación y la baja del poder adquisitivo que limitan el consumo en las personas que no necesitan o hacen bajar de categoría de compra, y el acceso y la inmediatez con la que se puede adquirir un producto de indumentaria en la actualidad sea a través de un ecommerce o mismo desde las redes sociales, hacen que la amenaza de productos sustitutos sea alta.

Hay un efecto aún mayor que incidió en esta fuerza en el último año vinculado a los cambios de hábitos cotidianos que impactaron en la moda como la obsolescencia de algunas prendas por falta de ocasiones de uso y migración hacia otras categorías ajustadas al entorno doméstico.

Por su parte la aceleración digital que hubo tanto en marcas grandes como medianas y pequeñas empresas que tuvieron que desarrollar los canales digitales para subsistir generaron mayores alternativas para los consumidores.

En lo que respecta a la sostenibilidad siguiendo las tendencias de Europa, en Argentina ya se comienza a ver con mayor aceleración el surgimiento de emprendimientos de upcycling, sitios o aplicaciones para compra y venta de artículos de indumentaria usados y alquileres de prendas como alternativa a la compra de prendas nuevas.

Poder de negociación con los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo ya que hay una intensa competencia vía precios.

En la cadena de suministros textil hay tres proveedores fundamentales: las hilanderías, las tejedurías y los talleristas.

El primer eslabón de la cadena, son las hilanderías, donde hay una mayor concentración en hilados de algodón y fibra con menor cantidad de empresas. El algodón compone aproximadamente el 60% de la materia prima utilizada para hacer prendas y está concentrado en tres productores del país: TN&Platex con siete plantas productivas, Tipoití con una planta en corrientes y Algodón Avellaneda. Estos últimos tienen una influencia y poder directo en el precio de los productos, ya que como se exporta, se traslada al mercado interno el precio en dólares.

Los principales clientes de las hilanderías son las tejedurías y la competitividad de este sector está determinada por la escala de producción y la diferenciación de productos. Se tratan de empresas medianas o grandes, entre las más importantes se encuentran: Estampados Rotativos con una planta en Luján, provincia de Buenos Aires, Grupo Textil Karatex en la Provincia de La Rioja y Tecotex con dos plantas industriales en La Rioja y Tucumán.

Los talleristas, quienes confeccionan las prendas, son los principales proveedores de las marcas de indumentaria. Algo muy característico del rubro, es que solo los diseñadores independientes tienen sus propios talleres con una producción muy chica, pero en general las marcas diseñan y no fabrican sus productos, tercerizando la confección de las prendas en talleres.

La rentabilidad de los talleres de confección está dada por los volúmenes de producción. Sus ventajas competitivas se basan en la economía de escala por lo que tratan de captar varias marcas donde se da una intensa competencia.

Son el sector más intensivo en capital de toda la cadena y el que más grado de informalidad, tanto laboral como fiscal, tiene.

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los consumidores es alto dado que dispone de muchas alternativas para poder determinar donde finalmente realizará la compra. La preferencia por una marca no determina compras futuras ya que básicamente se trata de un consumidor poco fiel, en todos los segmentos, y existe una sensibilidad alta al precio.

En los segmentos más altos el costo de cambiar de una marca de la categoría Premium a una categoría inferior es mayor porque se percibe una pérdida de estatus y una cierta resignación en calidad y diseño. En este caso es probable que compren menos antes de cambiar a marcas de menor valor percibido o aumenten las compras en los outlets.

El creciente desarrollo del ecommerce acentuado por la pandemia puso a la moda en los primeros puestos del ranking de compras online de acuerdo con un estudio de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Esto demuestra que el consumidor tiene mucho más poder para obtener más información, comparar, sustituir y acceder a los productos de forma online lo cual pone en igualdad de condiciones, desde el entorno digital, a una marca líder y a un emprendedor que comercializa solo por Instagram.

Conclusiones del análisis competitivo

Si bien el análisis del microentorno, en términos generales, es desafiante dada la industria, se considera que hay una clara oportunidad para el lanzamiento de una marca de indumentaria nueva y de nicho. En la categoría Indumentaria femenina sostenible premium no hay una posición de liderazgo de la competencia.

Análisis de la competencia

Considerando que la nueva marca que se lanzará al mercado será ubicada en el segmento de *“indumentaria femenina sostenible premium”*, basada en el diseño, exclusividad, calidad y durabilidad, donde hoy no hay una posición de liderazgo por parte de ninguna marca, el análisis del entorno competitivo se abordará en distintas categorías de indumentaria en las que estará compitiendo. Se analizan *“marcas sustentables”* donde la competencia es por la sostenibilidad, *“marcas de diseño de autor”* con las cuales además de la sostenibilidad se competirá por el diseño y *“marcas líderes premium”* donde la sostenibilidad no está presente, pero se encuadran en la categoría *“premium”* por diseño, exclusividad, calidad y precios altos.

Competencia directa / Microcompetencia:

Se trata principalmente de micro y pequeñas empresas con hasta 49 empleados y esta compuesta por dos tipos de categorías de marcas: *“Moda sustentable”* y *“Diseño de autor”*.

Marcas de moda sustentable

Componen esta categoría marcas que confeccionan sus prendas con algodón 100% orgánico.

En su mayoría se trata de microempresas fundadas por emprendedores con una clara conciencia y responsabilidad con la sostenibilidad. Su diferenciación se centra en los productos producidos con fibras naturales bajo el comercio justo, pero no en el diseño, se trata de prendas básicas y de uso cotidiano principalmente. En general no tienen local físico y comercializan de forma online con un catálogo de productos reducidos que no alcanzan los 50 ítems.

No hay una marca que lidere esta categoría ni se encuentran posicionadas en un segmento Premium ya que no tienen una propuesta de diseño en sus productos, diferenciación a través de la experiencia o precios acordes a ese

segmento, más bien estos últimos resultan accesibles y son significativamente inferiores que los de las marcas líderes.

Dos de las marcas más relevantes de Argentina en términos de sostenibilidad son:

Stay True

La empresa fue fundada en 2014 por Martín Alonso. Produce sus prendas a partir de fibras de algodón biodinámico y Cáñamo/Hemp (una variedad de planta Cannabis) que importan de Perú ya que en Argentina el cultivo de cáñamo se encuentra prohibido. Además, utiliza teñido ecológico como el quebracho. Cuenta con la certificación LETIS (Organic and Quality Certifier) que garantiza la trazabilidad del producto y con la norma OSC 100 de algodón orgánico. Y también tienen la certificación de Empresa B.

Las colecciones son limitadas tanto en cantidad como en variedad de productos. Se trata de prendas básicas como: remeras, buzos y algunos accesorios.

Las prendas son unisex en su mayoría con estampados que hacen referencia a la marca y a la producción orgánica. Tiene muy pocas unidades disponibles en stock y el resto se producen después de la compra del cliente.

Get Wild

Fundada en 2016 por Agostina Trovato, Gabriela Rivero y Hernán Galeano. Producen remeras y ropa interior para mujeres, hombres y niños a partir de la fibra de Bambú a precios accesibles.

La diferenciación de sus productos se centra en la utilización de la fibra de bambú. Dicho recurso se lo considera ecológico y sostenible por crecer en terrenos marginales, no necesitar tierra fértil, agrotóxicos ni pesticidas y el proceso por el cuál se convierte la fibra en celulosa, es el menos contaminante de todos.

La utilización de esta fibra permite que sus prendas sean antibacterianas, hipoalergénicas, termoclimáticas y bloqueadoras de los rayos UV y son promocionadas a personas con sensibilidad cutánea.

Sus productos se comercializan a través de un local en CABA, ecommerce y revendedores en todo el país. También realizan ventas corporativas (merchandising).

Diseño de autor

Este tipo de marcas se caracterizan por ofrecer diseños innovadores representando la identidad propia del autor, escapando de las tendencias y producciones masivas. Tienen un gran foco en la creatividad, el diseño y los elementos tanto materiales como de la construcción de la prenda a través de distintos componentes. Esta tendencia comenzó en el 2000 y continúa hasta ahora. Se trata de pequeñas empresas de hasta 50 empleados. A diferencia de lo que ocurre con las principales marcas de indumentaria, en su mayoría y las de mayor renombre, trabajan tanto el diseño como la confección a través de talleres propios. Las prendas son exclusivas y se producen pocas cantidades en dos colecciones anuales. En general tienen un solo local, showroom o atelier y un ecommerce.

De acuerdo con el estudio Diseño de autor de indumentaria en Argentina elaborado por el Instituto Nacional de Tecnología Industria (INTI) y la Fundación PROTEJER en 2016 ⁴³ se registran 287 empresas de esas características presentes en todo el país, pero mayoritariamente en Buenos Aires y la región centro (57%).

Los principales referentes de esta tendencia o categoría de moda en el segmento Premium son las siguientes marcas:

Pablo Ramirez

⁴³ Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) y Fundación proteger. " Diseño de Autor de Indumentaria en Argentina", (2016), Diseño indumentaria de autor.pdf, (consultado el 01/07/2021)

Presente en el mercado hace más de 20 años con un local y atelier en Recoleta y su tienda Online. Logró una identidad propia a través del diseño que se caracteriza por la utilización predominante del negro, las siluetas y los largos de las prendas. Su moda es atemporal y como el mismo la define, son “colecciones valiosas, austeras y perdurables” que desde sus orígenes son los ejes en los que trabajó.

La sostenibilidad está presente desde la visión del diseñador antes de la creación de la marca, como el mismo lo expresó:

*“No me interesan las tendencias, no las sigo. Ahora se habla de lo sustentable y yo pienso que de alguna manera yo comencé a pensar en eso antes porque en mis inicios dije: **no quiero que mi ropa tenga fecha de vencimiento**, quiero hacer prendas que tengan calidad, un corte y una silueta que sean eternas. Que cada uno se encariñe con eso y quiera usarla temporada tras temporada. Y de alguna manera mucha gente me cuestionaba: ¡pero eso no es comercial! Si vas a hacer el vestido negro perfecto, la falda negra perfecta, cuando te lo compren se te terminó el negocio. Y la verdad es que nunca tuve una estrategia, siempre **me maneje más por el impulso, por la pasión, por mi creencia, por ser auténtico y no traicionarme**, entonces creo que -el mío- es un camino a largo plazo en realidad.”⁴⁴*

Tramando por Martín Churba

Martín Churba es uno de los diseñadores más destacados de Argentina. Lanzó Tramando en 2002, luego de separarse de su socia, otra diseñadora importante, Jessica Trostman, con la que había creado la marca Trostman-Churba en 1998. La identidad de Tramando está en el diseño de sus productos a través de innovaciones textiles tanto en lo que respecta al uso de tejidos como intervenciones en los mismos a través de estampados.

⁴⁴ Marou Rivero (Junio 2018). Pablo Ramírez a solas con Infobae: “ El canon de belleza en donde solo lo joven es bello, es una idea cruel e irreal”. <https://www.infobae.com/tendencias/2018/06/22/pablo-ramirez-a-solas-con-infobae-el-canon-de-belleza-en-donde-solo-lo-joven-es-bello-es-una-idea-cruel-e-irreal/>, (Consultado el 10/08/2021).

Tiene dos locales, uno en Recoleta que opera como su casa matriz y otro en Paseo Alcorta. También tiene un ecommerce. Si bien no hay datos de la operación actual en el exterior, exportó sus productos entre otros países a Japón.

En cuanto a iniciativas sostenibles no es central en su negocio, pero ha realizado en 2019 una colección donde, inspirada en la economía y el sentido de escasez, utilizó remanente de stock de prendas de temporadas anterior para transformarlo y volver a ponerlo en valor, algo que en la industria no estaba bien visto, según el lo manifestó:

“Pone en valor el stock, algo que históricamente la industria de la moda rechazó y siempre maldijo. El stock hoy se vuelve un tesoro. El tiempo y la economía nos obligan a mirar los recursos de otra manera y poner en valor lo que hay”⁴⁵.

Daels por Juan Hernandez Dael

La marca nace en 2014 con la primera tienda en Buenos Aires, a pesar de no tener el renombre y la trayectoria de los diseñadores anteriores está logrando posicionarse como una de las marcas de diseño de autor más importantes del país. Además de comercializar en Argentina, también se expandió internacionalmente y distribuye sus productos a Francia, EEUU, Oriente medio y Asia. Trabajan principalmente en la originalidad de sus prendas con un sello de Argentinidad en las mismas desde la inspiración en la vestimenta tradicional gauchesca pasando por la cultura pop argentina. Sus precios son altos. Actualmente tiene un local el Palermo Chico y su sitio online. Las colecciones son exclusivas y los productos limitados.

En cuanto a la sostenibilidad, trabajan pensando en “Colecciones valiosas, austeras y perdurables”, producen sus prendas con remanentes de stock que

⁴⁵ Paula Ikeda (junio 2020). Una charla con Martín Churba sobre la moda que viene, barbijos, genderless y sustentabilidad. <https://www.parati.com.ar/martin-churba-la-moda-que-viene-barbijos-genderless-sustentabilidad-tramando/> ,(Consultado el 10/08/2021).

entran en círculo de reciclaje de marcas como Gucci, Calvin Klein, entre otras, que compran en Italia y Francia.

Competencia Indirecta

La competencia indirecta en el segmento de “marcas Premium” con mayor posicionamiento y reconocimiento del público más sofisticado y refinado de más poder adquisitivo, se pueden agrupar en tres categorías: “Marcas internacionales”, “Marcas tradicionales o clásicas” y “Marcas vanguardistas”.

Marcas internacionales

Las más relevantes presentes en el mercado argentino son: Calvin Klein, Tommy Hilfiger y Diesel. Sin ser marcas de lujo, tienen una fuerte identidad marcara internacional, están posicionados en los segmentos medios y medios altos (ABC1) y trabajan principalmente líneas de prendas de uso casual como Prêt-à-porter o ready to wear (listo para llevar) y también otras líneas como sport wear, denim wear y underwear. En Argentina tienen muy pocos locales, las tres están presentes en Patio Bullrich. Calvin Klein además de estar presente en dicho shopping tiene un outlet en Palermo, Tommy Hilfiger tiene otro local en Unicenter y también un outlet en Palermo. Por último Diesel, tiene dos locales y no comercializa en el país por su ecommerce a diferencia de las otras dos firmas.

Marcas tradicionales o clásicas

Se trata de marcas con un posicionamiento premium de productos de alto costo y alta calidad, sofisticados, clásicos e inspirados en la tradición. Se dirigen a un público de personas delicadas que no buscan llamar demasiado la atención. Son el caso de la Martina y Etiqueta Negra donde la inspiración de la primera es el Polo y en la segunda los caballos y los autos de colección que transmiten “exclusividad” tanto desde sus productos como desde la experiencia de sus locales. Dentro de esta categoría se encuentra también Lacoste con su insignia del cocodrilo y su tradición en el tenis.

Todas estas marcas tienen gran cobertura nacional a través de locales exclusivos, propios o franquiciados, locales multimarcas (de categorías similares de productos), ecommerce y también outlets.

La Martina logró expandirse internacionalmente con más de 95 tiendas en todo en el mundo en América Latina, Europa, África, Oriente Medio y Asia y a diferencia de Argentina, en el exterior se encuentra posicionada como una marca de lujo.

Ninguna de estas tres marcas esta trabajando actualmente en la sostenibilidad de sus productos o su negocio, solo Lacoste comenzó a trabajar “la inclusión” a través de colecciones de moda sin género en 2020.

Marcas Nacionales Vanguardistas

Dentro de las marcas “Vanguardistas” se encuentran Jazmin Chebar, Cher y Rapsodia. Dichas marcas lideran el top five de marcas premium en Argentina, tienen una identidad marcaria tan fuerte que uno puede reconocer la marca viendo la prenda sin ver la etiqueta.

Todas están posicionadas en el segmento de poder adquisitivo más alto, aunque cada una tiene como marca un significado distinto de sofisticación. Jazmin Chebar lo representa a través de la frescura en las prendas, con detalles femeninos, alegres, frescos y diversidad de materiales de calidad en su confección. Rapsodia con un estilo más bohemio y composiciones opuestas y complementarias que van de lo vintage y a lo moderno, de lo Hindú y a lo Rockero. Cher circula entre lo delicado y trasgresor que solo una mujer con carácter puede portar. Son las marcas más fuertes de indumentaria nacional que hay en Argentina.

Además, tiene en común haber logrado gran cobertura nacional estando presente a lo largo y ancho del país en los principales puntos de ventas como lo son los shoppings además de comercializar a través del ecommerce. Por otro

lado, han logrado expandirse regionalmente en Latino América estando presente en varios países.



Universidad de
San Andrés

Análisis del consumidor

Para el análisis del consumidor se partirá de fuentes de información secundaria que permitan revelar tanto los factores sociológicos como psicológicos vinculados a la indumentaria y los principales cambios que se están transitando en torno al consumo. Además, se completará dicho análisis con fuentes primarias de investigación.

Información secundaria

Factores sociológicos y psicológicos en el consumo

La moda y mas particularmente las prendas que la conforman a diferencia de otros productos que habitualmente las personas usan, tienen una conexión muy profunda en el individuo que la porta con lo interno y lo externo. A la ropa, en la mayoría de los casos, se le pide más que solo cumplir la necesidad de estar vestidos. Por lo menos los que tienen posibilidad de “elegir” que comprar y no solamente lo hacen para cubrir su desnudez.

En el plano estrictamente individual, lo que una persona usa representa de alguna manera como es, su personalidad, y como está, su estado de ánimo. Como se siente en ese momento, cuales son sus emociones y que quiere decirle al mundo, dado que la vestimenta es una forma de expresión, una manera más de comunicación. En el plano externo la moda le da al individuo un sentido de pertenencia a un determinado contexto, un grupo, o un nivel social como símbolo de estatus.

Estos factores internos y externos, no se limitan solo al “uso” de la ropa sino también al “consumo” que se encuentra condicionado por ambos factores. Un ejemplo de ello es el “trastorno de compra compulsiva” que consiste básicamente en la adquisición de objetos que no se necesitan y se estima que del total de la población entre 1% y 11% presenta este trastorno resultando más frecuentes en

las mujeres (80%) que en los hombres⁴⁶. Principalmente ocurre en países “consumistas” donde se promueve social y culturalmente la compra desmedida y afecta a individuos que buscan canalizar a través de ello vacíos y carencias emocionales que afectan no solo su economía sino también el tiempo que le dedican a las compras⁴⁷.

Esta es una de las tantas críticas que recibe la industria y los consumidores empiezan a ser mas conscientes de los impactos negativos que la moda genera en el plano ambiental, social y personal del individuo, pero también empiezan a tener un rol más responsable porque el daño medioambiental no es solo un problema de la producción sino también del consumo y del uso.

Compromiso con el medio ambiente

En términos generales, los consumidores se sienten más comprometidos con el planeta pero parecería que no tanto. De acuerdo con un estudio de Kantar, existen distintos grupos de consumidores en función del grado conciencia e interés del daño ambiental y acciones concretas que realizan.

- Los “Eco Actives” representan el 16% de los consumidores globales y son los que llevan la delantera en la adopción de hábitos de cuidado y toman medidas activas para mejorar el medioambiente.
- Los “Eco Believers” tienen presente el daño medioambiental, pero son poco frecuentes las acciones que realizan y en América Latina representan el 4% de la población.
- Los “Eco Considerers” son el grupo mas grande de América Latina representando el 22% de la población y tienen presente el tema, pero aún no han llevado adelante practicas concretas.

⁴⁶ <http://www.editorialmedica.com/download.php?idart=726>

⁴⁷ <https://www.indisa.cl/blog/sindrome-de-la-compra-compulsiva-como-identificar-y-lidiar-con-este-transtorno/>

- Y lo más preocupante, casi la mitad de la población mundial se encuentra en el grupo de los “Eco Dismissers” y tienen poco o ningún interés en los desafíos ambientales que enfrenta el mundo.

Consumo responsable por generación

En términos generacionales los millennials están liderando el cambio hacia un consumo consciente, responsable y sostenible, consistente con sus creencias y valores aún pagando más por ello. De acuerdo con un estudio realizado por Global Webindex el 61% de los millennials estaría dispuesto a pagar un precio mayor por productos eco-friendly.

Esta propensión va perdiendo fuerza a medida que se avanza generacionalmente. En el caso de la generación X el 55% estaría dispuesto a pagar más por ese tipo de productos y en los Baby Boomers ese porcentaje cae a 46%. Con respecto a los más jóvenes, la generación Z si bien este porcentaje está por encima de las generaciones más adultas está por debajo de los millennials con un 58%, el estudio advierte que esa cifra es probable que aumente a medida que aumenten sus ingresos.

El futuro del consumo

Si bien no está claro que ocurrirá cuando termine la pandemia, expertos en sostenibilidad y hábitos de compra predicen que consumo y sostenibilidad van a convivir en los dos extremos, aún en una misma persona. Habrá un gradual desplazamiento del sistema de valores que apunta hacia una responsabilidad y conciencia colectiva donde “el nuevo consumidor tendrá una actitud más reflexiva, responsable, concientizada y políticamente activa frente al consumo de la moda”⁴⁹.

Información primaria de investigación

⁴⁹“ ¿ Cómo compraremos cuando acabe el confinamiento? (2020) <https://www.vogue.es/moda/articulos/comprar-sostenible-o-despilfarro-despues-pandemia>, (Consultado el 10/08/2021).

Se utilizó un método de investigación cuantitativo a través de una encuesta online para abordar el consumo de indumentaria en términos generales para luego profundizar en el consumo sostenible. El estudio se realizó entre hombres y mujeres de entre 25 y 55 años y la muestra alcanzó 111 encuestados.

A través de los resultados que arrojó la encuesta se puede observar lo siguiente:

Consumo de indumentaria

- El motivo principal por el cuál se compran prendas de vestir es “placer” en un 56% , seguido por “necesidad” en un 33% y por “alguna ocasión especial” el 11%.
- Quienes compraron por placer, en un 68% aseguraron haber sentido alguna vez que el consumo de prendas fue desmedido.
- El 49% de las compras se realizan , con mayor frecuencia, combinando los formatos de tiendas físicas y canales online.
- La frecuencia de compra es alta, el 70% compra mensualmente o cada 2 y 3 meses.
- En término de preferencia de consumo, los atributos principales que se priorizan en el momento de comprar una prenda son en primer lugar la calidad, segundo el diseño y tercero el precio. Los atributos menos valorados son la marca y que la marca sea sostenible.

Efecto de la pandemia en los cambios de consumo

- El 76% afirmó que los hábitos de compra de ropa se modificaron a partir de la pandemia.
- El cambio principal fue que dejaron de comprar, el 64% respondió que compra menos. Además, más de un 48% consideran que dichos cambios van a permanecer aún el la vuelta a la normalidad.

Indumentaria sostenible, conciencia socio-ambiental y prácticas sostenibles

- Existe un alto grado de desconocimiento sobre el impacto social y ambiental que la industria de la moda genera, el 44% considera que es bajo su conocimiento en esa materia.
- Los tres atributos principales por los cuales consideran una marca de indumentaria como “sostenible” son:
 1. Que cuide el medioambiente y haga un uso racional de los recursos.
 2. Que tenga un desempeño ético con sus empleados y proveedores.
 3. Que utilice materiales reciclados.
- Los consumidores tienen mucho más en el placard de lo que usan, el 70% consume menos del 60% de su ropa.
- Las prácticas principales que se realizan cuando ya no utilizan una prenda son regalarlas y donarlas, en un 52% y 33% respectivamente.
- El interés en adquirir productos sostenibles es alto, alcanza el 56% de los encuestados.
- El 75% realizó alguna compra en torno a las variantes de la sostenibilidad (compras eco-friendly, veganas, prendas sin género) y de la economía circular (reparar, reciclar o realizar compras de prendas usadas).

Por último, uno de los objetivos más importantes de la investigación era testear la idea que propone la marca de poder rediseñar la prenda una vez que haya dejado de gustar y que ya no fuera posible su uso. En este sentido, los resultados fueron positivos habiendo sido calificada esta experiencia como “excelente” por el 57,3%, “muy buena” el 26,4%, “buena” el 14,5%, “mala” el 0,9% y “muy mala” el 0,09% de los encuestados.

DIAGNOSTICO DE SITUACION

Análisis FODA

Se realizará un análisis y diagnóstico de la situación presente de la marca tanto en lo que respecta a factores internos como externos mediante un análisis FODA. El mismo, a través de las oportunidad y amenazas que presenta el mercado , así como de las fortalezas y debilidades que tiene la compañía, posibilitará la toma de decisiones estratégicas.

Análisis interno:

Fortalezas

- Al ser una marca nueva es mas fácil construir el posicionamiento en la categoría de “Indumentaria femenina sostenible premium”. En cambio, una marca consolidada en el mercado deber atravesar todo un proceso de transformación que es muy costoso en términos de esfuerzo, dinero y tiempo.
- El principal atributo de la marca, “renovar los diseños de las prendas” es innovador y no está desarrollado en el mercado. Es un servicio que ninguna marca de moda brinda. Además, puede ser extensible a otras categorías de moda como carteras, calzados y joyas.
- No se requiere una inversión grande inicial y al tratarse de un emprendimiento los gastos de estructura son bajos.

Debilidades

- La marca se estará lanzado al mercado y no es conocida. Requiere esfuerzos en materia de branding y posicionamiento.
- Hay una falta de experiencia en la industria por parte del emprendedor que llevará adelante el proyecto.

- Necesariamente se tendrá una curva de aprendizaje en el desarrollo de productos que se destaquen por su exclusividad, diseño y alta calidad de las materias primas y también en el rediseño de las prendas.
- Dado que se trata de un emprendimiento, con producción acotada y poca escala en sus inicios, puede ser complejo desarrollar la red de proveedores necesaria para lograr un muy buen producto.

Análisis externo:

Amenazas

- Incremento de iniciativas sostenibles por parte de marcas líderes en el mercado de indumentaria Premium tendiendo a capturar parte de la demanda también creciente de consumidores de productos sostenibles.
- El escenario macroeconómico del país y una posible profundización de la crisis actual con las elecciones legislativas, principalmente en términos de devaluación y tipo de cambio, que afecta directamente a la industria.
- Mayores marcas y emprendimientos vinculados a la economía circular tales como el Upcycling, compra/venta de prendas usadas y alquileres de prendas.
- Que alguna de las marcas líderes o una nueva marca desarrolle antes o copie el nuevo concepto, experiencia o servicio de “renovación de prendas”.

Oportunidades:

- Principalmente, el contexto político y económico actual determina que las barreras de entradas de nuevos competidores en el mercado sea baja.
- Aceleración en el consumo de productos de forma más racional, consciente y sostenible por parte de los consumidores.
- Hay una transición hacia una nueva normalidad, post pandemia algunas cuestiones no van a volver a ser, en términos generales, como eran antes. Un ejemplo de eso es el trabajo donde la modalidad del formato home

office ya quedó instalada aunque quedará a criterio de las distintas empresas como quedará implementado en el futuro. Solo esa situación, marca un antes y un después en la compra de indumentaria y ya quedará obsoleta, para muchas personas, la categoría de ropa para ir a trabajar.

- Las compras online se incrementaron significativamente en el ultimo tiempo y en la moda más aún, no es necesario tener un local físico para que los clientes puedan conocer la marca, los productos y comprarlos. Esto representa un escenario ideal para una marca nueva que puede ir desarrollándose inicialmente en el entorno digital sin cargarse de los gastos de estructura que requiere una tienda física.
- No hay en el mercado Argentino una marca de indumentaria que esté ocupando el liderazgo en la categoría de indumentaria sostenible premium femenina.

Matriz FODA

A continuación, a través de la matriz FODA, se presentarán los objetivos estratégicos que permitirán potenciar las oportunidades y fortalezas y minimizar las debilidades de la compañía y las amenazas del entorno.

| | | FACTORES EXTERNOS | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|--------------------------|--|-------------------|--|--|
| FACTORES INTERNOS | | | O1- Barreras bajas de entrada de nuevos competidores. O2- Crecimiento de consumo de productos sostenibles y compras online. O3- Nuevos hábitos de consumo a partir de la pandemia. O4- No hay un líder en el mercado en la categoría Indumentaria Sostenible Premium. | A1- Iniciativas sostenibles de marcas consolidadas. A2- Contexto macroeconómico. Profundización de la crisis. A3- Mayor consolidación de Upcycling y prendas usadas. A4- Implementación de servicio renovación de prendas (competencia) |
| FORTALEZAS | F1- Marca nueva que puede posicionarse en la categoría de Premium sostenible. F2- Innovación a través del servicio de renovación de prendas, único en el mercado. F3- Al ser un emprendimiento inicialmente no requiere aporte grande de capital. F4- Ingresa en un mercado en crecimiento. | | ESTRATEGIAS (FO) Lograr ocupar un lugar relevante en el mercado, hoy libre. Comunicación y posicionamiento de un beneficio único: " la renovación de prendas". Inicialmente desarrollar el canal digital manteniendo costos bajos de estructura hasta que sea rentable y logre cubrir los costos asociados a un local. | ESTRATEGIAS (FA) Lograr ser pionera con la categoría indumentaria renovable. Mantener un stock mínimo, comercializar prendas sin stock y mantener la promesa de ser una marca sostenible a lo largo del tiempo. |
| | D1- Marca nueva que debe desarrollar su Brand awareness y posicionamiento. D2- Falta de experiencia en la industria y curva de aprendizaje en el desarrollo de productos. D3- Poco conocimiento de los consumidores sobre el impacto ambiental de la moda. D4- Desarrollo de proveedores con poca escala al principio | | ESTRATEGIAS (DO) Desarrollar colecciones limitadas asegurando la excelencia en la calidad, el diseño y la durabilidad. Mantener una red chica de proveedores garantizando los estándares de calidad y cumplimiento de los compromisos sociales, regulatorios, fiscales y medioambientales. | ESTRATEGIAS (DA) Realizar fuertes inversiones iniciales en campañas de branding para aumentar el conocimiento tanto de la marca como del servicio único que brinda. Generar y divulgar contenido para concientizar a la sociedad en general sobre el impacto negativo de la moda |

Conclusiones del diagnóstico de situación

La marca, como todo emprendimiento nuevo, tiene debilidades vinculadas a la creación y desarrollo de un negocio que empieza desde cero, en un rubro desconocido, con un riesgo de ejecución. Dicho riesgo será bajo en términos de capital porque no se requerirá al principio grandes inversiones. Hay un lugar en el mercado de **“Indumentaria sostenible femenina premium”** que puede ocupar si logra ser exitosa en el desarrollo de productos en términos de diseño, calidad, durabilidad y exclusividad para un segmento de clientes más sofisticados. Posee además un servicio innovador de renovación de prendas una vez adquiridas sobre el cuál debe posicionarse y comenzar a construir el crecimiento de la marca. Y en este sentido, capturar la demanda creciente de productos sostenibles.



ESTRATEGIA

Segmentación y targeting

Para segmentar el mercado se utilizarán las siguientes variables:

Geográficas:

Principales centros urbanos de Argentina con más de 500 mil habitantes. Estos son: Área Metropolitana de Buenos Aires, Gran Buenos Aires, C.A.B.A, Gran Córdoba, Gran Rosario, Gran Mendoza, Gran San Miguel de Tucumán, La Plata, Mar del Plata y Gran Salta.

Demográficas:

- Edad: 25 a 45 años
- Género: Mujeres
- Ingreso: \$250.000 (clase alta) y \$ 120.000 (clase media alta).⁵⁰
- Ocupación: Profesionales. Empleadas en relación de dependencia. Autónomas.
- Nivel de educación: Terciario y Universitario completo. Postgrados y Maestrías finalizadas o en curso.
- Generación: Generación X, Generación Y y Generación Z.

Psicográficas:

- Clase social: Nivel socioeconómico ABC1 y C2
- Estilo de vida: Se encuentran laboralmente activas. Buscan equilibrar su vida profesional y laboral. Mantienen un estilo de vida y hábitos saludables cuidando su salud. Realizan actividad física y/ o algún deporte. Valoran las experiencias y compartirlas con su familia y amigos.
- Personalidad: Se trata de mujeres independientes, emporadas, determinadas, con fuerte carácter y personalidad.

⁵⁰ Consultora W. “Pirámide social Argentina 2020”. (2020).

Conductual:

- Ocasiones: Básicamente y con mayor frecuencia compran ropa por placer, no por necesidad. Aunque ocasionalmente lo hacen por algún evento puntual.
- Beneficios buscados: Buscan marcas que representen su estilo. Que los diseños no sean convencionales y que se diferencien del resto, que sean exclusivos y de calidad.
- Estatus del usuario: Tienen un nivel alto, se encuentran en la cima de la pirámide social.
- Frecuencia de uso: Dado el nivel socioeconómico, el acceso a poder comprar lo que quieran cuando quieran, la alta autopercepción de comprar ropa de forma desmedida y la proporción de uso de la ropa que utilizan en comparación con la que disponen en su placard, la frecuencia de uso es de media a baja aunque está muy relacionada a cada prenda en particular.
- Grado de lealtad: La fidelidad con las marcas de indumentaria es fuerte.

En base a las variables anteriormente expuestas, el segmento objetivo al cuál la marca buscará satisfacer está compuesto por mujeres que viven en los principales centros urbanos de la República Argentina de 25 a 45 años de nivel socioeconómico alto y medio alto. Se encuentran activas laboralmente y han completado sus estudios universitarios o posgrados.

Se trata de mujeres independientes, con fuerte personalidad, mucha confianza y seguridad en si mismas que llevan un estilo de vida activo y están interesadas en su salud, bienestar, imagen y en su desarrollo profesional. Les gusta verse y sentirse bien, y le dedican tiempo a eso. Mantienen rutinas para estar saludable a través de la actividad física, cuidados corporales y la alimentación. En cuanto a este ultimo punto, suelen consumir productos de origen natural u orgánicos aunque no se consideran estrictamente “veganas” o “vegetarianas”. También de forma frecuente consumen productos vinculados a la imagen personal: cuidados corporales, accesorios e indumentaria.

Les gusta la moda y suelen hacer compras de prendas mensualmente por placer pero no les interesa vestir la última tendencia ni llevar un estilo “de moda”. Les gusta innovar, siempre y cuando las prendas sean de diseño y calidad. En el último tiempo han cambiado sus hábitos de compra y perciben que no compran como antes, ya sea porque compran menos o para otras ocasiones de uso.

La ecología y la sostenibilidad les resulta cada vez más importante, tratan de evitar utilizar plásticos de un solo uso, cuidar el consumo energético, utilizan racionalmente el agua, separan los residuos y les interesa saber si una empresa es o no sostenible. No obstante, no es determinante en la compra de indumentaria que la marca sea estrictamente sostenible y en la gran mayoría existe desconocimiento sobre el impacto ambiental y social que la moda genera.

Posicionamiento y diferenciación

La posición del producto, tal como la definen Philip Kotler y Gary Armstrong, “es la forma en que los consumidores definen el producto con base en atributos importantes; es decir, **la posición de un producto es el lugar que ocupa en la mente de los consumidores** en relación con los productos de la competencia”. Esto significa que más allá de la intención de la marca de ingresar en el mercado de *Indumentaria Femenina Premium Sostenible* y posicionarse como líder en la categoría, si los consumidores no perciben los atributos que tiene y si no se logra diferenciar a través de ellos de la competencia, no obtendrá la posición que desea.

A los fines de poder definir la propuesta de valor se aplicará el método **Value Proposition Canvas** mediante el cual se podrán percibir las necesidades, deseos y miedos de los clientes con respecto a los beneficios, características y experiencia que tendría con la marca.

Value Proposition Canvas



Como puede observarse en la matriz del lado de los clientes meta hay una necesidad primaria y básica de vestirse y también, hay una búsqueda de sentirse reconocido y autorealizado a través de la compra y uso de la indumentaria. La ropa, en las mujeres es uno de los objetos principales de deseo. Se trata de consumidores mucho más comprometidos que buscan marcas que estén tan comprometidas como ellos y representen sus valores. Desean vestir y sentirse bien, y que la ropa lo refleje. Empiezan a ser más conscientes y racionales al comprar indumentaria. Está cambiando los hábitos, principalmente los consumos desmedidos, y busca conservar sus prendas por más tiempo, sobre todo las que más aprecian por su calidad y diseño. Como dichos atributos son importantes, tendrán mayores miedos al adquirir un producto de una marca que no conocen en términos de la calidad de confección y durabilidad de los materiales. En el caso que estén buscando productos sostenibles, que la marca se comporte de forma ética con sus empleados, clientes, proveedores y el medioambiente.









De acuerdo con la propuesta de valor, la marca para lograr que los clientes elijan brindará productos de diseño exclusivos sostenibles, serán versátiles para que puedan adaptarse a distintas ocasiones de uso y atemporales. Realizados con materiales nobles cuidando que se cumplan los estándares tanto de calidad como de confección y de utilización de las materias primas. Brindará a los

clientes el beneficio de utilizar menos prendas, más durables y tener el servicio único en el mercado de renovarla cuando sienta que ese diseño ya no los represente. El cliente es parte del proceso de co-creación y personalización del nuevo diseño, logrando un vínculo más personal con la marca. Y de esta forma, se trata de mitigar el daño medioambiental con más uso de las prendas y menos compras de más productos nuevos.

En este sentido, hay una alineación en la propuesta de valor entre la valoración de los clientes y los atributos principales de la marca.

Por último, a los fines de clarificar la estrategia y visualizar de manera general los aspectos más relevantes del negocio se presenta a continuación la matriz Canvas de negocio:

Matriz Canvas de Osterwalder

| | | | | |
|---|--|--|--|---|
| <p>Socios clave </p> <p>Textiles Talleres de confección Partner IT- Plataforma de Ecommerce Gateway de pago (Mercado pago) Logística (Andreani)</p> | <p>Actividades clave </p> <p>Alianzas con proveedores sostenibles (Textiles y talleres) Desarrollo de prendas de alta calidad. Posicionar la marca, generar tráfico al sitio y conversión de ventas.</p> <p>Recursos clave </p> <p>Plataforma digital Productos Logística RRHH Inversiones en publicidad y Marketing</p> | <p>Propuestas de valor </p> <p>Diseños exclusivos de alta calidad, durabilidad, versatilidad y atemporales. Renovación de prendas al comprar verá las opciones futuras) Envío a domicilio sin cargo. Financiación de 6 cuotas sin interés. Un cambio sin cargo. Marca activa socialmente para generar mayor conciencia del daño que produce la moda.</p> | <p>Relaciones con clientes </p> <p>100% digitales. Inmediatez en las interacciones 100% digitales (Chat web y WhatsApp) Medición de NPS relacional y transaccional</p> <p>Canales </p> <p>Ecommerce RRSS: Facebook e Instagram WhatsApp</p> | <p>Segmentos de cliente </p> <p>Mujeres nivel social económico alto y medio alto (ABC1-C2) que residen en los grandes centros urbanos de Argentina. Profesionales y activas laboralmente. Estudios terciarios y universitarios finalizados, postgrados y maestrías en curso o finalizados. Independientes, emporadas, determinadas y con fuerte carácter y personalidad.</p> |
| <p>Estructura de costes</p> <p>Ecommerce Productos Costos de financiación Distribución RRHH Publicidad y Marketing Producciones fotográficas y audiovisuales</p> | | <p>Fuentes de ingresos </p> <p>Venta de productos Renovación de prendas</p> | | |

OBJETIVOS Y METAS

Los objetivos y metas para los primeros tres años de vida de la marca son:

- Crear y desarrollar la primera *marca premium sostenible* de Argentina para la categoría de indumentaria femenina.
- Lograr ocupar una posición relevante y posicionarse en el segmento premium con productos exclusivos de alta calidad, diseño y durabilidad.
- Implementar el primer servicio de renovación de prendas realizado por una marca en Argentina para promover la economía circular.
- Promover y difundir contenido relevante para concientizar al público en general sobre el daño ecológico que es producido a través de la indumentaria y su uso, y brindar información para promover prácticas individuales que contribuyan a reducir el impacto negativo en el planeta.
- Realizar una prueba piloto de lanzamiento en la que se evaluará si los productos son atractivos en el segmento. El primer objetivo para cumplir es alcanzar las 500 ventas en los primeros 6 meses, y de cumplirse este primer objetivo continuar con el plan de crecimiento del negocio llegando a 1.600 ventas acumuladas en el primer año.
- Logrado ese hito, la marca comienza en su segundo año de vida su etapa de posicionamiento donde buscará crecer rápidamente en el volumen de venta superando las 5.000 prendas vendidas y además comenzará a rentabilizar el negocio obteniendo utilidades.
- Para el tercer año, el objetivo será empezar a consolidarse en el mercado y ser una marca valorada y reconocida por el segmento creciendo un 60% en ventas versus el año anterior, logrando alcanzar de forma acumulada 15.000 unidades vendidas.

De cumplirse con dichos objetivos al finalizar el año 3, se considerará la apertura de un local Recoleta.

MODOS DE ACCIÓN (MIX DE MARKETING)

Producto

La marca desarrollará y diseñará productos sostenibles de indumentaria femenina premium.

Características de productos

Los productos estarán centrados en el diseño de las prendas, la alta calidad y larga duración; además podrán ser renovados por los clientes cuando no cumplan con algún criterio que haga posible su uso o cuando se desee hacer algún cambio sobre la prenda para continuar usándola.

En este sentido, las prendas de LUONG serán:

- **Multifuncionales**, pensados para usar en distintas ocasiones (una prenda de mujer LUONG tiene que ser lo suficientemente versátil para quedar bien con unas All Star o con unos Stiletos).
- **Diseño exclusivo**, serán colecciones limitadas de productos atemporales que no seguirán las tendencias del mercado en tanto formas y colores.
- **Alta calidad**, serán confeccionadas con materia prima de primera calidad cuidando cada detalle.
- **Para siempre**, prendas que se puedan conservar toda la vida y cuando ya no fuera posible se uso se puedan rediseñar promoviendo de esta forma la economía circular y la sostenibilidad.

Se realizarán 2 colecciones anuales para las temporadas primavera-verano y otoño -invierno. Serán producciones limitadas en término de stock pero una vez agotado se puede comprar bajo el formato de venta “sin stock” que tendrá un tiempo mayor de entrega dado que se confeccionará una vez vendida. También ofrecerá el formato de “pre-order” donde se recibirán pedidos antes de ser lanzada la prenda e integrada a la nueva colección.

Categoría de productos

Los productos principales que se producirán por colección serán:

Colección primavera-verano:

- Monoprendas largas y cortas
- Vestidos largos y cortos
- Blusas y camisas
- Pantalones
- Trenchs y sacos

Colección otoño-invierno:

- Monoprendas largas
- Vestidos largos y cortos
- Blusas y camisas
- Pantalones
- Tapados, trenchs y sacos
- Buzos y sweaters



Universidad de

San Andrés

En ambas colecciones se trabajará con géneros tradicionales (no veganos o orgánicos) de alta calidad y larga duración sobre los cuales se realizarán rigurosos controles garantizando su compromiso en el desarrollo ético del negocio en toda la cadena de valor.

No se trabajará con los materiales textiles que más daño medioambiental generan como el jean, poliéster, nylon o la fibra de algodón. Se priorizarán las fibras menos contaminantes como el lino, bambú, seda y lana.

Branding

La nueva marca que se lanzará al mercado se denominará LUONG.

Logo e isologotipo de la marca:



Significado de LUONG

Es característico que las firmas de moda lleven el nombre de su diseñador y en este caso LUONG surge del apellido de la emprendedora pero suprimiendo la “O” final en LUONGO. Uno de los objetivos en la creación del naming es ser pensada globalmente, extensible a cualquier región y que no remita a un lugar puntual como llevaba a LUONGO a la italianidad. Al extraerle la última vocal fonéticamente suena a LONG “largo” en inglés que refuerza el concepto de sostenibilidad y larga duración; y por otro lado tiene un sonido “asiático” que refuerza la idea inicial de crear una marca global.

El isologo está compuesto por la primera, la central y la última letra del nombre donde también se refuerza la circularidad a través del marco que se le da a la “O” siendo el centro de la palabra y el corazón de la marca con su aporte a la economía circular.

El estilo de la marca es simple, minimalista, pero sofisticado y atemporal al mismo tiempo. Tiene aspectos que evocan a las marcas de lujo más reconocidas, desde el logotipo que se asemeja por las mayúsculas, los espaciados y la tipografía sin serifa, la estructura centrada y el isologotipo o

monogram que puede ser fácilmente reconocible y además aplicado a múltiples estampados y complementos como cierres, hebillas y botones.

Packaging

Con un fuerte foco en la sostenibilidad se hará un uso sumamente racional de todos los recursos y principalmente del packaging , algo que habitualmente se tira inmediatamente después de realizada la compra. Al respecto, se reducirá al máximo el uso de papel, cartón, bolsas de nylon y stickers.

Solo hará dos elementos que serán indispensables para la entrega del producto.

- Etiqueta: realiza con papel y tintas ecológicas.



- Bolsa ecológica de tela reutilizable



Experiencia de cliente

LUONG estará disponible inicialmente de forma digital y comercializará sus productos a través del ecommerce. El servicio de atención al cliente y postventa también se realizarán online mediante chat bot y formulario de consulta desde la web, email, Whatsapp y redes sociales.

Se realizarán encuestas de calidad de ventas y mediciones de NPS relacional y transaccional con el objetivo de asegurar la satisfacción de los clientes, fidelidad y recomendación.

Compromiso con la sostenibilidad

Teniendo en cuenta que la sostenibilidad no solo está del lado de las empresas y el Estado sino que también incluye a los consumidores; y considerando la falta de conocimiento que hay en las personas sobre los múltiples daños que la moda genera y las oportunidades que surgen a partir de eso, para generar cambios en el consumo y por consiguiente reducir su impacto negativo, LUONG tendrá un fuerte rol social y estará comprometida en la generación y difusión de contenido en materia de sostenibilidad.

A tal fin, en la web habrá un blog donde con frecuencia semanal se publicarán artículos tendientes a brindar información que contribuyan a generar mayor conciencia sobre el daño personal, social y ambiental que la industria genera. Además, se trabajarán temáticas vinculadas a las responsabilidades individuales a través de las elecciones que se realizan y la importancia de los cambios en el consumo, principalmente en la reducción de compras de productos que no se necesitan, en la utilización de las prendas existentes y en evitar el consumo desmedido en cualquier situación.

Precio

Considerando el posicionamiento y el objetivo de LUONG de liderar la categoría de *Indumentaria Femenina Sostenible Premium* a través de productos de diseños exclusivos y alta calidad, se establece una política de precios altos.

A tal fin, se toma como parámetro los precios de la competencia en las categorías **“Marcas nacionales vanguardistas”** tales como: Cher, Jazmin Chebar y Rapsodia y de **“Diseño de autor”**: Ramirez, Churba (a través de Tramando) y Sadaels. Se descartaron las marcas sostenibles consideradas como microcompetencia dado que se trata de productos básicos de precios medios y bajos.

Considerando la competencia antes mencionada los precios de LUONG se establecen en un 20% menos, en promedio, para cada categoría de prendas durante el primer año de lanzamiento. A medida que la marca empiece a posicionarse y ser reconocida se realizará un aumento de precios igualando a los competidores. Con respecto al servicio del rediseño de prendas, tendrán un costo del 50% del valor del producto.

En este sentido, a través del ecommerce se monetizará el negocio por dos vías. La primera es la venta de las prendas con un costo promedio de diseño y confección del 25% obteniendo un margen bruto del 75%. La segunda, es mediante el servicio de rediseño de prendas por la cuál obtendrá una ganancia del 50%.

A continuación se detallan los precios y condiciones de venta de los productos de LUONG con respecto a la competencia:

| Productos | Cher | | Jazmin Chebar | | Rapsodia | | Ramírez | | Churba | | Sadaels | | Luong | |
|---------------------|-------------------------|-----------|------------------|-----------|---------------------------|-----------|--------------|-----------|---------------------------|-----|--------------|-----------|------------------------------|-----------|
| | Min | Max | Min | Max | Min | Max | Min | Max | Min | Max | Min | Max | Min | Max |
| Monos y Vestidos | \$ 10.998 | \$ 49.998 | \$ 12.500 | \$ 36.500 | \$ 12.900 | \$ 36.900 | \$ 16.000 | \$ 63.000 | | | \$ 21.000 | \$ 76.000 | \$ 11.744 | \$ 41.984 |
| Camisas y tops | \$ 8.500 | \$ 24.000 | \$ 15.500 | \$ 35.500 | \$ 7.900 | \$ 32.900 | \$ 9.000 | \$ 17.900 | Sin items nueva temporada | | \$ 17.000 | \$ 28.000 | \$ 9.284 | \$ 22.128 |
| Pantalones | \$ 12.500 | \$ 25.000 | \$ 16.500 | \$ 48.500 | \$ 16.900 | \$ 32.900 | \$ 10.680 | \$ 25.000 | | | | \$ 16.700 | \$ 55.700 | \$ 11.725 |
| Sacos y abrigos | \$ 19.998 | \$ 49.000 | \$ 22.500 | \$ 62.500 | \$ 19.900 | \$ 55.900 | \$ 14.200 | \$ 54.000 | | | \$ 36.800 | \$ 51.000 | \$ 18.144 | \$ 43.584 |
| Buzos y Sweaters | \$ 8.998 | \$ 24.000 | \$ 12.500 | \$ 42.500 | \$ 10.900 | \$ 32.900 | Sin items | | | | Sin items | | \$ 8.639 | \$ 26.507 |
| Envíos | Sin cargo mín. \$12.000 | | Sin cargo | | Sin cargo mínimo \$12.000 | | Con cargo | | Con cargo | | Con cargo | | Sin cargo | |
| Cuotas sin interés | 3 y 6 cuotas | | 3, 6 y 12 cuotas | | 3, 6 y 12 | | 6 cuotas | | 3 cuotas | | 3 cuotas | | 6 cuotas sin interés | |
| Devoluciones | Sin cargo | | Sin cargo | | Sin Cargo | | Sin Cargo | | Sin Cargo | | Sin cargo | | Sin cargo | |
| Rediseño de prendas | Sin servicio | | Sin Servicio | | Sin Servicio | | Sin Servicio | | Sin Servicio | | Sin Servicio | | Min . \$ 4.800 Max. \$13.200 | |
| Retiro y envío | Sin servicio | | Sin Servicio | | Sin Servicio | | Sin Servicio | | Sin Servicio | | Sin Servicio | | Sin cargo | |

Fuente: Elaboración propia.

Política de descuentos

Al estar posicionada como marca premium los productos serán comercializados siempre a precio full. No se realizarán descuentos de ningún tipo, liquidaciones ni promociones para impulsar las compras del tipo 2x1, o la segunda unidad a menos precios. Parte de la responsabilidad de la marca con la sostenibilidad es promover un comercio y precio justo, ser transparente en la fijación de precios y no promocionar la compra desmedida de ropa. Los remanentes de stock de prendas que no fueran vendidos se rediseñarán y se pondrán nuevamente a la venta.

Financiación

Dado que se trata de tickets altos la financiación a través de cuotas sin interés es indispensable poder ofrecerla. Razón por la cuál, se podrá financiar las compras, sin un monto mínimo, hasta 6 cuotas sin interés.

Envíos

El envío de las compras se realizará a través del proveedor logístico Andreani. El costo de envío será sin cargo para el cliente y podrá realizar, también sin cargo de envío, hasta una devolución o cambio de producto. La marca asumirá dicho cargo que en promedio, considerando las distintas zonas de entregas, tendrá un costo de \$ 1.045.

Esta política de envío bonificado así como el proveedor seleccionado para esta primera etapa de lanzamiento, será revisado en función de la rentabilidad de la

compañía, la escala que vaya adquiriendo el negocio y los cambios en las políticas de envíos de los principales competidores.

Distribución

La distribución será directa al cliente y únicamente a través del ecommerce. En virtud del posicionamiento de la marca y dado que será el único canal, tiene que transmitir exclusividad, sofisticación y diferenciarse de otras tiendas digitales. Por esta razón no se opta por la utilización de plataformas de ecommerce SaaS como Mercado Shop o Tienda Nube que si bien son más económicas, accesibles y fáciles de implementar no son lo suficientemente personalizadas como la marca lo requiere.

Se trabajará con un partner de IT para un desarrollo exclusivo que tendrá un costo de Setup de USD 4000 que incluye el diseño de la identidad visual, maquetación html5/css3 responsive para dispositivos desktop, tablets y celulares y programación PHP de frontend y backend. Luego se abonará un costo de mantenimiento mensual de la plataforma de USD 150 y USD 50 de servidor para el alojamiento del aplicativo.

Así como la identidad visual y el diseño del ecommerce es sumamente importante para la marca, la experiencia de compra es central. A tal fin la navegación del sitio debe ser optima, las imágenes cargar rápido y el cliente debe poder además de comprar, autogestionarse desde la propia Web. Mediante un login y creación de una cuenta podrá ver tanto el historial de compras como la ultima realizada y sus diferentes estados (desde la preparación del producto hasta la entrega final) mediante una integración con Andreani. También de requerirlo podrá ser asistido mediante un bot en la web o solicitar atención personalizada por whatsapp.

En lo que respecta al diseño del ecommerce, las secciones principales a nivel frontend serán:

- Home Page
- Contenidos generales: FAQs, T&C, Envíos, Pagos, Sobre LUONG
- Campañas, Listados de items, resultados de búsqueda

- Ficha de Producto: fotos del producto actual e imágenes de las opciones futuras de rediseño del producto.
- Blog: contenido de sostenibilidad
- Login - Registro
- Carrito
- Checkout – integración con Mercado Pago
- Mi Cuenta: Pedidos Históricos - Datos de Perfil - Dirección Envío- Estado de mi pedido (integración con Andreani para trackeo de envío)
- Contacto
- Light Box
- Mensajería automática de sistema (emails, notificaciones, chatbot)
- Función de geolocalización
- Funciones de remarketing onsite.

Se utilizará como medio de pago Mercado Pago y se pagará una comisión de 6,39% con acreditación inmediata de los fondos.

Comunicación

Dado que se trata del lanzamiento de una nueva marca y en simultáneo del ecommerce como único canal de comercialización, los principales objetivos de comunicación serán:

Reconocimiento de marca: Generar interés en el público objetivo y que conozcan LUONG.

Alcance: Dar a conocer los productos a la mayor cantidad de personas y la frecuencia con que lo hacen.

Consideración: aumentar la cantidad de personas que quieran conocer más de LUONG y sus productos.

Interacción: que más personas den me gusta a la página de FB e IG e interactúen con determinadas publicaciones sea contenido en redes o notas del blog.

Tráfico: dirigir las personas al ecommerce.

Conversión: aumentar la cantidad de personas interesadas y llevarlas a la web a comprar el producto.

Posicionamiento: Posicionar LUONG en la categoría de Indumentaria femenina premium sostenible.

Mix de comunicación

La estrategia de comunicación estará focalizada 100% en medios digitales y mobile firsts, principalmente dirigida a impactar a los usuarios en sus dispositivos móviles dada la adopción de estos que hay en la actualidad. En 2021 el 80% de los argentinos estamos conectados a Internet y el 79,3% de la población utiliza las redes sociales. El 78,2% de los usuarios utilizaron una app mobile de “shopping” o ventas, y el 45% realizó finalmente una compra a través de un teléfono móvil (Hootsuite Feb-2021). Esto confirma que ya estamos ante un usuario acostumbrado a generar transacciones online. De esta forma, los principales medios de comunicación para que LUONG logre ser una marca reconocida serán las redes sociales, Facebook e Instagram, y el sitio online.

Facebook/ Instagram

La gestión de estas dos cuentas será central para lograr los objetivos principales de la marca como posicionamiento, reconocimiento y conversiones. Es sumamente relevante la generación de contenido de valor para que los usuarios se sientan atraídos ya sea mediante comunicación de productos y situaciones de uso de estos últimos así como también la alta calidad de las imágenes, producciones fotográficas y videos. Al ser una marca responsable con el medio en el que habita, es indispensable la utilización de estas redes para la generación y divulgación de contenido de sostenibilidad para generar mayor conciencia sobre el impacto medioambiental que la moda genera y la responsabilidad de las acciones individuales para mitigarlo. Dentro de la calendarización de contenido en sus distintos formatos (post, stories, imágenes o videos) se prevén tres comunicaciones semanales, dos de producto y una de sostenibilidad, en forma mensual y recurrente.

Como se considera una marca de nicho y no masiva el objetivo es lograr en tres años 45.000 seguidores en Instagram y 15.000 en Facebook, está ultima ya no resulta tan atractiva para el segmento pero de todas maneras es una red social en la que hay que tener presencia.

Influencers

También orientada a cumplir con el objetivo de aumentar el reconocimiento de la marca, la estrategia de Influencers será contratar perfiles femeninos de distintas edades que estén alineadas con los valores de la marca en lo que respecta a sostenibilidad y moda circular, vinculadas a la moda no desde un lugar frívolo, efímero y consumista, y, además, estén comprometidas con causas sociales y ecológicas.

En esta línea se podrán contratar perfiles de celebrities como Marcela Klosterboer, actriz de 38 años que tiene 2.8 millones de seguidores, promueve el cuidado del medio ambiente y de los animales, es vegana y hasta tuvo una marca de calzado vegano con su apellido. Y también, micro y nano influencers, como Emilia Scifo una millennial de Mendoza que apuesta a generar conciencia sobre sostenibilidad y moda circular a sus 14,2 mil seguidores en Instagram.

Ecommerce

Dentro del sitio online los canales principales formatos de comunicación que se gestionarán son:

Banners centrales en la home: Tendrán una rotación semanal y comunicarán principalmente: el producto destacado de la semana, nuevos ingresos de productos, renovación de prendas, medios de pago, financiación y envío sin costo.

Blog: se subirá una nota semanal con contenido de concientización para el cuidado del medio ambiente a través del uso responsable de la moda. Se tratarán temas como economía circular, consumo desmedido, daño medioambiental de

la industria, buenas prácticas y tips para compras y usos responsables de la ropa.

Email Marketing (base de suscriptores en ecommerce): el uso de esta herramienta será discrecional y más reducido de lo que suelen utilizar las marcas de ropa (en promedio 1 email por semana). Esto está vinculado a mantener los ratios de apertura y por otro lado, no estar promocionando permanentemente la compra ya que la marca va a promover el consumo medido.

Tanto a la base a de suscriptores, que han ingresado al sitio y dejado su mail, como a la base de clientes se les enviará dos newsletters mensuales de forma quincenal. Un newsletters será de producto y el otro de sostenibilidad con un resumen de lo que se publicó en el blog para que puedan acceder a las notas completas.

Mensajes

En torno a los mensajes se buscará que los mismos siempre logren estar equilibrados entre lo comercial y lo sostenible, y que permita a la marca diferenciarse de la competencia comunicando una serie de ventajas que posicionen en los clientes los conceptos de “Productos exclusivos y para toda la vida” como:

- Diseño exclusivo
- Prendas atemporales
- Ediciones limitadas
- Alta calidad y larga duración
- Sofisticación sencilla (no ostentosa)
- Experiencia personalizada
- Ropa para toda la vida, una moda que no pasa de moda

Estrategia de medios

En línea con la estrategia de comunicación y de canales 100% digitales, toda la campaña de comunicación, tanto de branding como de performance en las instancias de lanzamiento (sea de marca o de temporada) y always on, estará enfocada en medios digitales principalmente Social Media y Google, y no se realizarán campañas Off Line. En una primera instancia y por lo menos, por los primeros tres años de vida de la marca, tampoco se contemplan medios digitales masivos como diarios y revistas digitales a través de compra directa o publicidad programática dado que el costo de impresión es más alto y la capacidad de segmentación resulta más baja, además muestran cierta complejidad en el momento de optimizar los costos por impresión o contacto como lo permiten Facebook y Google.

En promedio, los medios seleccionados y el share sobre la inversión total de Marketing Digital, será el siguiente:

| Sitio | Clasificación | Formatos | Ubicación | Audiencia | Objetivos | Unidad de compra | SOI-Total | SOI Mobile | SOI Desktop |
|-----------------------|-------------------------------------|--------------------------------|---|--------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|------------|-------------|
| REDES SOCIALES | | | | | | | | | |
| Facebook | Social Media | PPL, Stories, PPA, PPV | Facebook newfeed, stories, mobile | Mujeres 25-50 años, total país | Reach and frequency | CPM | 20% | 100% | |
| Instagram | Social Media | PPL, Stories, PPA, PPV | Instagram feed, stories, mobile | Mujeres 25-50 años, total país | Reach and frequency | CPM | 35% | 100% | |
| You Tube | Social Media/ Video | Masthead, bumper ads, trueview | App, browser mobile y desktop | Mujeres 25-50 años, total país | Cobertura/ Impacto | Costo fijo x día, CPV | 10% | 80% | 20% |
| BUSCADORES | | | | | | | | | |
| Google | SEM/ Buscador | Text ads | Resultado de búsquedas desktop y mobile | Total población | Cobertura/ Tráfico | CPC | 17% | 80% | 20% |
| INFLUENCERS | | | | | | | | | |
| Influencers | Acciones especiales/ Redes Sociales | Menciones/ Sorteos | | Mujeres 25-50 años, total país | Cobertura/ Engagement | Costo fijo/ Canje | 18% | 100% | |

Al tratarse de un ecommerce donde la compra del producto resulta principalmente de las acciones digitales, las campañas son permanentes y hay asociado a la venta un costo de adquisición así como también una distribución del presupuesto directamente asociado a Branding y Performance bajo los siguientes supuestos:

Año 1: Prueba Piloto

Estimación de Inversión en Marketing AÑO 1

| | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 | Total Año 1 | % |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-----|
| Unidades vendidas | 57 | 66 | 75 | 87 | 100 | 115 | 132 | 152 | 174 | 201 | 231 | 265 | 1655 | |
| Tasa de conversión | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,225 | 0,225 | 0,225 | 0,225 | 0,225 | 0,225 | 0,02% | |
| Usuarios | 28500 | 33000 | 37500 | 43500 | 50000 | 57500 | 58667 | 67556 | 77333 | 89333 | 102667 | 117778 | 763333 | |
| CPC | 0,04 | 0,04 | 0,04 | 0,04 | 0,04 | 0,04 | 0,04 | 0,04 | 0,04 | 0,04 | 0,04 | 0,04 | 0,048 | |
| Performance | \$ 1.140,00 | \$ 1.320,00 | \$ 1.500,00 | \$ 1.740,00 | \$ 2.000,00 | \$ 2.300,00 | \$ 2.346,67 | \$ 2.702,22 | \$ 3.093,33 | \$ 3.573,33 | \$ 4.106,67 | \$ 4.711,11 | \$ 30.533,33 | 62% |
| CPA | \$ 20,00 | \$ 20,00 | \$ 20,00 | \$ 20,00 | \$ 20,00 | \$ 20,00 | \$ 17,78 | \$ 17,78 | \$ 17,78 | \$ 17,78 | \$ 17,78 | \$ 17,78 | \$ 16,89 | |
| Branding | \$ 4.000 | \$ 4.000 | \$ 3.000 | \$ 300 | \$ 300 | \$ 300 | \$ 2.750 | \$ 1.750 | \$ 1.750 | \$ 300 | \$ 300 | \$ 300 | \$ 19.050 | 38% |
| Total gastos de MKT Digital | \$ 5.140,00 | \$ 5.320,00 | \$ 4.500,00 | \$ 2.040,00 | \$ 2.300,00 | \$ 2.600,00 | \$ 5.096,67 | \$ 4.452,22 | \$ 4.843,33 | \$ 3.873,33 | \$ 4.406,67 | \$ 5.011,11 | \$ 49.583,33 | |

El año 1 es el año en que se lanza la marca al mercado y empieza en simultáneo su comercialización online. Es un año de prueba piloto, si durante los primeros 6 meses no se cumple con los objetivos de venta se evaluará la continuidad del proyecto. Se contemplan inversiones en Marketing asociadas en un primer momento a generar awareness y posicionamiento, y de performance en forma recurrente para generar las ventas estimadas. Se proyecta un presupuesto total de inversiones de Marketing Digital de USD 49.583 donde el 38% será destinado a Branding (tanto en campañas de social media, google como influencers) concentrando la mayor inversión durante los primeros tres meses y luego entrando en una etapa de mantenimiento con un aumento en la segunda temporada, es decir a los 6 meses. El 62% de la inversión es para performance, estimando una tasa de conversión del 0,02%. Si bien en la categoría de ecommerce dicha tasa se encuentra entre el 1% y 3%, al tratarse de una marca nueva y de un nicho premium, se considera que inicialmente el desempeño será muy inferior. El costo de adquisición (CPA) en los primeros meses será de USD 20 y terminará el año en USD 17,78.

Año 2: Posicionamiento de marca

Estimación de Inversión en Marketing AÑO 2

| | Mes 13 | Mes 14 | Mes 15 | Mes 16 | Mes 17 | Mes 18 | Mes 19 | Mes 20 | Mes 21 | Mes 22 | Mes 23 | Mes 24 | Total año 2 | % |
|-----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|-------------|-----|
| Unidades vendidas | 265 | 286 | 309 | 334 | 361 | 389 | 421 | 454 | 490 | 530 | 572 | 618 | 5029 | |
| Tasa de conversión | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,275 | 0,275 | 0,275 | 0,275 | 0,275 | 0,275 | 0,026% | |
| Usuarios | 106000 | 114400 | 123600 | 133600 | 144400 | 155600 | 153091 | 165091 | 178182 | 192727 | 208000 | 224727 | 1899418 | |
| CPC | 0,04 | 0,04 | 0,04 | 0,04 | 0,04 | 0,04 | 0,04 | 0,04 | 0,04 | 0,04 | 0,04 | 0,04 | 0,04 | |
| Performance | \$ 4.240 | \$ 4.576 | \$ 4.944 | \$ 5.344 | \$ 5.776 | \$ 6.224 | \$ 6.124 | \$ 6.604 | \$ 7.127 | \$ 7.709 | \$ 8.320 | \$ 8.989 | \$ 75.977 | 68% |
| CPA | \$ 16,00 | \$ 16,00 | \$ 16,00 | \$ 16,00 | \$ 16,00 | \$ 16,00 | \$ 14,55 | \$ 14,55 | \$ 14,55 | \$ 14,55 | \$ 14,55 | \$ 14,55 | \$ 15,27 | |
| Branding | \$ 4.500 | \$ 4.500 | \$ 4.500 | \$ 2.000 | \$ 2.000 | \$ 2.000 | \$ 3.500 | \$ 3.500 | \$ 3.500 | \$ 2.000 | \$ 2.000 | \$ 2.000 | \$ 36.000 | 32% |
| Total gastos de MKT Digital | \$ 8.740 | \$ 9.076 | \$ 9.444 | \$ 7.344 | \$ 7.776 | \$ 8.224 | \$ 9.624 | \$ 10.104 | \$ 10.627 | \$ 9.709 | \$ 10.320 | \$ 10.989 | \$ 111.977 | |

El año 2 es donde empieza a posicionarse más fuerte ya que se dan por cumplidos los objetivos de la prueba piloto y debe lograr obtener una posición de

relevante en la categoría. Por esta razón los gastos de Marketing no bajan sino aumentan proporcionalmente a la cantidad de ventas en cuanto a performance y se duplican los gastos de branding para continuar posicionando la marca. En total, la inversión del segundo año es de USD 111.977. De dicha inversión presupuestaria, interanualmente baja en Branding de un 38% a 32% y aumenta la de performance de 62% a 68% bajando también el CPA de USD 17,78 a USD 14,75 vs. mismo periodo del año anterior.

Año 3: Consolidación de la marca

Estimación de Inversión en Marketing AÑO 2

| | Mes 25 | Mes 26 | Mes 27 | Mes 28 | Mes 29 | Mes 30 | Mes 31 | Mes 32 | Mes 33 | Mes 34 | Mes 35 | Mes 36 | TOTAL AÑO 3 | % |
|------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|--------|
| Unidades vendidas | 620 | 620 | 620 | 650 | 650 | 650 | 700 | 700 | 700 | 750 | 750 | 750 | 8160 | |
| Tasa de conversión | 0,3 | 0,3 | 0,3 | 0,3 | 0,3 | 0,3 | 0,35 | 0,35 | 0,35 | 0,35 | 0,35 | 0,35 | 0,35 | 0,039% |
| Usuarios | 206667 | 206667 | 206667 | 216667 | 216667 | 216667 | 200000 | 200000 | 200000 | 214286 | 214286 | 214286 | 2512857 | |
| CPC | 0,04 | 0,04 | 0,04 | 0,04 | 0,04 | 0,04 | 0,04 | 0,04 | 0,04 | 0,04 | 0,04 | 0,04 | 0,04 | |
| Performance | \$ 8.267 | \$ 8.267 | \$ 8.267 | \$ 8.667 | \$ 8.667 | \$ 8.667 | \$ 8.000 | \$ 8.000 | \$ 8.000 | \$ 8.571 | \$ 8.571 | \$ 8.571 | \$ 100.514 | 81% |
| CPA | \$ 13,33 | \$ 13,33 | \$ 13,33 | \$ 13,33 | \$ 13,33 | \$ 13,33 | \$ 11,43 | \$ 11,43 | \$ 11,43 | \$ 11,43 | \$ 11,43 | \$ 11,43 | \$ 12,38 | |
| Branding | \$ 2.000 | \$ 2.000 | \$ 2.000 | \$ 2.000 | \$ 2.000 | \$ 2.000 | \$ 2.000 | \$ 2.000 | \$ 2.000 | \$ 2.000 | \$ 2.000 | \$ 2.000 | \$ 24.000 | 19% |
| Total gastos de MKT Digital | \$ 10.267 | \$ 10.267 | \$ 10.267 | \$ 10.667 | \$ 10.667 | \$ 10.667 | \$ 10.000 | \$ 10.000 | \$ 10.000 | \$ 10.571 | \$ 10.571 | \$ 10.571 | \$ 124.514 | |

En el año 3, con la marca ya conocida no se requerirá tantos esfuerzos en Branding y la mayor parte del presupuesto, el 81%, será destinada a performance y el 19% a Branding. El CPA continúa optimizándose, bajando un 21,44% de USD 14,44 a USD 11,43 , logrando disminuir los costos de adquisición cercanos a un 50% comparados con el inicio de la marca. De esta manera, se estaría equilibrando la inversión en Marketing con respecto a los ingresos de la marca, representado un 6% de los mismos.

ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO

El proyecto se lanzará al mercado en septiembre de 2022 para la temporada primavera- verano y requerirá una inversión inicial de USD 76.600. El tipo de cambio utilizado para todo el modelo es el de Banco Nación de \$104,5 al cierre del 22/10/2021.

El capital inicial será destinado a cubrir los gastos iniciales para poner en marcha el proyecto tales como constituir la sociedad, el diseño y registro de la marca, la creación de la plataforma de ecommerce, el diseño y confección de las primeras 500 prendas para la primera colección, la producción fotográfica y las inversiones de Marketing Digital para los primeros meses. También se contempla el depósito en el que se resguardará la mercadería desde donde también se realizarán los envíos y una partida preventiva.

| Inversión inicial | |
|----------------------------|--------------------|
| Total inversión | (\$ 76.594) |
| Ecommerce | \$ 4.000 |
| Sociedad | \$ 500 |
| Diseño y registro de marca | \$ 1.300 |
| Colección Temporada 1 | \$ 40.394 |
| Producción fotográfica | \$ 2.000 |
| Depósito | \$ 800 |
| Preventivo | \$ 5.700 |
| Marketing | \$ 21.900 |

Valores expresados en dólares estadounidenses.

Entendiendo que es una marca nueva para segmento exclusivo y de nicho bajo un concepto de sostenibilidad que recién está empezando a instalarse en la categoría de indumentaria, el éxito de esta primera colección será determinante para evaluar la continuidad del proyecto y continuar financiando con capital propio los flujos negativos de los primeros meses del proyecto.

El objetivo del primer año no es ambicioso en términos de volúmenes de ventas dado que estará en una modalidad de piloto para determinar que los productos de LUONG son atractivos en el segmento objetivo.

En el año 1 se buscará alcanzar las 1.600 ventas de prendas. Para los años siguientes los crecimientos esperados son muy altos dado que la base inicial es baja y es un negocio reciente y creciente, por lo cuál se buscará triplicar las ventas en el año 2 y lograr un crecimiento del 60%, sobre dicho año, en unidades vendidas el año 3.

El ticket promedio utilizado para la estimación de ventas será de USD 295 el primer año con un ajuste del 14% en el año 2, alcanzando los USD 335 para acercarse a los tickets promedios de la competencia.

Estimación de ventas

| VENTAS | TOTAL AÑO 1 | | TOTAL AÑO 2 | | TOTAL AÑO 3 | |
|--|-------------------|------------|---------------------|------------|---------------------|------------|
| Unidades | 1653 | | 5029 | | 8160 | |
| Ticket Promedio | \$ 295 | | \$ 335 | | \$ 335 | |
| Venta Bruta | \$ 487.539 | | \$ 1.684.694 | | \$ 2.733.600 | |
| Comisiones renovación de prenda | \$ - | | \$ 20.159 | | \$ 102.108 | |
| Total Ingresos | \$ 487.539 | | \$ 1.704.853 | | \$ 2.835.708 | |
| Impuestos (IVA, Impuesto a las ganancias, IIBB, Imp. DB CR) | \$ 128.512 | 26% | \$ 439.101 | 26% | \$ 725.171 | 26% |
| Venta Neta | \$ 359.027 | 74% | \$ 1.265.752 | 74% | \$ 2.110.537 | 74% |

Valores expresados en dólares estadounidenses.

En términos porcentuales, el costo de las prendas es del 31% en el primer año de lanzamiento y el segundo y tercer año de 25% dado el ajuste en el precio. El margen bruto también se incrementa de 43% a 49% en el segundo y tercer año. El rediseño de las prendas tiene un costo de 50%.

Estimación de costos

| COSTO DE MERCADERÍA VENDIDA | | | | | | |
|---|-------------------|------------|-------------------|------------|---------------------|------------|
| Total costos confección y rediseño | \$ 151.190 | 31% | \$ 431.253 | 25% | \$ 720.786 | 25% |
| Diseño y confección | \$ 151.190 | | \$ 421.174 | | \$ 669.732 | |
| Rediseño de prendas | | | \$ 10.079 | | \$ 51.054 | |
| MARGEN BRUTO | \$ 207.837 | 43% | \$ 834.499 | 49% | \$ 1.389.751 | 49% |

Valores expresados en dólares estadounidenses.

En virtud de los gastos que se estima incurrir el primer año para lanzar la marca al mercado principalmente en lo que respecta a gastos de Marketing que representan un 16% de la venta neta, los demás gastos están reducidos y contemplando lo mínimo que se necesita para llevar a adelante la operación. El primer año se genera una pérdida operativa del 6%. Esta tendencia se revierte los años 2 y 3 generando utilidad operativa positiva del 9% y 17% donde hay una eficiencia en todas las líneas de gastos y se alcanzan los indicadores deseados. En términos nominales aumentan porque acompañan el crecimiento del negocio pero porcentualmente bajan, a continuación se describen las principales premisas que se consideraron:

Gastos de comercialización: Se contempla la apertura de un Showroom el año 2, no será un local de venta a la calle si no un espacio que funcionará de oficina, depósito, exhibiciones y el lugar físico a donde podrán venir los clientes a rediseñar las prendas.

Gastos de administración: El año 1 contempla solo un empleado que tendrá una posición comercial y de atención al cliente dado que durante la prueba piloto el volumen de ventas será poco. A partir del segundo año hay un incremento de 2 empleados por año, alcanzando una dotación total de 5 colaboradores el año 3.

La gestión de social media y la generación de contenido editorial del blog será realizada por la propia emprendedora quien además coordinará las campañas de Performance Marketing y Branding con la agencia de Marketing Digital.

Gastos de Marketing: Las producciones fotográficas aumentan en proporción a la cantidad de prendas por colección que se incrementan con el transcurrir del tiempo. Contemplan fotografías y videos que se utilizan tanto para el catálogo de productos en el ecommerce como para generación de contenido en Facebook e Instagram y anuncios. El gasto de marketing digital es directamente proporcional, con sus respectivos costos de adquisición, a las ventas que se desean obtener y son campañas permanentes. El gasto de Branding es más fuerte el segundo año porque saliendo de la prueba piloto es el momento donde la marca tiene que empezar a posicionarse y eso requiere

un esfuerzo mayor de comunicación. Lo mismo ocurre con los influencers, se incrementan dichos gastos en el año 2 y a partir del tercer año comienzan a bajar.

Dentro del gasto de cada una de esas líneas de Marketing está incluido lo que es propiamente pauta y el fee de agencia.

Estimación de gastos

| GASTOS | | TOTAL AÑO 1 | | TOTAL AÑO 2 | | TOTAL AÑO 3 | |
|-----------------------------------|---|--------------|-------------|-------------|-----|--------------|-----|
| GASTOS VARIABLES | | \$ 151.973 | 42% | \$ 511.476 | 40% | \$ 829.925 | 39% |
| | Envíos y Packaging | \$ 33.062 | | \$ 100.579 | | \$ 163.200 | |
| | Financiación, aranceles y cargos | \$ 118.911 | | \$ 410.897 | | \$ 666.725 | |
| GASTOS FIJOS | | \$ 78.383 | 22% | \$ 214.877 | 17% | \$ 212.214 | 10% |
| Gastos de comercialización | | \$ 8.400 | 2% | \$ 26.400 | 2% | \$ 26.400 | 1% |
| | Showroom/ Depósito | \$ 6.000 | | \$ 24.000 | | \$ 24.000 | |
| | Ecommerce | \$ 2.400 | | \$ 2.400 | | \$ 2.400 | |
| Gastos de administración | | \$ 11.400 | 3% | \$ 28.500 | 2% | \$ 51.300 | 2% |
| Gastos de Marketing | | \$ 58.583 | 16% | \$ 123.977 | 10% | \$ 134.514 | 6% |
| | Producciones fotográficas | \$ 9.000 | | \$ 12.000 | | \$ 10.000 | |
| | Marketing Digital Performance Google/ FB Ads) | \$ 30.533,33 | | \$ 75.977 | | \$ 100.514 | |
| | Branding | \$ 10.050,00 | | \$ 18.000 | | \$ 12.000 | |
| | Influencers | \$ 9.000 | | \$ 18.000 | | \$ 12.000 | |
| TOTAL GASTOS OPERATIVOS | | \$ 230.356 | 64% | \$ 726.352 | 57% | \$ 1.042.139 | 49% |
| Utilidad operativa (EBIT) | | \$ (22.519) | -6% | \$ 108.146 | 9% | \$ 351.752 | 17% |
| Impuesto a las ganancias | | | | \$ 32.444 | | \$ 87.938 | |
| UTILIDAD NETA | | \$ (22.519) | | \$ 140.590 | | \$ 439.690 | |
| RESULTADO ACUMULADO | | (\$ 76.594) | (\$ 86.691) | \$ 30.116 | | \$ 343.984 | |

Valores expresados en dólares estadounidenses.

Económicamente se considera un proyecto viable dado que la marca empieza a ser rentable en el segundo año. El VAN del proyecto a tres años es de USD 233.300, la TIR de 54% (utilizando una tasa de descuento de 10%) y al cabo del tercer año el ROI de 161%. El equilibrio operativo lo encuentra en el mes 15 y el recupero de la inversión en el mes 23.

CONCLUSIONES

Finalizado todo el plan de Marketing Integral me encuentro personalmente más convencida que cuando inicié este trabajo, de que hay una clara oportunidad para liderar la categoría de indumentaria premium sostenible en Argentina y que va a seguir estando durante un tiempo. Es muy complejo y costoso para las marcas líderes reconvertirse y trabajar fuertemente la sostenibilidad; y para las marcas nuevas instalarse y lograr un lugar relevante en uno de los segmentos más exclusivo. Hoy ese lugar está libre.

Para que LUONG sea exitosa el primer desafío que tendrá es desarrollar productos tan buenos, a través del diseño y la calidad, que las mujeres lo quieran comprar y conservar con ellas siempre. Ese primer enamoramiento se tiene que dar a través del producto, que estén dispuestas a pagar más por una prenda así o elegirla por sobre una de las marcas más tops de Argentina. Si eso se logra, cuando ya no puedan utilizarla, la querrían renovar porque la amaron desde un primer momento y no quieren desprenderse de ella.

El segundo gran desafío es hacerlo, en ese segmento que busca principalmente la experiencia en lo físico, de forma 100% online (por lo menos en los inicios y hasta que haya un negocio rentable que permita reinvertir en la apertura de un local). La gestión de los canales digitales y delivery de productos debe ser sumamente eficaz y superadora del resto de las tiendas online de las marcas principales.

Y por último, y no menos importante es poder ejecutar de forma exitosa la estrategia desarrollada en este plan, aprender rápidamente de los errores, reaccionar rápido y corregir los desvíos de forma inmediata que es una de las principales ventajas que tiene una estrategia de Marketing 100% digital.

BIBLIOGRAFIA

- Adecco (septiembre 2018). El 46% de los argentinos dedica entre un 5% y un 10% de su salario a la vestimenta laboral. Consultado el 20 de julio en <https://www.adecco.com.ar/noticias/el-46-de-los-argentinos-dedica-entre-un-5-y-un-10-de-su-salario-a-la-vestimenta-laboral/>
- Alexander Osterwalder (n.d.) Business Model Canvas. Consultado el 05 de noviembre en <https://fundacionactivate.org/wp-content/uploads/2015/01/BUSINESS-MODEL-CANVAS.pdf>
- Cesar Dergarabedian (marzo 2020). Mercado Libre revela su radiografía del comprador “online” Argentino. Consultado el 08 de septiembre en <https://www.iprofesional.com/tecnologia/310317-mercado-libre-revela-su-radiografia-del-comprador-online-argentino>
- Claudio Drescher (julio 2020). “ La industria de la moda necesita un plan Marshall”. Consultado el 15 de octubre en <https://www.forbesargentina.com/liderazgo/claudio-drescher-la-industria-moda-necesita-plan-marshall-n3504>
- Encuesta Pro Tejer. Evolución 2020 y Perspectivas 2021 (n.d.). Consultado el 18 de enero en <https://www.fundacionprotejer.com/informes/encuesta-pro-tejer-evolucion-2020-y-perspectivas-2021/>
- Fashion Revolution (n.d.). Consultado el 20 de enero en https://es.wikipedia.org/wiki/Fashion_Revolution
- Francelia Rodriguez Ceballos (octubre 2015) México: el mercado de la ropa podría llegar a 22 billones de dólares. Consultado el 15 de marzo en <https://pe.fashionnetwork.com/news/Mexico-el-mercado-de-la-ropa-podria-llegar-a-22-billones-de-dolares,581372.html>
- Historia del vestuario y la moda (n.d). Consultado el 10 enero en <https://www.timetoast.com/timelines/historia-del-vestuario-y-la-moda>
- INDEC (febrero 2020). Encuesta nacional de centros de compras. Consultado el 20 de marzo en

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/com_04_201D3FAF2219.pdf

- Infotextil (febrero 2021). La Argentina registró en 2020 el mayor crecimiento global en comercio electrónico. Consultado el 20 de julio en <https://www.infotextil.com.ar/la-argentina-registro-en-2020-el-mayor-crecimiento-global-en-comercio-electronico/>
- Jaime Martínez (marzo 2021). Con cuero vegano hecho con cactus e hilos de aceite de ricino: H&M se sitúa a la vanguardia en innovación sostenible. Consultado el 05 de abril en <https://fashionunited.es/noticias/moda/con-cuero-vegano-hecho-de-cactus-e-hilos-de-aceite-de-ricino-h-m-se-situa-a-la-vanguardia-en-innovacion-sostenible/2021031835029>
- Jaime Martínez (marzo 2021). Pigmentos naturales, biotecnología e impresión digital: H&M lleva la sostenibilidad al “teñido” de sus prendas. Consultado el 05 de abril en <https://fashionunited.es/noticias/moda/pigmentos-naturales-biotecnologia-e-impresion-digital-h-m-lleva-la-sostenibilidad-al-tenido-de-sus-prendas/2021033035114>
- Javier Salvatierra (febrero 2021). Crisis en la industria textil: un 2021 con la moda de hace un año. Consultado el 15 de marzo en <https://elpais.com/economia/2021-02-28/crisis-en-la-industria-textil-un-2021-con-la-moda-de-hace-un-ano.html>
- Jiménez Herrero, Luis M (2020) “*Economía Circular-Espiral*”. España: Editorial Ecobox.
- Joan, D. (2008). La esencia del estilo: Historia de la invención de la moda y lujo contemporáneo. España: Editorial Nerea
- Joaquín Aguirre (mayo 2021). Aumentos: la ropa, otro rubro que supera ampliamente a la inflación. Consultado el 20 de julio en <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/aumentos-la-ropa-otro-rubro-que-supera-ampliamente-a-la-inflacion/>
- Kantar (Junio 2021). El nuevo consumidor Post-COVID19. Consultado el 23 de agosto en <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumidor/el-nuevo-consumidor-post-covid19>

- Kotler, P (2018). Marketing 4.0. Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital. España: Editorial LID
- La alianza de la ONU para la Moda Sostenible (marzo 2019). Consultado el 10 de enero en <https://www.unenvironment.org/es/noticias-y-reportajes/comunicado-de-prensa/la-alianza-de-la-onu-para-la-moda-sostenible-abordara-el>
- La vanguardia (junio de 2019). El veganismo en la moda “hipocresía”. Consultado el 10 de enero en <https://www.lavanguardia.com/vida/20190606/462706339721/el-veganismo-en-la-moda-es-hipocresia.html>
- María Lourdes Delgado Luque y Miguel Ángel Gardetti (2018) “*Vestir un mundo sostenible*”. Argentina: Editorial LID
- Marou Rivero (Junio 2018). Pablo Ramírez a solas con Infobae: “ El canon de belleza en donde solo lo joven es bello, es una idea cruel e irreal”. Consultado el 10 de agosto en <https://www.infobae.com/tendencias/2018/06/22/pablo-ramirez-a-solas-con-infobae-el-canon-de-belleza-en-donde-solo-lo-joven-es-bello-es-una-idea-cruel-e-irreal/>
- Masud Khan (noviembre 2013). Grandes historias 2013: el derrumbe en Bangladesh que sacudió la industria textil. Consultado el 15 de febrero en https://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/12/131127_grandes_historias_2013_edificio_bangladesh_yv
- Mckinsey (mayo 2020). Es hora de cambiar. Consultado el 18 de febrero en <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/time-for-change-how-to-use-the-crisis-to-make-fashion-sourcing-more-agile-and-sustainable>
- Mckinsey (octubre 2016).Estilo sostenible: una nueva fórmula de moda rápida. Consultado el 15 de octubre en <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/style-thats-sustainable-a-new-fast-fashion-formula>

- Patricia Moreno (mayo 2020). Cuando acabe el confinamiento, ¿compraremos de manera más sostenible o nos lanzaremos a la caza del descuento?. Consultado el 10 de junio en <https://www.vogue.es/moda/articulos/comprar-sostenible-o-despilfarro-despues-pandemia>
- Patricia Puig Terreno (2017) “*Slow Fashion: moda, sostenibilidad y negocio*”. España: Editorial Universitat Politècnica de València
- Paula Ikeda (junio 2020). Una charla con Martín Churba sobre la moda que viene, barbijos, genderless y sustentabilidad. Consultado el 10 de agosto en <https://www.parati.com.ar/martin-churba-la-moda-que-viene-barbijos-genderless-sustentabilidad-tramando/>
- Saulquin, S. (2010). La muerte de la moda, el día después. Argentina: Editorial Paidós



Universidad de
San Andrés