

# MAESTRÍA EN MARKETING Y COMUNICACIÓN

## *Trabajo Final*



Universidad de  
**SanAndrés**

### **Tema**

ETEREO: Marketplace de Moda para Emprendedores

### **ALUMNO**

**Bonacossa, Agustina**

### **PROFESORA**

**Novik, Laura Elena**

## ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	4
2.	RESUMEN EJECUTIVO.....	6
3.	MARCO TEÓRICO.....	8
	<i>MODA DIGITAL.....</i>	<i>9</i>
	<i>MODA SUSTENTABLE.....</i>	<i>11</i>
	<i>TENDENCIAS EN LA MODA ARGENTINA.....</i>	<i>14</i>
4.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	17
	<i>ANÁLISIS DEL ENTORNO: PESTEL.....</i>	<i>17</i>
	POLÍTICO.....	17
	ECONÓMICO.....	18
	SOCIAL.....	20
	TECNOLÓGICO.....	21
	LEGAL.....	22
5.	ANÁLISIS DE COMPETENCIA.....	24
	<i>AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES.....</i>	<i>25</i>
	<i>AMENAZA PRODUCTOS SUSTITUTOS.....</i>	<i>26</i>
	<i>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....</i>	<i>27</i>
	<i>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.....</i>	<i>29</i>
	<i>RIVALIDAD EN LA INDUSTRIA.....</i>	<i>29</i>
	Benchmark Internacionales.....	30
	Competidores Nacionales.....	37
	<i>APRENDIZAJES DEL BENCHMARK.....</i>	<i>43</i>
6.	ANÁLISIS DEL MERCADO.....	44
7.	ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR.....	45
8.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.....	57
	<i>ANÁLISIS FODA.....</i>	<i>57</i>
	<i>OTROS MODELOS ESTRATÉGICOS.....</i>	<i>59</i>

9. ESTRATEGIA.....	61
<i>SEGMENTACIÓN</i> .....	61
<i>TARGETING</i> .....	65
<i>PROPUESTA DE VALOR</i> .....	65
10. OBJETIVOS Y METAS .....	71
11. MARKETING MIX.....	72
<i>PRODUCTO</i> .....	72
<i>PRECIO</i> .....	76
<i>PLAZA</i> .....	79
<i>PROMOCIÓN</i> .....	79
12. ANÁLISIS FINANCIERO .....	81
13. CONCLUSIÓN .....	86
14. BIBLIOGRAFÍA .....	88
15. ANEXOS.....	94

## 1. INTRODUCCIÓN

La moda es uno de los fenómenos de mayor influencia económica y social del mundo contemporáneo. El sociólogo Gilles Lipovetsky la entiende como dispositivo social de cambio, definido dentro de una temporalidad (Lipovetsky,1990), Su lógica está íntimamente conectada con la representación e inclusión colectiva, en la actualidad incorporada por la industria de la moda global a partir de los movimientos sociales feministas que se desplegaron durante el último milenio desde la corriente Body Positive . En Argentina, según la ONG ANYBody, 4 de 5 consumidores declararon tener problemas para encontrar ropa de sus tallas (ANYBody, 2021) y un 47% de los que no pudieron encontrar su talla, como consecuencia, terminaron cuestionando su cuerpo. Otra ONG, Publicitarias, estudió que 9 de 10 mujeres piensan que la imagen física afecta la satisfacción vital y un 86% abandonó alguna actividad porque no se sentía cómoda con su cuerpo. Estas percepciones son comunes en varios países de Latinoamérica, sin embargo el estudio de IStock identifica que comparativamente con el resto de la región “en la Argentina la discriminación por la forma corporal es hasta cinco veces mayor”.(Dema, 2022)

Pero además, la moda se define como un sistema de producción y consumo basado en el intercambio de bienes y servicios, sostenidos por sistemas tecnológicos y la noción de novedad. El sociólogo Frédéric Godart (2012) describe su ambigüedad que al fenómeno social le incorpora intereses del sistema industrial y comercial de la indumentaria, el lujo y los cosméticos. Desde la perspectiva del negocio, la moda está íntimamente modelada por los avances tecnológicos, y desde finales del Siglo XX fue completamente transformada por lo que se conoce como disrupción digital (Wndoni, 2017). Como consecuencia, a finales del siglo pasado, la tecnología impulsó la aceleración de la difusión de las tendencias de consumo en las que se asienta el negocio. Y en este nuevo siglo, la pandemia hizo lo mismo con los procesos de expansión que se dieron en el terreno del comercio electrónico a nivel global. Argentina no quedó fuera de este proceso, según los datos del estudio elaborado por Kantar para la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) el consumo online de moda en Argentina ha tenido un crecimiento de más del 80% y con una facturación de \$2.743 millones de pesos (casi 186 millones y medio de

dólares). Así mismo muestran que entre 2018 y 2021 hubo un crecimiento del 28% anual promedio con la pandemia como disparador.

A estos dos fenómenos, se dan en un contexto de recesión económica, con escasez de suministros e inflación global que impactan en las lógicas de consumo de moda cada vez más influenciados por aspectos como la conveniencia, las conductas ahorrativas, pero además por la perspectiva de una nueva generación digital que sostiene nuevas posturas ideológicas desde el consumo (Evans, 2023).

El enfoque bodypositive y la digitalización proponen una oportunidad para viabilizar un proyecto de marketplace de moda con enfoque inclusivo que además promoverá y expandirá el alcance de marcas emergentes y PyMEs con propuestas alternativas y más económicas de lo que se encuentra hoy en los centros comerciales. Con el nombre ETereo, se plantea un marketplace que busca acercar al público femenino marcas de moda con oferta accesible, estilos novedosos; buscando así derribar algunas barreras de compra actuales: la inseguridad respecto al talle y calce de lo nuevo y desconocido. (Fi Forrest, Nanini, Alonso).

Como punto de partida, se realizará un análisis de situación y contextual. El análisis PESTEL permitirá comprender cada una de las variables externas que podrían impactar al proyecto para minimizar los riesgos, atender las fortalezas y disminuir las amenazas. (Liam Fahey y V.K. Narayanan, 1968). A continuación, el modelo de las 5 fuerzas de Porter permitirá comprender los poderes que tienen cada uno de los stakeholders dentro de este marketplace, con principal foco en los benchmarks y potenciales competidores para entender cuáles son sus propuestas de valor y diferenciadores que los hace exitosos y ejemplares (Porter, 1998). Finalmente, se planteará el plan de marketing y un análisis financiero para evaluar el futuro y la viabilidad de ETereo, en tanto emprendimiento.

## 2. RESUMEN EJECUTIVO

El 2020 fue un año paradigmático para el E-commerce de moda en tanto fue el único canal con posibilidades de venta dinámica. La cuarentena aceleró un cambio que venía gestándose y ayudó a derribar miedos y barreras a la hora de comprar online (Euromonitor, 2021; Kantar, 2020; Mercado Libre 2020, CACE 2020). Sin embargo, con la vuelta hacia el mundo de la omnicanalidad, aún queda un amplio camino por recorrer, sobre todo para las marcas emergentes que nacen de emprendimientos que están ganando mercado y dándose a conocer en función del auge de los creadores de contenido post pandemia. (The interline, 2022).

Así mismo, existe una búsqueda de nuevas propuestas de carácter innovador, de calidad y a un precio que se ajuste a las posibilidades de los sueldos del país.(CACE 2021). Sin embargo, la falta de confianza ante la oferta de talles y previsibilidad de los mismos dificulta que el proceso de compra sea una experiencia gratificante. Si bien la implementación de la ley de talles se encuentra en proceso, no hay medidas estandarizadas ni confianza en lo que se ve expuesto en las webs (Nanini, 2019, Alonso, 2022).

Como solución para traspasar estas barreras se propone el proyecto ETereo, un marketplace que conecta marcas emprendedoras de indumentaria con consumidoras que buscan una propuesta diferencial e inclusiva. La propuesta de valor se basa en dos estrategias, por un lado el enfoque curatorial que apuesta a una cuidadosa selección de la oferta acompañada de la promoción permanente de nuevas marcas. Por otro lado un servicio diferencial basado en la presentación de cada modelo en diversos tipos de cuerpos y tallas. Con estas apuestas se pretende incrementar la valoración post compra, tanto de la prenda adquirida como de la marca, como aspecto primordial para construir una puntuación comunitaria que derive en confianza a la hora de comprar una marca desconocida (Irwin, 2019).

ETEREO se entiende como plataforma digital centrada en el mercado sensible al positivismo corporal argentino. Considera además las posibilidades de expansión internacional a futuro, a través de la inclusión de marcas de la región y del resto del mundo que conecten con los estilos de consumo y las subjetividades de moda argentinas (Rinaldi, 2019; Nannini, 2019).

El presente trabajo se propone como ejercicio de evaluación de la viabilidad del proyecto que conllevará una inversión inicial de USD 60.000 para el desarrollo de la web y USD 84.000 para solventar el primer año de actividad (Anexo 21). Se buscará para el mismo el apoyo de fondos inversores como KaSZek Ventures, Newtioua, 17Sigma, NXTP Ventures, entre otros. Con las proyecciones financieras a 5 años, el proyecto da un resultado de 55% del retorno de inversión.



### 3. MARCO TEÓRICO

El economista y sociólogo Jeremy Rifkin, investigador del impacto de los cambios científicos y tecnológicos en la economía, sociedad y cambio climático, explica en su libro *La Tercera Revolución Industrial*, que “nos encontramos bajo un nuevo paradigma económico donde la tecnología de Internet y las energías renovables están a punto de fundirse para crear una potente nueva infraestructura que cambiará el mundo en el siglo XXI.” (Rifkin, 2011)

Si bien las últimas dos revoluciones generaron cambios profundos en las sociedades, modificando la forma de comunicarse, transportarse, y obtener energía, sus resultados no lograron ser sustentables en el tiempo. De continuar con estos niveles de emisiones de CO<sub>2</sub>, en 80 años se habrán extinguido la mitad de las especies con vida de la tierra. (Rifkin, 2011).

En el transcurrir de la historia, las transformaciones económicas suelen presentarse cuando convergen las nuevas tecnologías de la comunicación con los nuevos sistemas de generación energética. Las nuevas formas de comunicación se convierten en el medio de organización y gestión que las civilizaciones más complejas han hecho posibles mediante el desarrollo y el uso de nuevas fuentes de energía. La conjunción en el siglo XXI del avance de las tecnologías de las comunicaciones, junto al gran desarrollo y uso de Internet, así como de las energías renovables, están dando lugar a lo que bien podríamos llamar 'Tercera Revolución Industrial'.(Rifkin, 2011)

Partiendo de estos hechos, donde nos encontramos en un proceso de cambio, profundizaremos en dos variables principales que son la digitalización y la sustentabilidad para comprender su comportamiento dentro del mercado argentino y más específicamente en la industria de la indumentaria.



## MODA DIGITAL

La complejidad sanitaria del 2020 aceleró el desarrollo del *E-commerce* en el país y contribuyó a afianzar al canal online como el espacio de compras que cada vez eligen más personas. (CACE,2021; Mercado Libre, 2020)

Según el Estudio Anual de Comercio Electrónico 2020 realizado por Kantar para la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, en los pocos meses de pandemia se ha innovado al mismo nivel que la última década, donde cada vez hay más dependencia del mundo online.(Kantar, 2021, p.4) Con un crecimiento interanual del 124% en la facturación, respaldado por un crecimiento del 84% en órdenes de compra y 23% en el ticket promedio, algunos de los puntos que traccionaron esto fueron, según los usuarios, la posibilidad de envío a domicilio, la facilidad para encontrar productos rápidamente y la seguridad en la operación. (Kantar, 2021, pp. 27-29)

Dentro del top 3 de las categorías más populares, indumentaria se lleva los dos primeros puestos siendo indumentaria y artículos deportivos la categoría más vendida y segunda la indumentaria no deportiva, subiendo 4 puestos vs 2019 -el crecimiento interanual de esta categoría fue del 161%-. (Kantar, 2021, p. 11) Teniendo estos crecimientos en cuenta, se puede observar que la compra online tuvo un inicio expansivo, con proyecciones que auguran interesantes oportunidades por delante.

El estudio divide el proceso en 3 etapas: pre compra, compra y post compra. Sobre la pre compra, se puede observar que, en línea con las tendencias globales, las apps/sitios Marketplace y las redes sociales ganan relevancia como fuentes de búsqueda de información en detrimento de los buscadores de páginas web. A su vez, el 95% buscó información online, con predominio del mobile y con creciente relevancia de redes sociales para luego realizar compras offline. La información del producto, precios y promociones son el tipo de información que buscan los compradores online. (Kantar, 2021, pp. 16-19).

Durante la compra, se revalida que la mayoría utiliza mobile como dispositivos de transacción y los sitios fueron el principal medio por el que se realizaron las compras; 5 de cada 10 empresas realizaron ventas desde un marketplace. Sin embargo, se pudo observar un crecimiento de 7 puntos porcentuales en la compra a través de las redes sociales cuando en 2019 era 0%. (Kantar, 2021, pp. 21-22). Como conclusiones finales, el estudio identifica 2 tipos de compradores: aquél que compraba online pre pandemia y el comprador Post pandemia. Mientras que el comprador pre pandemia es de un Nivel socioeconómico alto/ medio alto, de 21 a 45 años y aún hay una gran proporción que compra por desktop; el comprador post pandemia tiene un Nivel socioeconómico medio-bajo /bajo, con un rango etario de 18 a 20 años y +45 años que buscan y compran principalmente por Mobile. (Kantar, 2021, p.39).

Para sumar mayor detalle, según el reporte de Tienda Nube sobre el 2020, el 46% de las ventas dentro de esta plataforma correspondieron a indumentaria, seguido en un 8% accesorios de moda, salud y belleza y, el destacado, alimentos y bebidas. (Tienda Nube, 2021, p.17). Otro punto que ofrece mayor perspectiva respecto a los canales de venta es que dentro de las compras de redes sociales el 87% de las mismas pasa por Instagram y 15% por Facebook y a su vez, las mismas tienen una penetración del 76%. (Tienda Nube, 2021, pp. 23-24)

Es interesante considerar que, dentro de las tendencias que el reporte anticipa para el 2021 se destacan por un lado La modalidad de *Video-First Commerce* (el video es lo primero en el *E-commerce*) o *Live Shopping* (compras en vivo) logran una conexión con la usuaria que va más allá de la publicidad estática de un post. Es posible ver mayor detalle y establecer una conversación para luego ser redirigido a la tienda online a través del enlace de compra. (Tienda Nube, 2021, p.27) Por otro lado, el *E-commerce sustentable*, donde prevalece el cuidado social y ambiental dentro de la producción y consumo de productos y servicios. Ante todos los cambios climáticos que se están viviendo, se prevé un auge de productos ecológicos y responsables, donde los usuarios, en su posible medida, se inclinen por marcas que tengan estos cuidados. (Tienda Nube, 2021, p.28).

Finalmente, se destaca la tendencia *IA en el ecommerce y búsquedas por voz*. La Inteligencia Artificial se orienta a brindar una *Experiencia de Usuario* más personalizada y asertiva a partir de datos y atención al cliente que agilice los procesos de compra. (Tienda Nube, 2021, p.30)

Para ampliar, se consideran las observaciones presentes en el reporte de Mercado libre trends, respecto del actual contexto y donde “los marketplaces buscan su máximo objetivo: volverse un one-stop shop destination con amplia variedad de productos en un solo lugar. Las marcas están cada vez más activas e involucradas en examinar modelos de negocios que les permitan ganar en este canal en expansión” (Mercado Libre, 2021, p.8). Desde este punto de vista, para los usuarios que descubrieron las plataformas durante la pandemia y los que siguen ese track, encontrar una oferta diversificada en un mismo lugar ahorra tiempo y facilita la búsqueda.

Todas estas referencias representan una oportunidad para definir a ETereo como un Marketplace one-stop shop destination con variedad de productos vestimentarios de estilo alternativo y con enfoque body positive en un solo lugar. El enfoque puede resultar atractivo para marcas emergentes, las que podrán ahorrarían costos de publicidad y podrán ser conocidas más fácilmente en un espacio colectivo consolidado y de confianza versus una tienda online propia.

## MODA SUSTENTABLE

De acuerdo con la Comisión para el Desarrollo Sustentable de las Naciones Unidas, sustentabilidad se define como “ser capaz de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer las posibilidades de futuras generaciones de satisfacer las suyas”. (Rinaldi, 2019, p. 5).

Ante la creciente preocupación por el calentamiento global, en diciembre de 2015, 195 países firmaron el llamado Acuerdo de París. En el mismo, se comprometen a la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero a través de la mitigación,

adaptación y resiliencia, buscando reducir en dos grados centígrados la temperatura de la tierra con respecto a la era preindustrial. (Sostenibilidad, 2022).

La industria de la moda es la segunda más contaminante después de la del petróleo y en los últimos años, con la aparición del *fast fashion*, no hizo más que profundizar esta problemática. Sin embargo, ante la creciente concientización, en 2019 ante el marco del G7 Summit en Biarritz, 32 grandes marcas y proveedores firmaron el *Fashion Pact*, cuyo objetivo era alinear la industria de la moda con los objetivos de desarrollo sustentable de las Naciones Unidas. Como resultado, 20% de la industria se comprometió para el año 2050 a reducir a 0 las emisiones de carbono y el uso 100% de energía renovable a lo largo de sus operaciones. (Rinaldi, 2019, p. 10).

La moda sostenible no se basa simplemente en el uso de elementos naturales para la manufactura, sino que también pasa por la innovación en los procedimientos y procesos cada vez más eficientes y en el apoyo a las comunidades. (Rinaldi, 2019, p. 12).

Universidad de

En el libro *Fashion Industry 2030*, Francesca Rinaldi plantea que para lograr este cambio de miras al 2030 es necesario que las empresas de la industria de la moda introduzcan un nuevo modelo de negocios basado en ética, estética y rentabilidad. A su vez, estas tres variables conectan a las empresas con diferentes contextos: ambientales, sociales y culturales. La sustentabilidad va mucho más allá, enfocándose en no solo la parte de producción, pero también el trato hacia sus trabajadores y su ambiente. (Rinaldi, 2019, p. 27).



Fuente: Rinalid y Testa, 2014

Finalmente, menciona que los *drivers* de cambio que redefinirán las reglas del juego en la industria son la transparencia y trazabilidad, circularidad y consumo colaborativo. (Rinaldi, 2019, p. 44).

En cuanto al primer *driver*, por trazabilidad se refiere al seguimiento de los materiales y los productos y las condiciones en las que fueron producidos y transformados a lo largo de toda la cadena de valor. Por otro lado, transparencia hace referencia a la disponibilidad de información relevante de todos los elementos de la cadena de valor en una forma estandarizada que permita un entendimiento común, claro y accesible para comparación. (Rinaldi, 2019, p. 46).

El segundo *driver*, circularidad, busca cambiar el concepto de “*from cradel to grave*” a “*from cradel to cradel*”, reincorporando los productos al ciclo de producción reciclándolos a través de los procesos de *upcycle* o *downcycle*. (Rinaldi, 2019, p. 63).

Por ultimo, consumo colaborativo hace referencia a que los consumidores tengan acceso a productos ya existentes o mejor conocidos como de segunda mano. En este punto, existen algunos modelos de negocios como alquiler de prendas, alquiler por suscripción y *Re-commerce*. (Rinaldi, 2019, p. 71).

En Argentina, el cambio es impulsado principalmente por algunos pequeños emprendedores que lideran la cruzada y de a poco también se empiezan a contagiar

las marcas de vanguardia. (Lombardi, 2019). Si bien el desafío es lograr un cambio en los procesos y materiales, las propuestas de colecciones atemporales y la tendencia hacia el *slow fashion* son pasos hacia esta transición. (Lombardi, 2019).

A mediados de 2018, la diseñadora Alejandra Gougy fundó la Asociación de Moda Sostenible de Argentina, cuyo objetivo es “generar una red de contención para diseñadores, marcas, emprendedores, artesanos, productores y proveedores cuyos proyectos se encuentren en concordancia con el paradigma de la sostenibilidad. Al mismo tiempo, se busca generar mayor conciencia entre el público general a través del conocimiento y la difusión de proyectos, talleres, seminarios, charlas y eventos que propongan acciones y reflexiones desde los valores sobre los cuales se basa la sostenibilidad.” (AMSOAR, 2018)

### TENDENCIAS EN LA MODA ARGENTINA

En el campo de la industria de la indumentaria Argentina se caracteriza por su espíritu emprendedor, una alta calidad de diseño y capacidad de generar marcas competitivas. Este perfil le ha permitido ser líder regional en marcas de moda exportadoras con las destacadas del sector como Prune, Jazmin Chebar, Mimo & Co, Riky Sarkany, Kevingston, Herencia y Rapsodia (La Nación, 2021).

Claudio Drescher, socio de la marca Jazmín Chebar y presidente de la Cámara Argentina de la Indumentaria analiza entre las fortalezas del sector son el diseño y la identidad e identifica a Buenos Aires como un centro de compras para los países limítrofes que vienen a buscar marcas argentinas. (Bertero, 2017)

Bertuzzi y Escobar (2017) analizan la estructura de la industria de la moda argentina con tres subsectores

“El contexto actual de la moda argentina se encuentra integrado, a modo de generalización, por el Diseño de Autor, el Diseño Independiente y la moda masiva. En esta última se incluyen marcas que se dedican a la fabricación de prendas 100% industrializadas y a gran escala, las cuales responden a las tendencias impuestas

por los grandes centros de moda. El Diseño Independiente, en cambio, comparte características tanto del diseño de autor como de la moda masiva. De esta última comparte la idea de concepción de productos comerciales, es decir, no se trata de una propuesta meramente conceptual aunque tampoco se rige estrictamente por seguir las tendencias. Este contexto, no solamente ha favorecido la proliferación de pequeñas y medianas empresas de producción nacional, sino que también ha cambiado la sensibilidad de los usuarios, quienes cada vez se muestran más interesados en consumir a conciencia, buscando productos que los diferencien en tiempos de masividad industrial. Por lo tanto, los nuevos diseñadores ya no se ven obligados a trabajar únicamente en relación de dependencia en empresas consolidadas en el mercado local, sino que tienen la posibilidad de erigirse como emprendedores siendo ellos mismos los productores y comunicadores de sus creaciones.” (Bertuzzi y Escobar, 2017, p.43).

En este contexto, los avances en la tecnología propician la aparición de nuevos modelos de negocios disruptivos que transforman la manera de hacer las cosas en la industria. Además, el consumidor es cada vez más consciente y empoderado, pues busca productos y servicios que no afecten el medio ambiente y que sean socialmente responsables. Éste, a su vez, también amplía sus demandas, expectativas, quejas y comentarios por medio de las redes sociales.

Un marco en el que la consultora EY ha identificado cuatro tendencias importantes en la industria de la moda para el 2019 que continúan ganando preponderancia:

1. Nuevos modelos de negocio con nuevas maneras de satisfacer las necesidades del consumidor. En la actualidad, prevalece dentro de la mente del E-consumidor la comodidad, la personalización y la velocidad. Como respuesta estos puntos, aparecieron nuevos modelos de negocio como son el alquiler de prendas, la segunda vida y compra por suscripción, entre otros. (Diaz et al, 2019)



2. El consumidor está buscando innovación en los productos y en la experiencia de compra. En el mundo de la moda, las marcas que no innovan se quedan atrás. Sin embargo, la innovación debe tener un sustento detrás; deben comprender las necesidades y deseos de sus clientes para lograr adaptar la oferta. Hoy en día, estos clientes buscan productos que sean sustentables, sanos, únicos y funcionalidad en el día a día. (Diaz et al, 2019)
3. Cadenas inteligentes de suministro capaces de responder a las necesidades cambiantes del consumidor con flexibilidad y rapidez. La inmediatez es un valor esperado y buscado. Las empresas deben innovar en su logística mediante la integración y flexibilización de punta a punta: respondiendo a la demanda y controlando sus stocks. (Diaz et al, 2019)
4. La imagen que reflejan las marcas respecto a la sostenibilidad y responsabilidad social tiene cada vez más peso en las decisiones de compra. Los consumidores buscan productos que impacten positivamente en el entorno. La modificación de prácticas para reducir el impacto ecológico, y ofrecer salarios justos son acciones de las empresas para velar por el cuidado del planeta y la sociedad. (Diaz et al, 2019)

La industria de la moda se vio muy afectada por los efectos de la pandemia. Dado que hubo un cambio en la confianza del consumidor, la gente ahora tiende a concentrarse en comprar los artículos necesarios. Según Boston Consulting Group, los ingresos generados por la industria de la moda se redujeron en más de un tercio en 2020, lo que equivale alrededor de US\$ 640.000 millones en ventas perdidas. (DeAcetis, 2021)

Dado que las compras en la tienda estaban muy restringidas, las marcas de moda tuvieron que hacer que sus tiendas online y la experiencia de compra que ofrecen a los clientes sean lo más accesibles posible. Una encuesta de Gartner de 2018 mostró que el 46% de los minoristas ya planeaban implementar soluciones AR o VR (Realidad Virtual) para 2020. (DeAcetis, 2021).



Con la pandemia, que generó el cierre de muchas tiendas minoristas, se espera que este número crezca aún más en 2021. Según el director senior y analista de Gartner, Brian Manusama, alrededor del 25% de las empresas planean implementar tecnología de inteligencia artificial como chatbots en el próximo 12 meses.

Los chatbots y otras soluciones digitales son una forma sencilla de ofrecer una experiencia de compra más personalizada, lo que se traduce en una mayor satisfacción del cliente y más ventas. De hecho, algunas marcas también ofrecen tiendas virtuales para imitar la experiencia de compra minorista. (DeAcetis, 2021)

#### 4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

##### ANÁLISIS DEL ENTORNO: PESTEL

La herramienta PESTEL permite analizar cómo afectarán las distintas variables coyunturales al proyecto en cuestión. Por un lado, las políticas y económicas explican la situación del país, tendencias económicas y políticas monetarias que afectan la solvencia del proyecto y consideraciones crediticias a tener en cuenta. Por el otro lado, las variables sociales y tecnológicas analizan comportamientos para la ejecución y operación del proyecto. (Liam Fahey y V.K. Narayanan, 1968). A partir de tendencias y comportamientos del consumidor se permite entrever cuál es la mejor forma de ofrecer valor y llevar adelante el proyecto.

##### POLÍTICO

Dentro de las políticas gubernamentales algo que beneficia y facilita al desarrollo del proyecto es la ley de emprendedores— Ley 27.349 de apoyo al capital emprendedor, sobre todo en cuestiones financieras. La misma establece menos trabas burocráticas para la creación de la nueva sociedad: en el mismo día se puede crear la personería jurídica de la empresa. También busca facilitar las inversiones de terceros otorgando beneficios impositivos sobre el capital invertido. Da acceso a mayor cantidad de

fondos de inversión y permite acceso a crédito a tasas de interés menores de las estándares. (Stavrou, 2022).

Otro de los factores políticos fundamentales es la política de comercio exterior actual. Ante la asunción de Fernández al gobierno se volvió a beneficiar la producción local adoptando medidas proteccionistas con mayores trabas a la importación en determinados rubros siendo uno de ellos el textil. Esto está orientado a seguir desarrollando el empleo local y por consecuente repuntar el consumo. 5. (BCRA, 2020).

El congelamiento de precios por parte del gobierno es otro punto a tener en cuenta observando de cerca su evolución. Siendo que el desarrollo del marketplace dependerá de inversores de capital, el punto de beneficios impositivos será algo a favor para conseguir fondos.

Finalmente, 2023 será un año de elecciones presidenciales y por tanto se debe considerar que la oposición propone un cambio de giro en las políticas macroeconómicas, nuevos marcos regulatorios y soporte a sectores como la energía, minería, construcción, el sector del conocimiento y el turismo como proveedores de divisas, y apertura del comercio, medida que –como ha sucedido en todas las experiencias previas-tendrá impacto negativo en la industria nacional. (El Diario Ar, 2023)

## ECONÓMICO

“La economía argentina enfrenta un crítico cuadro macroeconómico caracterizado por la coexistencia de registros inflacionarios muy elevados y un intenso y persistente proceso recesivo, que se ha traducido en marcados niveles de desocupación, precariedad y pobreza. Por su parte, la escasez de divisas ha generado una notoria debilidad de su sector externo que, tal como ha ocurrido en otras instancias en el pasado, condiciona severamente su desempeño agregado.” (BCRA, 2020). Así es como describía la situación de la Argentina el BCRA en su informe de febrero del 2020. Por su parte, el reporte 2022 del Banco Mundial da cuenta de la recuperación

de la actividad económica a través de las cifras del PIB, desde la caída del 9,9% en 2020 al incremento del 10,4% en 2021. A mediados de 2022 la economía superaba en un 7,5% los niveles previos a la pandemia. A pesar de que el déficit fiscal sigue siendo alto, hubo una merma apalancada en el aumento de divisas por la suba de commodities, Aun así, hay desbalances que definen el estado de una economía riesgosa (Banco Mundial, 2022).

Desde ese punto hasta la actualidad, y como consecuencia de la pandemia y la Guerra, los factores antes mencionados se exacerbaron aún más. La devaluación llevó a la existencia de un dólar paralelo con un clima inflacionario al alza. Teniendo este panorama en cuenta, las expectativas económicas no son prósperas.

En cuanto a la situación en el área de indumentaria, durante el 2020 las ventas online fueron las que ayudaron a la sobrevivencia de las empresas para afrontar costos fijos, pero no permitieron un desahogo en el mediano plazo. El consumo cayó un 65,1% vs marzo del año 2019, mientras que el promedio del consumo cayó un 48,7% de acuerdo con los datos del CAME en su reporte de abril 2020. Para 2022, la CAME informó el aumento del 22% interanual en marzo para las ventas en comercios minoristas. Así mismo el "Semáforo rojo" de la CIAI (Cámara Argentina de la Indumentaria) dio cuenta del incremento de la producción de indumentaria nacional basado en el aumento de la demanda, lo que produjo la suba de la producción de indumentaria en un 8,1% interanual en febrero, junto a la recuperación de la producción del sector textil en un 11%. (Infotextil, 2022).

Por su parte, la Federación Argentina de la Industria de la Indumentaria y Afines (FAIIA) y la Cámara Argentina de la Indumentaria (CIAI), anunciaron cifras que ubican a la industria de la moda primera en el ranking de generación de empleo, por delante de la industria del transporte y la de reparación e instalación de maquinarias y equipo. Son datos que dan cuenta del crecimiento de la industria que logró subir en un 57,3% en la exportación de ropa en noviembre de 2022. (Ámbito, 2023).

En este sentido, si se mantienen estas políticas, los altos costos de importar vs de producción local podrían ayudar al sector de la moda argentina. A su vez, se podría acordar con proveedores para conseguir precios competitivos y construir relaciones duraderas. (Entrevista Alicia Hernandez).

## SOCIAL

“La actividad económica cumplió dos años de recesión en noviembre de 2019, siendo el período recesivo más largo desde el colapso de la convertibilidad en 2001/02. En el actual episodio la actividad habría acumulado una caída cercana a 8%. Dicha caída junto con la pérdida del poder adquisitivo de los ingresos de las familias se reflejó en un deterioro de los indicadores de pobreza y desigualdad, incrementándose la presión en el mercado laboral.” (BCRA, 2020).

Esta coyuntura explicada por el BCRA se complementa con el reporte de tendencias del BBVA sobre el comportamiento post-COVID 19 donde se observa un aumento del consumo digital y el enfoque hacia la sostenibilidad. Los pagos digitales acelerados durante el aislamiento social y obligatorio impactaron en todas las clases sociales y edades. Por otro lado, el comercio electrónico incorporó nuevos compradores y en nuevas categorías (BBVA, 2022).

Según el informe sobre tendencias de Mercado Libre, las principales influencias a la hora de determinar la compra son: comodidad, precio y variedad. Es decir, el *E-commerce* permite ver el porfolio completo que las tiendas físicas limitan y lo pueden ver desde la comodidad de sus casas en el momento que quieran. El consumidor se vuelve, al igual que con el consumo de entretenimiento, en el autor que dicta momento y horario según convenga. La experiencia en la compra debe ser algo sobre lo que trabajar y exceder expectativas. (Mercado Libre, 2020, p.16). Otro hecho interesante es que el 55% compra en cuotas. De esta forma se puede inferir que la

accesibilidad es lo principal más aun teniendo en cuenta la coyuntura del país.(Mercado Libre, 2020, p.20)

Como es descripta la situación social del Banco Central, y lo que expresan los reportes de tendencias, el consumidor se volvió más inteligente y comparativo. Busca y compara más para obtener lo que desea al mejor precio posible. En este sentido es un punto favorable. Sin embargo, algo para tener en cuenta y fundamental es la accesibilidad a las cuotas, para poder afrontar el gasto, y debería ser un punto a considerar dentro del proyecto para lograr ser competitivos en el contexto venidero. (LLYC, 2022)

## TECNOLÓGICO

El año 2021 inauguró una nueva era para el comercio electrónico en Argentina. Según el estudio de la consultora Kantar, difundido por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) el comercio electrónico generó un incremento del 68% respecto del 2020 con más de 600.000 nuevos compradores en línea y 20% más órdenes de compra que en el 2020. (Telam, 2022)

Este nuevo escenario impulsó el surgimiento de un ecosistema digital que transformó el marketing en general y el de la moda en particular. un estudio elaborado por la agencia Ninch Communication Company, en conjunto con Oh Pannel indica que para el 62% de los argentinos, los influencers impactan en sus decisiones de compra, seis de cada 10 consumidores afirmaron haber realizado una compra luego de la sugerencia de una celebridad de las redes, a la vez que el 84% aseguró estar dispuesto a probar una marca desconocida si se la recomienda un formador de opinión a quién sigue. (Diario hoy, 2020).

El protagonismo que tiene hoy el e-commerce es un punto en el que la tecnología favorece al desarrollo de este proyecto. Buscando concentrar el mayor porcentaje de costos en la producción y disminuir los costos fijos, la apertura de ventas a partir del canal e-commerce ayudará a ahorrar costos que podrían perjudicar al proyecto. Teniendo una página web, una computadora y una buena estrategia de marketing

digital es posible impulsar un negocio. (Nannini, 2019) Si bien las ventas de internet de las grandes marcas representan entre un 10% y un 20% de su facturación total vs comercios, para una marca nueva abre la posibilidad de llegar a todo el país teniendo más difusión a costos más bajos. (CIAI, 2020). A su vez, el apalancamiento de redes sociales con influencers ayuda a la difusión de la marca a costos menores que gastos en publicidad.

Las nuevas tendencias de venta por Instagram y WhatsApp facilitan un contacto con el consumidor directo y rápido y la compra más amigable para evitar ruidos o dudas en el proceso. En este sentido la tecnología funciona como aliado estratégico para el proyecto. (Diaz, 2019)

A su vez, el avance de los Marketplace y el machine learning para ofrecer al usuario la mejor experiencia con las sugerencias adecuadas a su perfil hacen que el producto se acerque al público adecuado optimizando los gastos en publicidad. Gracias a su éxito se estima que para el 2023 las ventas en e-commerce tengan un crecimiento del 40% aproximadamente según el reporte de mercado libre. (Diaz, 2019).

## LEGAL

Existen tres puntos legales a analizar que impactarían directamente en *el E-commerce* a plantear. En primer lugar, están los debates sobre la regulación de las plataformas digitales en sí: como regularlas, impactarlas, etc. En segundo lugar, punto más concentrado en el país y lo que a su vez hace que haya desconfianza en la compra online es la ley de talles. Si este punto se ejecutara, y todavía tiene un largo trayecto por recorrer, sería más fácil la identificación del talle y la confianza en comprar por internet a nuevos emprendimientos. Como tercer punto, y que afecta a la operatoria, se encuentra la ley 14.374 en relación al cambio y devolución de prendas.

La regulación de las plataformas digitales es un tema que por el momento se encuentra en una situación gris. Regularla implicaría, en muchos casos, limitar los beneficios que hoy conlleva y es por esto la delicadez y los debates que se producen a través de su regulación. Mientras que en Argentina se están enfocando principalmente en regular el trabajo de las plataformas de economía compartida, en Europa, se plantea la Ley de Servicios Digitales. La misma busca regular lo digital desde la publicidad y la gestión de los datos hasta la responsabilidad de las plataformas por el contenido que se publique en ellas. Entre sus principales objetivos, se encuentra definir cuál es la responsabilidad de las plataformas con el contenido que se publica en ellas y crear la figura de 'gatekeeper' así como establecer más transparencia en los algoritmos que deberán someterse a auditorías periódicas. (Perez, 2021)

Como segundo punto, la ley de talles reglamentada el 10 de junio de 2021 establece que la totalidad de la ropa deberá ser fabricada, confeccionada y comercializada de conformidad con el Sistema Único Normalizado de Identificación de Talles de Indumentaria (*SUNITI*). Este sistema elaborado por el INTI permitirá que los talles estén estandarizados acorde a las medidas corporales de la población argentina según los resultados que arroje el Estudio Antropométrico Argentino. (EL INTRANSIGENTE; Alonso) Actualmente es un gran desafío ya que, según un estudio realizado por la ONG Anybody Argentina en el 2020, el talle único sigue prevaleciendo y más de la mitad de la población asegura no encontrar prendas de su talla. A su vez, para realizar el Estudio Antropométrico, es necesario tiempo e inversión que hoy no son prioritarios en el país; el último estudio fue realizado hace 10 años atrás por lo que se encuentra obsoleto. (HFW, 2021)

Este segundo es un punto crucial a la hora de la consideración del proyecto ya que demuestra que aún queda mucho trecho por avanzar en la inclusión y diversidad de los cuerpos. Dar la posibilidad a cada persona de encontrar su talla es algo por lo



que se está luchando en la Argentina y, aunque su implementación y estandarización llevan grandes ajustes de raíz, una solución que ayude en el proceso es necesaria.

Finalmente, la ley 14.374 de la provincia de Buenos Aires, agrega que en todo el territorio argentino, hay 10 días para devolver cualquier producto que uno compre y el consumidor puede cambiarlo sin estar sujetos a restricciones del vendedor de días u horarios especiales. Este punto será importante para pactar las bases de devolución establecidas entre la plataforma y los emprendedores protegiendo así los derechos de los consumidores.

## 5. ANÁLISIS DE COMPETENCIA

El análisis del mapa competitivo será estudiado a través de la Matriz Competitiva de Porter. De esta forma, analizando las 5 fuerzas, podremos determinar qué tan atractivo es el mercado y la facilidad o dificultad de acceso de nuevos competidores, incluso determinar las herramientas necesarias para comenzar Etereo. (Porter, 1998)



Fuente: Elaboración Propia.



## AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

Para evaluar la capacidad de ingreso de nuevos competidores en el mercado es importante comprender cuáles son las barreras de entrada que deberán superar todos aquellos que quieran competir en esta industria.

1. Inversión inicial: Consiste en la inversión de capital requerida para comenzar el negocio. En esta industria, la parte digital — la página web principalmente — no supone un gran desembolso, pero el modelo de negocio no termina ahí. Donde la diferenciación y propuesta de valor se basan en la optimización constante del algoritmo y la integración de stocks con las diferentes marcas, el desarrollo se vuelve más complejo y la inversión más elevada. Es necesario conocer la disponibilidad del producto en tiempo real o casi instantáneo, para que cuando un consumidor haga clic en el producto que desea, pueda recibirlo lo más rápidamente posible en su domicilio. Por tanto, se requiere una gran inversión para crear una red que permita que una gran variedad de productos lleguen en las mejores condiciones al destino final en poco tiempo y ofreciendo una experiencia de compra inigualable.

2. Comunidad – Atracción de clientes: La inversión en construcción de la marca y comunidad no solo requerirá una inversión elevada sino tiempo. Más adelante se podrán ver las distintas formas de darle difusión a la plataforma, pero se compite con otras plataformas que ya tienen una trayectoria en el mercado y dejan en desventaja a nuevos competidores.

3. Acceso a proveedores y clientes: La difusión y reputación de la plataforma en el mediano plazo sería un beneficio para los nuevos emprendimientos ya que tendrían otra plataforma de venta, con promoción del producto y distribución de las prendas a precios de convenio. Sin embargo, al principio, obtener los primeros colaboradores puede tener barreras más elevadas. En cuanto a los clientes, tendrán

acceso a ellos con una buena campaña de comunicación que les transmita el valor añadido que obtendrían al usar la plataforma.

4. Alianzas de Transporte: La logística es un punto fundamental a la hora de establecer este modelo de negocios. Lo es tanto de cara al cliente, que espera recibir su producto en la mayor brevedad de tiempo, pero para la marca también, ya que los costes en Argentina son elevados y un convenio puede ayudar a reducirlo. Sin embargo, este es un gran desafío.

Teniendo estos puntos en cuenta, se observa que las barreras de entrada son medio-altas, lo que hace que la amenaza de entrada sea medio-baja. Por tanto, como se ha observado a lo largo de este análisis del entorno, la diferenciación es fundamental para esta industria. La inversión inicial y la publicidad hasta lograr una imagen de marca consolidada serán el gran desafío.

#### AMENAZA PRODUCTOS SUSTITUTOS

El mayor sustituto de la industria es el comercio offline dado que los consumidores pueden adquirir casi los mismos productos de esta manera. Viendo las tendencias del *E-commerce*, donde los consumidores ya combinan ambos medios y cada vez se abren más al digital, se puede pensar en otros sustitutos. Sería el caso de las páginas web de las propias marcas, donde se pueden adquirir sólo productos de la marca en cuestión. Para algunos consumidores, es más cómodo comprar en un Marketplace, pues pueden comparar productos y precios y adquirir distintas marcas. Sin embargo, otros consideran que comprar en *marketplaces* pierde la seguridad que le ofrece la página web oficial. En este caso, será fundamental remarcar los diferenciales y el valor agregado para que compren en Etereo y no en la marca, sobre todo en el proceso de recompra, una vez descubierta la marca en cuestión.

## PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Identificamos 3 grandes grupos de proveedores para este modelo de negocios. Por un lado, se encuentran las marcas de moda, con un poder de negociación medio. Sin ellas, las plataformas no tendrían qué vender, pero las marcas también necesitan hacer llegar sus productos a sus consumidores, y por tanto distribuirlos a través de estos *marketplaces* tan exitosos será de gran ayuda. Por lo tanto, las plataformas deben ofrecer condiciones atractivas a las marcas para que éstas decidan contratarlas como distribuidoras. El segundo grupo de proveedores, son las empresas de transporte, que tienen un poder de negociación elevado ya que tienen el control de los costos. Se podrían negociar y llegar a acuerdos a medida que la plataforma vaya creciendo, pero el poder de negociación propio es bajo. Finalmente, el tercer grupo de proveedores, y será a definir si se contrata o se desarrolla de forma propia, es el de las plataformas de talles. A continuación, se analizan los modelos de negocios de dos empresas, una nacional y otra internacional:

### *Zeekit*

Zeekit es un probador virtual que, a través de un algoritmo militar, recrea un probador virtual adaptando las prendas a cada tipo de cuerpo. Fue creada en 2013 en Israel con la premisa de que si los compradores en línea pudieran ver cómo se vería la ropa en sus propios cuerpos, la tecnología podría reducir la tasa de devoluciones debido a artículos que no le quedan bien. El start up israelí fue comprado recientemente por el grupo Walmart para impulsar su sector de indumentaria rompiendo las barreras de no saber como queda la prenda a la hora de la compra online. Esto permite brindar una experiencia inclusiva, inmersiva y personalizada para una base de clientes diversa. (Modaes, 2021)

La prueba virtual resuelve la actual dificultad de las compras en línea para comprender cómo le quedará un artículo a cada cliente. Zeekit permite a los compradores subir fotos de ellos mismos para probarse virtualmente prendas de

vestir. Con la tecnología de realidad aumentada, los clientes de Walmart pueden ver cómo encajan los productos digitales en las fotos que cargan. (Modaes, 2021)

El sofisticado sistema permite mapear una foto del comprador desde la aplicación, contestar un pequeño cuestionario sobre el tipo de vestimenta que se busca y listo. Aparecerán diversos enlaces del tipo de ropa elegida para probarse. Los fundadores de la compañía tuvieron la idea de aprovechar su amplia experiencia en el desarrollo de tecnologías de procesamiento de imágenes en tiempo real visión por computadora, aprendizaje profundo e inteligencia artificial para fines militares y presentarlo al mundo de la moda. (Aurora, 2020)

### *Fit Prenda*

Una versión nacional de la tecnología que ayuda a los compradores a encontrar su talle ideal en cada prenda sin confusiones es Fit Prenda.

Esta herramienta, que se aplica a cada una de las prendas dentro de la web de la marca, requiere que el cliente responda ciertas preguntas sobre tipo de cuerpo, altura, talla busto, peso y edad y en base a estos datos y los atributos del producto, sugiere el talle ideal de la prenda. Diversas marcas como Jazmin Chebar, Caro Cuore y Vitamina, entre otras, están haciendo uso de la misma. (Business Adobe, 2021).

Esta sugerencia da mayor seguridad sobre la elección del talle y permite a la marca tener mayores conocimientos sobre sus clientes gracias a los reportes que la empresa genera. De esta forma es posible tomar mejores decisiones a la hora de diseñar y mejorar la oferta.

Para ver mayor detalle del proceso de identificación de talle se puede observar el

*Anexo 1.*

## PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

El mayor poder que tienen los clientes es la facilidad con la que pueden cambiar de plataforma. En el plano de la tienda física, la cercanía del establecimiento ralentiza este cambio, sin embargo, en el plano digital, comprar en una u otra plataforma es tan fácil como hacer clic. Asimismo, el consumidor digital tiene mucha más información a su alcance, lo que le permite realizar una comparación amplia y veloz entre los distintos *marketplaces*. Estos factores, unidos al perfil del consumidor de moda, hacen que tengan un alto poder de negociación, entendido como capacidad para cambiar de marketplace si el que utilicen no le ofrece el servicio que esperan.

## RIVALIDAD EN LA INDUSTRIA

La industria de los *marketplaces* digitales de moda resulta atractiva, lo que se ve reflejado en competidores operando en ella y queriendo diferenciarse cada vez más. Las plataformas que existen actualmente llevan un tiempo en el mercado construyendo base de clientes y credibilidad, así como alianzas comerciales. Esto hace que la rivalidad sea grande y represente una elevada barrera de entrada, aunque con el tiempo puede ser derribada.

El análisis de la rivalidad de la industria no solo nos permitirá entender quienes están en el mercado y cual es su propuesta de valor, sino que también se analizarán tres *marketplaces* internacionales para comprender su modelo de negocios y tomar como *benchmark* a la hora de crear la plataforma.

## Benchmark Internacionales

### *Shein*

En lo que respecta a plataformas multimarca, el primer *benchmark* a analizar que viene siendo caso de estudio superando a Inditex es esta plataforma China, que ya no habla de Fast Fashion sino de Real Time Fashion.

Su propuesta de valor radica en ofrecer miles de productos diariamente personalizados y para cualquier cuerpo a precios bajos mediante la interpretación de tendencias en tiempo real y análisis de datos impulsados por IA. Si se observa, son prendas económicas, que carecen de marca y tienen una buena relación precio calidad. Con esto se puede inferir que el precio y el diseño pueden llegar a tener más peso que la marca en sí. (Godoy, 2022)

Si bien sus consumidores provienen principalmente de la Generación Z, cada vez son más los públicos que compran en Shein sea indumentaria, accesorios o incluso productos del hogar. Uno de los factores por lo que logró esta amplia popularidad es que se aventuró en el sector de las tallas grandes, uno que ha sido muy ignorado en la moda, dedicándole una sección especial con los mismos filtros para encontrar la prenda que más deseen. (Gonzalez, 2021)

Analizando el modelo de negocios, y se puede encontrar el análisis Canvas en el Anexo 2, son 3 los pilares que lo ayudaron a lograr el éxito que tiene hoy en día. Vende a más de 150 países sin contar con ningún punto de venta físico mas que algún pop up store que lanzaron recientemente pero que requieren igualmente la compra online. (Godoy, 2022)

El primer punto es su propuesta de valor per sé, la combinación de diseño y tendencias a un precio bajo.

El segundo punto tiene que ver con eliminar uno de los grandes problemas que tiene la industria de la indumentaria, que es el exceso de inventario: Shein publica diariamente prototipos de miles de prendas basadas en tendencias obtenidas del monitoreo de sitios web de la competencia, redes sociales y Google Trend Finder, sumado a las propias tendencias que ve en su web. Se estima que llega a lanzar

hasta 6.000 nuevas referencias diarias, pero todo en tiradas limitadas, incluso inferiores a 100 prendas por modelo. Es el back end con su sistema de IA el que luego, viendo la interacción con los productos, pronostica la demanda y ajusta los niveles de inventario en tiempo real. Con este modelo, y gracias a la cercanía con sus proveedores, logró reducir los tiempos desde el diseño a la producción de 3 semanas a 7 días. (Godoy, 2022; Gonzalez, 2021)

Las manufactureras que proveen a Shein utilizan el software de gestión de la cadena de suministro (SCM). A través de este software, los proveedores reciben instantáneamente actualizaciones sobre nuevos pedidos en función del comportamiento del consumidor y envían datos de capacidad e inventario en tiempo real. (Godoy, 2022)

Por último, el tercer punto a destacar es su relación con los usuarios y KOL a través del User Generated Content (UGC) y su programa de afiliados.

A través de su programa de afiliados, donde tanto los usuarios como los microinfluencers pueden ganar puntos y descuentos, es que logra la viralidad de sus contenidos. Es que hay muchas formas de ganar descuentos: sea suscribiéndose al newsletter, subiendo reviews, accediendo diariamente a la app o promocionando los productos y que esto derive tráfico al sitio. Con esto, se genera una relación adictiva con la marca que hace que estén en constante revisión de la misma y por tanto consumiendo más. (Gonzalez, 2021)

Finalmente, los Miles de reviews de los usuarios con imágenes y videos generan una confianza para saber cómo es la prenda no solo en calce sino también en calidad y esto empuja hacia la compra.

### *Farefetch*

Fundada en Londres en 2008 por el emprendedor portugués José Neves, Farefetch es una plataforma de moda de lujo que conecta grandes marcas y boutiques con compradores a nivel mundial. Su visión, como se puede ver en su pagina, es “ser la plataforma global de tecnología para la industria de la moda de lujo, con nuestros clientes como el eje central”. Buscan proveer la mejor experiencia de compra no solo



a través de sus políticas de cambios y devoluciones sino también a través de la rapidez en las entregas donde en algunos países llegan a realizarse en el mismo día. Para brindar una experiencia, no se limitan solo a los productos, sino que ofrecen consejos de moda, sugerencias de looks y dan la posibilidad de personal shopping para clientes VIP, entre otros servicios. (Marques, 2015)

En el *Anexo 3* se puede observar el modelo de negocio que tiene Farfetch a través de un análisis Canvas. Este modelo, creado por Alex Osterwalder, permite analizar modelos de negocios de forma simplificada para encontrar y fomentar nuevas formas de crear, entregar y captar valor para el cliente. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

### Propuesta de Valor

En su propuesta de valor explicitan que buscan “potenciar la individualidad siendo la plataforma global para la moda de lujo, conectando a creadores, curadores y consumidores”. (Farfetch, 2022) Entonces, ¿de qué forma es que logran esto y porqué mencionan a los curadores? Es que Farfetch añade un gran valor al gestionar la fotografía y el estilo de cada prenda. Al iniciar una temporada reciben en promedio 1.400 artículos por día de las distintas tiendas y un equipo de estilistas decide la mejor forma de presentar los looks, teniendo especial detalle en no mezclar prendas de tiendas diferentes o marcas que desentonen. Luego, cada prenda es catalogada y se le agrega descripción y precio. Una vez fotografiadas las prendas se devuelven a las tiendas. Se toman alrededor de 7000 fotos por día donde se pone foco en la ropa y antes de subirse al sitio web se corta el rostro de las modelos. (Marques, 2015).

Analizando su *modus operandi*, es necesario discriminar cómo propone valor para cada stakeholder. En cuanto a las marcas y boutiques, Farfetch se encarga de todo: la fotografía, el estilo, el envío de los pedidos, los pagos y la atención al cliente. "La tienda solo tiene que empaquetar el producto". El mayor beneficio es entonces conectarlo con sus consumidores a nivel mundial eliminando barreras de venta, sobretodo para boutiques más pequeñas con menor alcance. Farfetch significa para



las boutiques una simplificación operatoria ya que gestiona surtido, logística, pagos, tráfico, marketing, idioma local, cultura, servicio personalizado y experiencia omnichannel u “omnicanal”. (Marques, 2015).

En cuanto al cliente final, el proceso de compra está cuidado al máximo detalle en todos sus extremos. La curaduría realizada al principio del proceso les permite a los clientes una experiencia de compra personalizada, según los algoritmos de la plataforma, con sugerencias y foco en el producto y sus detalles. También, siendo una de sus mayores preocupaciones la seguridad en la compra, ofrecen una garantía que consiste en que, si no se recibe el pedido en tres días después de realizarlo, el envío de la siguiente compra es gratuita, responden preguntas en menos de 24 horas, las devoluciones de prendas son sin coste alguno, permiten un seguimiento del pedido en todo momento, entre otros. Además de estos servicios — que se pueden encontrar en muchos ecommerce de calidad — el gran valor de Farefetch es la visibilidad en tiempo real del stock de las distintas marcas con los consumidores de todo el mundo, de forma que al navegar en su web es como pasear por las mejores avenidas de las ciudades de la moda. El foco está centrado en todo momento en la experiencia del consumidor, al que desean que quede extremadamente satisfecho. (Marques, 2015)

### Actividades Claves

El principal modus operandi que lo distingue de sus competidores es que la plataforma conecta compradores y vendedores funcionando como un intermediario sin comprar stock. Esto le permite ahorrar costos y reducir riesgos. Teniendo esto en cuenta, el desarrollo de sus actividades claves es fundamental para la continuidad del éxito de la empresa. Su equipo experto en las distintas áreas es fundamental, desde los fotógrafos y estilistas que realizan la curaduría de las prendas hasta el equipo comercial y de marketing para atraer clientes y diseñar las mejores experiencias de compra que fidelicen a los usuarios.

La logística y los acuerdos con empresas de transporte son también elementales. Dado que su propuesta de valor incluye la entrega casi inmediata a nivel mundial, es

necesario tener acuerdos con empresas transportistas para dar facilidad de preparación y envío a las boutiques y rápida recepción al cliente sin costos elevados. Finalmente, la actualización y mejoras constantes de la plataforma con nuevos servicios y mejoras en el algoritmo de sugerencias es fundamental para una experiencia del usuario exitosa.

### *Zalando*

La idea originaria con la que se creó ZALANDO no era sencilla y muchos expertos apostaban por su fracaso. Vender calzado por internet sin que el cliente lo hubiera probado previamente a su adquisición dando la posibilidad de devolución en caso de disconformidad sin costo alguno, y todo ello gestionándolo desde un pequeño local en Berlín, que servía tanto de oficina como de almacén de distribución, se antojaba difícil de viabilizar como negocio rentable a largo plazo. (ProBuen, 2021). Hoy en día, Zalando es la plataforma de moda online número uno de Europa. La empresa se fundó en 2008 para la venta online de zapatos, y, desde entonces, en tan solo siete años, ha hecho crecer el negocio a gran velocidad, hasta unos ingresos anuales de casi 3.600 millones de euros. Amplió su oferta del calzado a los artículos de moda más variados como ropa, accesorios e indumentaria deportiva, a millones de clientes en 15 países europeos y aspira al máximo en el pujante sector del comercio electrónico a través de la innovación y su capacidad de rápida adaptación a las nuevas tecnologías. En el *Anexo 4* se puede observar el análisis Canvas de su modelo de negocios. A continuación, se analizan en mayor detalle algunos de los puntos.

### Actividades Claves

A diferencia de FAREFETCH, este gigante encuentra su éxito en su stock, que abarca una impresionante selección de 150 mil artículos de más de 1500 marcas: desde Lacoste, Nike y Adidas hasta firmas algo más minoritarias, como Pepe Jeans, Vans y Jack Jones.

La organización de este gigantesco catálogo se desarrolla, principalmente, por géneros y edades: para mujer, hombre, niño, niña y bebé, con chaquetas, jerséis, vaqueros, faldas, blusas y otra prendas de tendencia. También clasificada por géneros en la sección del calzado, es posible encontrar sandalias, snickers, tacones, zapatos altos y bajos, mocasines y otros tipos de calzados, que pueden navegarse fácilmente con el uso de filtros (talla, color, precio, etc.). (Otero, 2021)

Todos los envíos en Zalando son gratuitos, lo que puede considerarse la mayor fortaleza de este ecommerce si es que sus clientes aguardan de 3 a 6 días hábiles para recibir el pedido. Caso de no querer esperar, ofrece una alternativa de envíos express donde la entrega es en un plazo de 1 o 2 días hábiles a un precio inferior a los de la media del mercado. (Otero, 2021).

### Propuesta de Valor

Buscando derribar barreras y optimizar sus costos, innovó en lo que era una de sus mayores debilidades: aportar mayor información sobre las prendas para que se ajusten a las medidas del cuerpo de sus clientes y así reducir la cuota de devolución y aumentar la conversión en las ventas. A través del lanzamiento de *Style Profile* permitió a los usuarios compartir información relevante sobre su talla y la marca de los artículos que ya tienen y les sientan bien, independientemente de que se hayan comprado o no en Zalando. De esta forma, como comunica la compañía, les permite conocer mejor las necesidades de sus clientes.

In Your Sizes es una de las secciones con la que también cuenta la nueva herramienta, en la que los clientes pueden ver, como una opción de filtro, el surtido de prendas que se recomiendan para sus medidas y prendas que únicamente están disponibles en su talla.

Por otro lado, Zalando también ha incluido el apartado In Your Brands, con la que permite filtrar el surtido de marcas para hacer más accesibles los artículos de las firmas que cumplen sus preferencias.(Erdozian, 2021)

Todo esto permite una mayor personalización y facilidad a la hora de explorar la web que de por si ofrece una amplia gama de productos.

## Segunda Mano

Fiel a su modo de negocios donde la innovación siempre va adelante están realizando su propia comercialización de segunda mano. Donde la economía circular empieza a ganar más y más importancia, este gigante no se quiere quedar atrás. Una gran diferencia versus otras plataformas es que esta compra venta no es de cliente a cliente sino que, un usuario ofrece la prenda a la compañía que, de aceptarla, la cambia por crédito para gastar en la plataforma o donar a Cruz Roja o WeForest, la trata y la pone a la venta en las mismas condiciones que una nueva, incluyendo envío gratuito y devolución en 100 días.

También han previsto la expansión de la línea de productos de belleza y apuestan por la tecnología, como la inteligencia artificial y el aprendizaje automático, para mejorar y personalizar la experiencia de usuario. En este sentido, están trabajando en la integración de un sistema de escaneo corporal a través del móvil para que el cliente pueda ver cómo le queda la prenda y acertar con la talla, ya que, al no haber un tallaje estandarizado, esta es una de las principales razones de devolución. (Otero, 2021)

Zalando pretende hacer una transición hacia un sistema circular, rediseñando cada paso del ciclo de vida útil del producto en su conjunto: diseño y fabricación – uso – reutilización – cierre del círculo. Entre las acciones concretas presentadas por Zalando se encuentra la colección «redeZIGN for circularity», un proyecto piloto de reparaciones en Berlín, la ampliación de su oferta de Segunda Mano y el desarrollo de una plataforma de código abierto para la gestión de residuos textiles como parte del proyecto Sorting For Circularity con Fashion for Good. (HiRetail, 2021)

## Competidores Nacionales

### *TiendaNube*

Fundada en 2011 con el objetivo de facilitar la venta online a los emprendedores, hoy en día es el producto digital con más de 100.000 marcas en Latinoamérica que la eligen para potenciar sus negocios.

Lo que parece a simple vista la posibilidad de gestionar una tienda online, es en realidad una herramienta de gestión, donde las marcas pueden integrar la venta de sus productos a través de diversas redes sociales y gestionar los pagos y los envíos. Según un estudio de la Cámara Argentina de Comercio, al menos el 60% de los negocios tiene presencia en la Web.

Sumado a esto, desarrollaron la Universidad del *E-commerce* donde publican notas y videos tutoriales explicando desde cómo crear una estrategia en redes hasta cómo potenciar las ventas y hacer crecer el propio negocio. Son los aliados de los emprendedores.

En su web, en el apartado de prensa, presentan una breve síntesis de lo que fue su trayectoria en estos 10 años. Comenzaron en 2011 con una inversión de US\$ 300.000 por parte de ángeles inversores. En 2020 dieron un salto en crecimiento con un incremento en el número de tiendas que pasó de 30 mil a más de 70 mil y en la última ronda de financiación, en el 2021, lograron una inversión de USD 500 millones convirtiéndose en el nuevo unicornio de Latinoamérica.

El análisis completo del modelo Canvas de TiendaNube se puede encontrar en el *Anexo 5*.

Su fuente de ingresos se basa en un modelo mixto de comisión de ventas y costo de membresía a las marcas emprendedoras. El mismo se puede apreciar en el *Anexo 6*. De esta forma, se aseguran parte de un ingreso fijo y otro variable. A través de 4 planes ofrecen distintas funcionalidades y beneficios a las marcas, con mayor o menor poder de personalización de su web, que es uno de los valores que buscan

las marcas, pero también la posibilidad de vender en el exterior con distintas monedas e idiomas.

En cuanto al *backend*, una herramienta de gran valor que ofrecen a las marcas es la información de sus propios clientes. De esta forma, pueden ver el funnel de compra de sus clientes para entender donde se perdieron ventas, cuáles son los productos más vendidos y cuales lo más vistos y cuales los de mayor facturación. Todos estos *insights* dan herramientas sencillas a los emprendedores para entender mejor su negocio y su público.

El equipo de ventas y asistencia al cliente es un área fundamental en la relación con los clientes ya que les da soporte desde como configurar la web hasta dudas puntuales. Esto les da confianza a los emprendedores y logran la fidelización.

Cuentan con atención a través de *chatbots*, líneas de comunicación directa y asesores de ventas para los clientes más premium.

Una limitación que se puede observar de este modelo de negocio es que es una vidriera virtual. Permite a la marca tener presencia digital y la de herramientas para potenciar la venta. Sin embargo, es el consumidor que debe descubrir la marca por su cuenta en un boca a boca o por la publicidad que ejerza la propia marca. Tienda Nube no ofrece ningún beneficio de tráfico al emprendedor.

### *MercadoLibre*

Mercadolibre fue una de las plataformas pioneras en lo que respecta a Marketplaces en Argentina y sus comienzos se remontan al año 1999. Dadas sus diversas aristas como son MercadoPago y MercadoEnvios y por tanto su extenso y complejo análisis de negocios, es que se analizarán aspectos de relevancia a este trabajo y no el todo de la plataforma.

Para comenzar, Mercadolibre cuenta con un apartado de Moda donde en la sección principal se puede seleccionar el tipo de prenda que se desee comprar. Dado el nivel de suscripción e inversiones en publicidad, terminan siendo las marcas más

conocidas las que mejor se posicionan entre los resultados y en los filtros de marcas. Considerando este punto, la posibilidad de competir y destacarse por parte de nuevos emprendedores es muy baja. Los filtros que permiten navegar este espacio son: marca, tiempo de entrega, género, color principal, precio, ubicación y descuentos entre otros. Al acceder a un producto puntual se pueden ver las imágenes secundarias con distintos ángulos de la prenda y las medidas de los talles. El producto tiene la valoración y comentarios de los clientes pero sin fotos. A su vez, aparecen orientaciones de Mercadolibre como “17° en Vestidos” y de los “más vendidos”. También ofrece detalles de tiempos de envío y posibilidad de devolución. Ver Anexo 7.

Otro punto a mencionar es Mercadopago. La plataforma de pagos de Mercadolibre que genera facilidad de cobros vs Prisma o los bancos. En el Anexo 8 se pueden encontrar los distintos esquemas de comisión que cobra la empresa dependiendo de la cantidad de días en que se cobra el dinero y del medio de pago que utilice el cliente durante la compra.

### *Bacan*

Es una compañía de tecnología y moda con una propuesta disruptiva en lo que se llama el Discovery *commerce*. Se define como un shopping virtual e interactivo que conecta a sus usuarios de manera personalizada con lo mejor de la moda argentina.

En una entrevista a su fundador, Ramiro Gramajo, explica que: “El usuario entra a la página online, completa una encuesta de estilos, elige a partir de fotos qué gustos tiene, cuáles looks le gusta y define talles y preferencias. Esta información la recibe una asesora de modas, que arma una caja con prendas y se la envía a su casa. El cliente se prueba la ropa seleccionada para él y conserva solamente lo que le gusta. La empresa después retira la caja con las prendas que sobraron y cobra lo que el usuario eligió quedarse”. (Yondu, 2018)

“Tiene los beneficios de comodidad y practicidad del e-commerce y del retail: lo compras por Internet y ofrece una experiencia de compra asesorada que incluye la prueba del producto para su mejor elección. Además, está el valor agregado de la



curaduría, con el proceso de selección de qué marcas queremos tener y qué colecciones. El tercer gran beneficio es que la asesora arma una caja específicamente para el cliente en base a sus preferencias”.(Yondu, 2018)

Este modelo Tech Fashion ofrece una propuesta de valor para aquellas personas que no disfrutaban de ir a los centros comerciales, que no tienen tiempo o no saben qué comprar. Desde Bacán aseguran que los clientes no pagan de más por las prendas, sino que el precio es el mismo que en las tiendas.

Su modelo de negocios se basa en comprar o consignar la mercadería a precio mayorista, al igual que un multimarca tradicional, y luego la revenden al mismo precio que las tiendas, pero con un alto nivel de servicio. Otro punto es que su plataforma usa algoritmos que permite estudiar los distintos perfiles y buscar las mejores opciones en vestuario. También suma inteligencia artificial y machine learning, que se incorpora a la visión personal que cada asesora aporta. (Yondu, 2018).

Basado en la experiencia de compra de diversas usuarias se encontraron ciertos beneficios y observaciones en el momento de la compra. Como aspectos positivos que se destacan entre las preferencias a la hora de comprar online la rapidez en la logística. Desde que se realiza un pedido, la asesora hace la selección y, una vez aprobado por el cliente, la caja se envía en un promedio de tres días. A su vez, uno no tiene costo de envío ni de devolución, solo se abonan las prendas que la persona decide quedarse.

Otros detalles a favor de la experiencia fueron la calidad de los productos, la presentación de las prendas y la seguridad de la caja con precintos de cierre para la devolución.

En cuanto a aspectos negativos se destacó que a veces las propuestas de prendas no iban acordes al estilo, los talles no siempre quedaban como esperados y querer otro tamaño implicaba un nuevo pedido y tiempo.



### *Alma Bacana*

Recientemente se anunció el lanzamiento de un nuevo Marketplace de lujo. Si bien los segmentos a los que apuntaría este proyecto son distintos, el concepto es similar: El sitio ofrece una vidriera digital selecta que reúne lo mejor del diseño de moda argentino, sin costos fijos ni necesidades de producciones adicionales, gracias a su arquitectura tecnológica de vanguardia. (Infonegocios, 2021). El público quiere simplificar las búsquedas y por eso elige plataformas en las que puede encontrar todo lo que necesita rápidamente en un sólo lugar. Adicionalmente, muchos consumidores ya no quieren pasar horas en el shopping; su tiempo libre o de disfrute prefieren invertirlo en otras actividades, especialmente en lo que respecta a las nuevas generaciones, cuyas conductas de consumo y costumbres son las de la instantaneidad: acceder rápidamente a todas las opciones online, comprar en este mismo entorno y recibir los productos en sus casas".(Infonegocios, 2021)

La arquitectura del sitio permitirá a Alma Bacana, a través de Business & Market Analytics, proveer a las marcas con reportes que ayudarán a identificar tendencias y oportunidades, además de poder evaluar la performance de sus productos dentro de las distintas categorías. (Infonegocios, 2021)

### *Jazmín Chebar*

A partir del análisis de lo que sucede en el mundo ecommerce de la moda, Jazmín Chebar es un gran caso de estudio por sus propuestas innovadoras a la hora de captar a la compradora digital. Está muy enfocada en proveer la mejor experiencia al usuario y para esto busca romper varias barreras a la hora de comprar. Venciendo la barrera del talle, utiliza la aplicación de Fit Prenda y la Realidad Aumentada

Como explica Camonapp, desarrollador de la aplicación de realidad aumentada para la marca, los clientes ingresan desde el móvil a navegar el catálogo de productos del *E-Commerce* de Jazmín Chebar y pueden acceder al visualizador de objetos 3D a través de un click en la imagen de un ítem o presionando un botón de destino. De esta forma, con un simple link integrado en el portal web y el permiso para abrir la

cámara del móvil, los clientes potenciales pueden colocar en el entorno el producto de interés para verlo en escala real.

En lo que respecta a navegación y visibilidad en la página, utilizan Adobe Experience Cloud que, como menciona Alan Soria, Gerente Regional de e- Commerce de Jazmín Chebar "Adobe Commerce nos brindó de inmediato la capacidad de recrear digitalmente la magia de nuestras tiendas, escalar los servicios para ingresar a nuevos mercados y personalizar nuestro marketing digital para satisfacer los gustos y requisitos locales". Los resultados de esta implementación fueron un aumento de las ventas al dar vida a la ropa y los accesorios a través de contenido dinámico; un enfoque omnicanal ofreciendo productos y servicios cuándo, dónde y cómo los clientes los quieren lanzando 100 nuevas piezas online cada 15 días y finalmente un crecimiento del 85% de la fidelización de cliente.

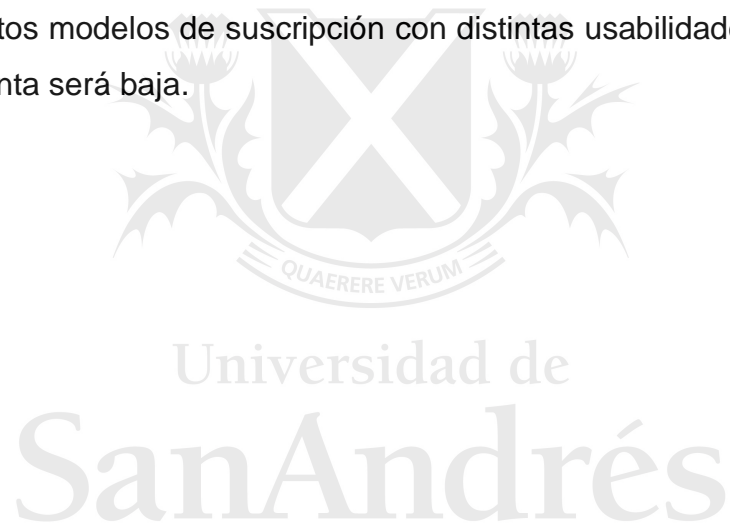
Para simular los famosos servicios de atención al cliente de la tienda física, se implementó un asistente virtual conocido como Peggy. Este chatbot brinda orientaciones básicas a los visitantes. Sin embargo, si un cliente tiene preguntas específicas o requisitos de pedido, Peggy lo conectará directamente con su contacto de ventas habitual en la tienda.

Como último punto a destacar, para atraer tráfico a la boutique en línea, la marca de moda utiliza una campaña de WhatsApp a través de la cual los suscriptores reciben avisos anticipados de las nuevas colecciones y enlaces que les dan acceso exclusivo y por tiempo limitado a los nuevos artículos. Según las estadísticas, estas campañas digitales son tan exitosas que ahora representan el 30% de las ventas del sitio. (Business Adobe, 2021).

Como conclusión, se puede afirmar que la industria de los marketplaces digitales de moda es atractiva. La rivalidad existente es media, y la mayor competencia a la que se enfrentan los competidores es a la establecida en el eje vertical, por el gran poder de negociación que ostentan tanto proveedores como clientes. Sin embargo, la competencia horizontal es media – baja, ya que la amenaza de nuevos competidores es débil por las altas barreras de entrada, así como la amenaza de poderes sustitutos debido a la importancia de sus operaciones a día de hoy y en expansión en el futuro.

## APRENDIZAJES DEL BENCHMARK

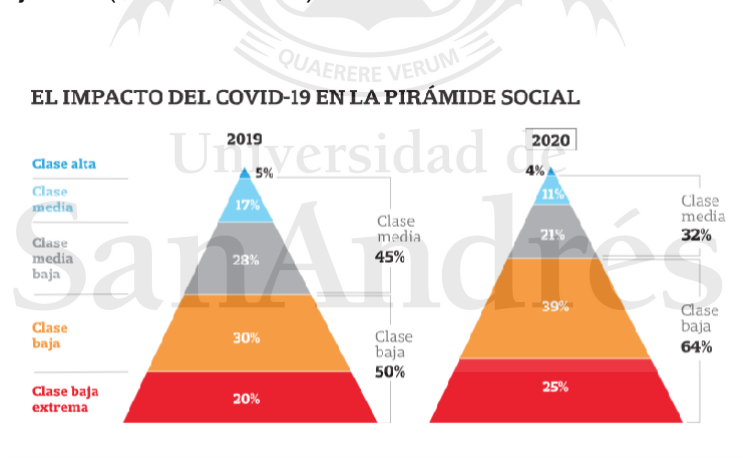
En base a los benchmarks analizados se pueden sacar distintas bases sobre las cuales trabajar el marketplace Etereo, sumando a su propuesta de valor. Por un lado, y lo que se toma como principal en la operativa del negocio es la forma logística de Farefetch, al comportarse como un intermediario sin tener inventario y reduciendo los riesgos de stock, conectando marcas con consumidores. De Shein se toma toda la parte de UGC y programa de afiliados, este será un punto que generará diferencial a la hora de la experiencia del usuario y retorno vs comprar en la web de la marca. Para incentivar la retención de las marcas dentro de la plataforma se utilizará un modelo de suscripción similar al de Tienda Nube y Mercado Libre, donde podrán optar por distintos modelos de suscripción con distintas usabilidades en la web y la comisión de venta será baja.



## 6. ANÁLISIS DEL MERCADO

En primer lugar, analizaremos datos demográficos para estimar la potencialidad del mercado. Según el INDEC, la población total argentina en 2010 era de 40.117.096 de habitantes. Buscando el target de la plataforma, se tomarán los valores de mujeres de las generaciones Y y Z sumando los rangos etarios de 20 a 44 años Anexo 9. Teniendo en cuenta este filtro, son 7.357.262 las mujeres de 20 a 44 años, representando el 18,3% de la población. (INDEC, 2010)

Sin embargo, es necesario cruzar estos porcentajes de mujeres en el rango de edad con los niveles socio-económicos de la población argentina. En el gráfico que se muestra a continuación, compartido por la plataforma web Prensa Activa, la clase alta representa un 4% de la población y la clase media un 32%. Siendo esto así, el universo objetivo sería de un 36% cruzado al 18,3% de mujeres obteniendo un total de 2.648.614 mujeres. (INDEC, 2010)



Fuente: La Nación, 2020

Si a este valor se le aplica la penetración que tiene internet, siendo que el 90% de los hogares tienen acceso al mismo, pero lo utiliza un 85,5% (INDEC, 2010) , el universo potencial se reduce a **2.264.565 de mujeres**.

## 7. ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR

Comprar moda se entiende como una experiencia de hedonismo, estando los consumidores especialmente influenciados por factores psico-sociales (Douglas, Mary y Baron Isherwood. 1990). Por este motivo, es fundamental entender al consumidor, tanto desde el lado psicológico como desde sus hábitos para, consecuentemente, armar un perfil de este que guíe el plan de desarrollo de Etereo.

En enero de 2022 Ignis Media agency, a través del área de Consumer Insights & Transmedia, publicó el estudio “Hacia un nuevo Mainstream” reflexionando cómo las generaciones Y y Z atraviesan el momento post pandemia y cuáles pasan a ser sus nuevos mindsets, valores y exigencias. Es fundamental ya que en 2021 estas dos generaciones representaron el 46% del total de la población global y el 54% puntualmente en Argentina. Comprender sus nuevos drivers a la hora de decidir el vínculo con las marcas es fundamental.

Estas generaciones post pandemia se volvieron hipertecnológicas siendo más estratégicos a la hora de consumir. Pasaron a darle menor importancia a la marca al encontrarse más abiertos a nuevas propuestas de valor y servicio y, a su vez, más libres de aceptar nuevas estéticas y *storytellings*. Los tres principales drivers que destaca este estudio son la tecnología, la innovación y la conciencia social y ecológica. (Ignis Media Agency, 2022). Lograr *engagement* con estas generaciones se ha vuelto un desafío ya que muchos jóvenes experimentaron un empeoramiento de las perspectivas de educación, empleo e ingresos y consecuentemente fueron las generaciones con mayor aumento de estrés y ansiedad. Ante esto, se recomienda focalizar las estrategias de *engagement* en innovación, precio, valor y temas de activismo.

Analizando puntualmente a los millennials, se sienten atraídos por marcas que tienen un propósito. Crean en una relación emocional, personalizada y buscan sentirse únicos. La confianza y la transparencia son valores muy importantes para ellos, aunque cada vez exigen en mayor medida responsabilidad hacia la agenda social y ecológica. (Ignis Media Agency, 2022).

Complementando esta información, el INCAE realizó un estudio a 800 mujeres de 4 países de Latinoamérica con el objetivo de comprender las motivaciones, necesidades y deseos de mujeres con educación terciaria, trabajadoras urbanas, nacidas entre 1981 y 1996. De las 200 mujeres estudiadas en Argentina, con residencia en Capital Federal, el promedio etario era de 33 años, siendo el 54% con estado civil casadas y el 43% solteras. Ante este promedio de edad, llevaban un promedio de 11 años insertas en el ámbito laboral por lo que se puede inferir que en promedio las argentinas comienzan a trabajar alrededor de los 22 años. De las entrevistadas, el 22% se especializaba en el área de Salud, un 15% en Ciencias Económicas y Administración, 9% en Educación y 9% en Ingeniería y Arquitectura. 20. (INCAE, 2020)

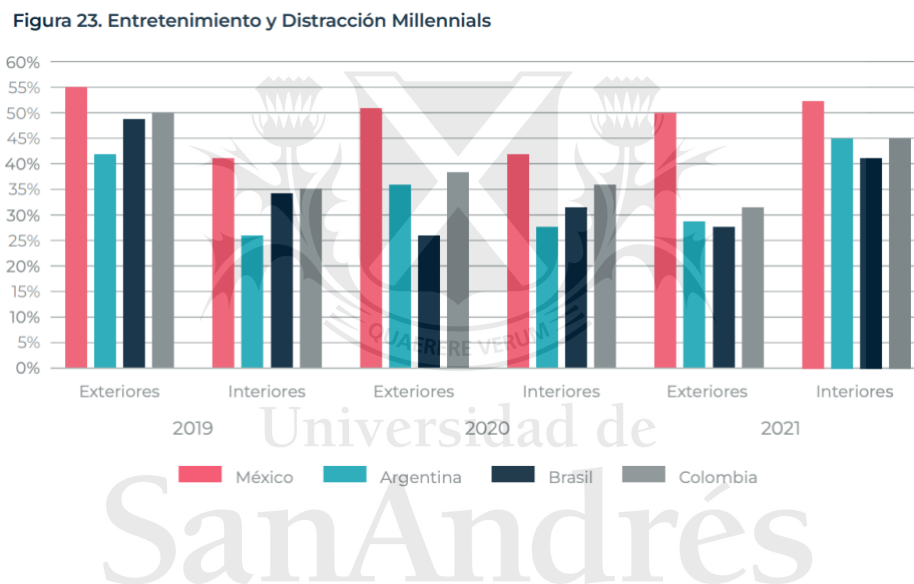
Una de las preguntas realizadas a estas mujeres fue sobre su tiempo libre y cómo lo empleaban cuando no se encontraban trabajando ni haciendo tareas domésticas. Dentro de las afirmaciones el 69% dijo realizar actividades de entretenimiento como ver tele, ir al cine, leer, etc. Seguido, como segunda afirmación con mayor peso (64%), dijeron pasar tiempo con su familia. En tercera posición, 47% dijo pasar tiempo con sus amigas y en 4ta posición, solo un 37%, afirmó cuidar su apariencia personal (ejercicios, salón de belleza, ir de shopping, etc). La última afirmación con un 24% fue invertir tiempo en actualización profesional. (INCAE, 2020)

Sobre esta pregunta se puede inferir un poco más sobre el comportamiento de las mujeres millennials trabajadoras, donde el tiempo es escaso y deciden emplearlo con familia y amigos por lo que ofrecer soluciones rápidas que den confianza es algo primordial para acompañar al futuro consumidor en el momento de compra e incentivarlo a una búsqueda sencilla. (INCAE, 2020)

Otra pregunta relevante que se hizo a las encuestadas fue sobre las preocupaciones financieras ilustrado en el *Anexo 10*. Mientras que en algunos casos se veía una paridad de respuestas, en otras los extremos eran más notorios. Por ejemplo, una de las principales preocupaciones financieras post covid fue la devaluación de la moneda (con un 64% de peso en la respuesta más preocupante). Sobre este punto, se complementa un 48% de preocupación sobre el impacto en sus finanzas propias y un 45% en tener un ahorro para situaciones de emergencia. (INCAE, 2020). De los puntos que se veía menor preocupación se encontraban con 61% heredar patrimonio a sus hijos y un 44% pagar sus deudas a tiempo. Con esto se puede ver el cuidado hacia el bolsillo y la importancia de las finanzas. Las compras son cada vez más racionales y debe tener una propuesta de valor redituable para adquirir prendas y sobre todo si desconocen la marca. Buscar una ecuación precio-calidad-originalidad que haga sentido será de gran importancia. Dado que el aplazo de las deudas no es una gran preocupación, la financiación y cuotas serán una herramienta de relevancia a la hora de incentivar la compra teniendo en cuenta que un 87% afirmó tener tarjeta de débito y un 77% tarjeta de crédito. (INCAE, 2020)

Profundizando sobre la pregunta del ahorro, se les consultó cuál era el porcentaje del sueldo que ahorra mensualmente. El 32%, y respuesta con mayor preponderancia, respondió entre 5% y menos de 10%; le siguió con un 23% entre 10% y menos de 20% y en tercer lugar con un 21% de peso menos de 5%. Solo un 15% lograba ahorrar entre 20% y menos de 30% y un 9% más de 30%. De las barreras para ahorrar el 34% identificó que se debía a los gastos, seguido de un 17% situación del país y un 16% que su salario era bajo. Solo el 14% adjudicó este motivo a la inflación. (*Anexo 11*)

Complementando los puntos mencionados, Llorente y Cuenca publicó un estudio en enero de 2022 analizando los hábitos y comportamientos generacionales en Latinoamérica. Un gran cambio post covid es el tiempo invertido dentro de la casa en comparación a lo que se pasaba en la prepandemia. Mientras que antes los jóvenes preferían los espacios abiertos para su esparcimiento, ahora pasar tiempo en casa puede ser muy reconfortante y se reinventaron las actividades como se puede ver con una mayor adquisición de juegos de mesa y decoración del hogar entre otros. A continuación, se observa el grafico de la evolución de preferencias interior-exterior desde 2019 a 2021:

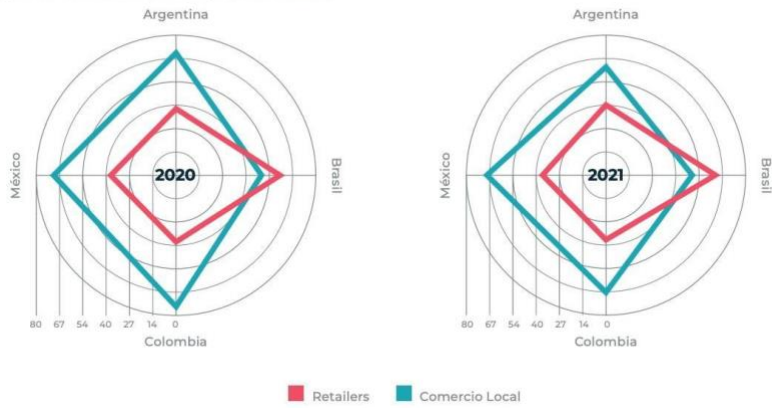


Fuente: Llorente y Cuenca, 2022

Llorente y Cuenca reafirman en su estudio este apoyo hacia las causas sociales donde los consumidores son menos marquistas y la ética y la moral pasan a jugar un papel fundamental en la toma de decisiones de las compras. Si bien en Argentina en el 2021 vs el 2020 disminuye levemente la predisposición de comprar en comercio local vs retailers (gráfico 25), aumenta la predisposición a pagar un poco más por productos ecofriendly. (gráfico 26)



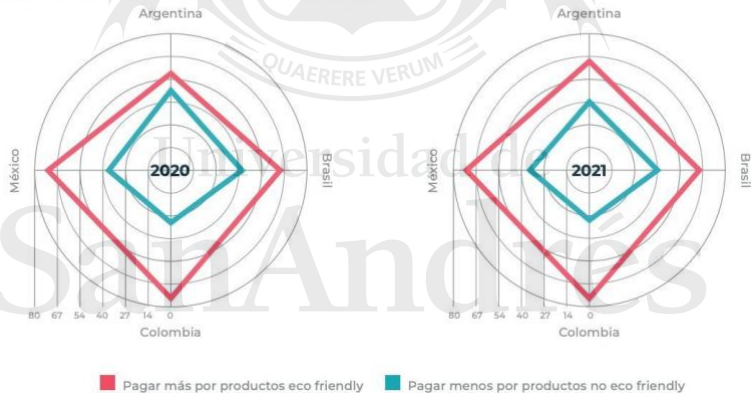
Figura 25. Destinos de compra Millennials



27

Fuente: Llorente y Cuenca, 2022

Figura 26. Actitud frente a las marcas Millennials



Fuente: Llorente y Cuenca, 2022

Con estos datos en consideración, Llorente y cuenta afirma: “las marcas que lo harán bien serán aquellas que sepan escuchar y adaptarse para satisfacer este nuevo modo de consumo, que persigue una oferta menor en su variedad, pero más profunda en su significado. Resultará más efectivo proponer una oferta limitada, pero poderosa y significativa, por encima de excesivamente sofisticada y diversificada. (...) Igualmente, puede percibirse una tendencia lógica hacia el minimalismo y la simplificación en lo que respecta a la experiencia del consumidor; comprendiendo qué elementos aportan algo valioso a los usuarios y que otros solo generan ruido, para poder desecharlos.(Llorente y Cuenta, 2022).

Profundizando en hábitos de consumo de indumentaria, “el minimalismo volverá a aparecer en la era post-coronavirus, como lo hizo después de la crisis financiera mundial de 2008, cuando se consideraron de repente de mal gusto los logotipos llamativos. Los clásicos de larga duración, como los blazers, los vestidos de inspiración lencera, las camisetas de buena calidad y los pantalones vaqueros de cintura alta, serán las piezas de inversión eternas que los consumidores comprarán. Ahora, los pantalones tipo jogging, los buzos canguro y los suéteres están entre los más elegidos a la hora de renovar el guardarropa.” (Zwettler, 2020) De acuerdo con la encuesta Cotton Incorporated Lifestyle Monitor, “los consumidores también verifican las etiquetas del contenido de la tela antes de comprar. La investigación de Monitor encuentra que más de cuatro de cada 10 (42%) “siempre o por lo general” revisan la etiqueta de la fibra, y el algodón es su fibra o tela favorita para usar (81%). Los consumidores dicen que en comparación con las fibras artificiales, las prendas de algodón son las más cómodas (86%) sostenibles (86%), suaves (83%) y tienen la mejor calidad (78%)”.(Comunidad Textil)

Finalmente, respecto a las formas de consumo, como se vio en la sección de análisis de mercado, la compra online se transformó en un hábito que los consumidores ya han internalizado como parte de su rutina. Si bien se percibe que el consumo online disminuyó algunos puntos en todas las categorías durante los últimos meses, el E-

*commerce* ya se instaló como nuevo hábito entre los usuarios, ya que les permite comparar precios y conseguir todos sus productos sin salir de sus casas, aunque con diferencias en los niveles socioeconómicos. Mientras que, en el NSE Alto, se observa que el 73% continuó comprando online, en el NSE Medio el número llega a 67% y en el NSE Bajo a 47%. El hecho de que los grandes sistemas de venta hayan impuesto la publicación de “comentarios” de los usuarios, han añadido un ingrediente más, que el comprador valora y que el comerciante debe desafiar. (CACE, 2021)

Los usuarios consideran ese espacio de gran utilidad, ya que les permite hacerse una idea de cómo es el producto que van a adquirir, más allá de las fotos y los videos presentados por la marca. Por lo tanto, esos comentarios llegan a influenciar, en gran medida, las decisiones de compra. Desde Chollometro, (comunidad de compras online en España), explican que un producto que tiene un solo comentario -si es positivo- ya tiene un 65% más de probabilidades de ser adquirido que uno sin ningún comentario. De hecho, casi un tercio de los usuarios evitan comprar productos que no han recibido ningún comentario positivo, según datos de un estudio.

Por último, para acto seguido armar un perfil de buyer persona, se tomaron en cuenta los distintos perfiles de Euromonitor a nivel global y sus hábitos de consumo y prioridades. En el *Anexo 13* se pueden encontrar los Path to purchase de cada perfil.

El primer segmento que perfila el estudio de Euromonitor se denomina *Impulsive Spender*, caracterizado por estar al día con las últimas tendencias a través de redes sociales e interacción con las marcas. Conforman el 14% de la población mundial y el 66% de ellos asegura que les gusta probar nuevos productos. Si bien buscan las ofertas les gusta mantenerse al día con lo nuevo y buscan experiencias personalizadas de cualquier ámbito. Disfrutan el proceso de compra y están dispuestos a investigar online y offline incluso cuando no están planificando ninguna compra. Si bien son reservados a la hora de compartir datos personales, si consideran que los mismos le dan acceso a una experiencia personalizada que refleje sus necesidades y valores, están dispuestos a brindarlos. (Shridhar, 2021) El

segundo segmento definido por Euromonitor como *Empowered Activist* representa el 15% de la población mundial. Creen tener el poder para afectar y ser parte del cambio; priorizan la autenticidad y se preocupan por temas globales. El 78% de ellos afirma buscar generar un impacto positivo en su ambiente a través de sus acciones y el 68% investiga los productos que consumen.

Generalmente buscan productos sustentables e investigan aquellos que se alineen a sus valores. Para hablar a este grupo los productos deberían estar claramente explicados en las etiquetas y a precios competitivos. Si bien los drivers de estos consumidores son value for money y precios bajos, tienen un alto nivel de fidelización de marca y lealtad. Gracias a su investigación, generalmente se quedan con marcas que probaron y testearon, y están dispuestos a pagar un poco más por aquellos productos que saben que funcionaran. (Shridhar, 2021)

Dentro de las estrategias mencionadas para targetizarlos, se mencionan los programas de afiliación donde reciben descuentos por compras regulares. Alinear la compañía con temas sociales y sustentables y dar claridad y transparencia sobre los aspectos verdes en las etiquetas y descripciones también tiene un impacto positivo en este grupo. (Shridhar, 2021)

El tercer segmento descrito por Euromonitor es *Undaunted Striver* Son y define a los consumidores Trendy, dispuestos a gastar dinero para mantener su estatus y tener lo mejor. Representan el 17% de la población mundial y el 87% considera importante gastar dinero en experiencias. Al 83% también le gusta ser distinto al resto. (Shridhar, 2021)

Estos consumidores disfrutan de sus vidas y no se preocupan por planificar su futuro. Por el contrario, prefieren gastar el dinero antes que ahorrarlo y realizan compras impulsivamente. Invierten y priorizan en su status e imagen, dándole gran importancia a lo que otros piensen de ellos y su estilo. Disfrutan probando nuevos productos y marcas y su interés en marcar tendencias puede ser un punto a favor para las compañías para presentar nuevas propuestas de valor. (Shridhar, 2021) Son

influenciados por redes sociales ya que buscan replicar el estilo de vida que ven de influencers y celebrities. (Shridhar, 2021)

El cuarto segmento que describe Euromonitor es Inspired Adventurer, que identifica a consumidores dispuestos a probar cosas nuevas e intervenir en su futuro, persiguiendo metas personales o laborales. Representan el 3% de la población mundial y 66% afirma priorizarse a ellos mismos a la hora de consumir. Son cuidadosos en como invierten su dinero; buscan productos de calidad en marcas conocidas con una propuesta de value for money. Están dispuestos a probar nuevos productos y servicios, especialmente si ven un precio competitivo y cuentan con mismas características que los productos que consumen generalmente. Están focalizados en el futuro por lo que son planificadores, ponen importancia en su bienestar físico y mental. Buscan experiencias de compra rápidas y convenientes. Para targetizarlos es conveniente promocionar el bienestar y temas globales y una explicación clara de la propuesta de valor del producto. (Shridhar, 2021)

El quinto segmento perfilado por Euromonitor es Cautious Planner, que identifica a consumidores cuidadosos con el dinero y rara vez realizan compras impulsivas. Generalmente consumen productos que ya probaron y es poco probable que se dejen influenciar por nuevas tendencias. Saben lo que quieren en la vida. Representan el 5% de la población mundial y el 61% afirma realizar investigaciones extensivas a la hora de elegir un producto o servicio. (Shridhar, 2021)

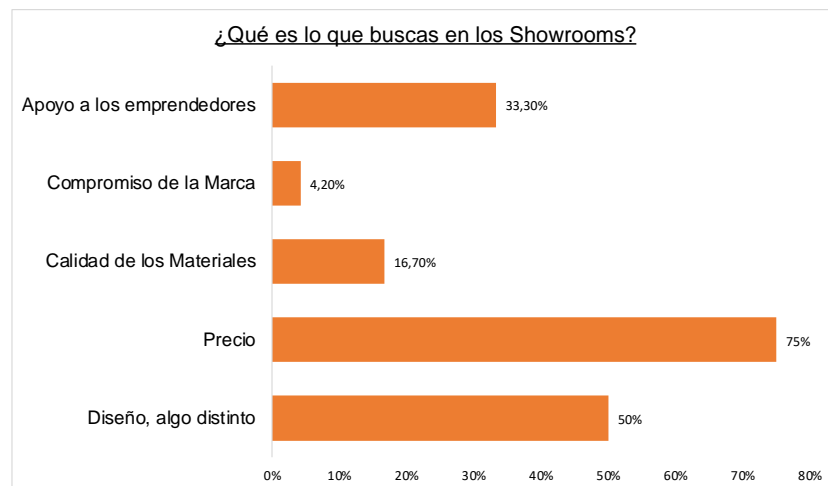
Dada su naturaleza de investigación de producto y ofertas, generalmente tienen decidido de antemano qué comprar y rara vez se desvían de la lista de lo que tienen planificado. Focalizados en la importancia de la calidad y confianza de las marcas, ahorrar dinero es muy importante, pero están dispuestos a evaluar nuevas propuestas si un producto alternativo ofrece una propuesta de valor mejor. Para targetizar a este grupo los testimonios de otros usuarios son una gran Fuente de información. Los programas de fidelidad con descuentos también son una buena herramienta. Finalmente, complementar con servicios que faciliten la compra y

generen una experiencia única son factores que pueden llamar la atención de este grupo de consumidores. (Shridhar, 2021)

Para concluir, el estudio compara estas consumidoras y su evolución post 2020. Se observó una mayor conciencia a la necesidad de tomar acción en temas medioambientales y por consecuente, en el 2021 se vio reflejado un aumento en la cantidad de consumidores segmentados en *Undaunted Strivers* y *Empowered Activists*. De igual modo, ante la incertidumbre financiera, las pérdidas de trabajos y las recesiones económicas, muchos consumidores comenzaron a focalizarse más en el bienestar personal y desarrollaron mayores hábitos de ahorro; siendo más cuidadosos a la hora de en qué invertir su dinero.

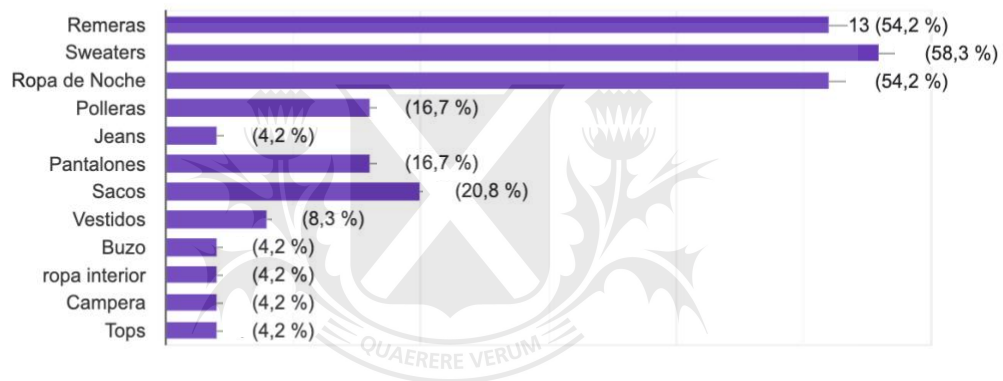
Teniendo en cuenta estos aspectos, se realizó una encuesta a 70 mujeres de Buenos Aires de un rango de edad 25 a 35 años, con predominancia promedio en los 31 años, con el fin de validar el consumo en marcas emprendedoras y la experimentación de la compra en internet.

De la totalidad de las mujeres encuestadas, el 91,7% respondió haber comprado alguna vez en un Showroom siendo la búsqueda de precio (75%) y diseño (50%) los principales drivers de compra. Por el contrario, el apoyo hacia los compromisos que tenga la marca con la sociedad (4,2%) y la calidad de los materiales (16,7%) fueron los factores que menos influyen en la elección de una marca.

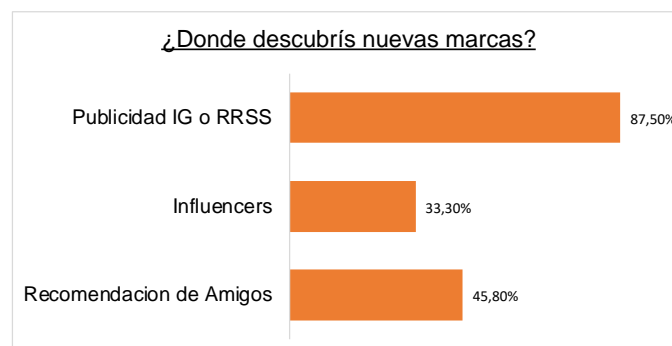


Respecto a las prendas que buscan, predominaron los sweater, siendo la elección del 58,3% de las encuestadas pero también la ropa de noche y remeras con un 54,2% de preferencia cada una. Las prendas con mayor complejidad a la hora de producir como son los jeans y abrigos, tuvieron un menor porcentaje de selección; infiriendo así que aquellas prendas con mayor complejidad de confección las buscan en marcas más conocidas y experimentan y conocen alternativas en los showrooms.

¿Qué prendas compras generalmente en los showrooms?

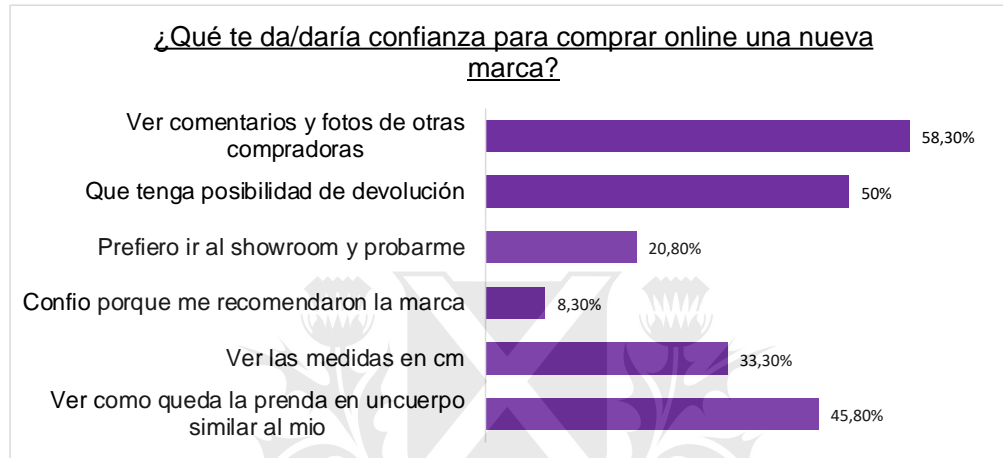


Si bien la recomendación de amigos uno esperaba fuera un factor clave a la hora de confiar y probar una marca, la publicidad en Instagram o redes sociales fue la respuesta con mayor peso a la pregunta de dónde descubrían nuevas marcas. Esta variable tuvo el 87,5% de respuestas afirmativas por parte de las encuestadas. Por tanto, la publicidad online targetizada hacia los diferentes perfiles de consumidora que se explicarán más adelante será primordial para lograr tráfico a la web y consecuentemente la conversión a compra.



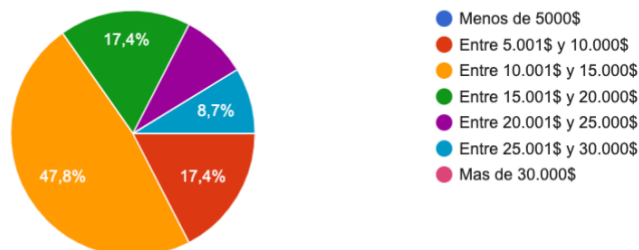


Respecto a la pregunta: ¿Se animarían a comprar online en una marca que no conocen? el 79,2% respondió que no. Sin embargo, el 58,3% de las encuestadas afirmo que Ver comentarios y fotos de otras compradoras ayudaría en la confianza hacia la nueva marca. Otras variables que funcionarían como aliviador de dolor a este *pain point* son tener la posibilidad de devolución (50%) y Ver como queda la prenda en un cuerpo similar al suyo (45,8%).



Por último, para evaluar el nivel de gasto promedio que las consumidoras están dispuestas a hacer en nuevas marcas, se preguntó por el ticket promedio siendo el rango entre \$10.001 y \$15.000 el de mayor peso con un 47,8% de respuestas.

Cuando compras indumentaria, ¿Cuál es tu ticket promedio?





## 8. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

### ANÁLISIS FODA

El diagnóstico de la situación a través de la matriz FODA permite, como dice su nombre, identificar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa para trabajar sobre ellas y enfrentarse mejor a las oportunidades y amenazas del entorno. Entendiendo el entorno es que se podrán definir objetivos y estrategias para maximizar las oportunidades y disminuir las amenazas. (Humphrey, 2005).

#### *Fortalezas*

1. Al ser una plataforma de intermediación, sin stock, se reduce considerablemente la estructura de costos y el riesgo de inventarios sobre todo en comparación a otros competidores.

2. Los *marketplaces* se centran en marcas conocidas o no dan visibilidad de la marca emprendedora. Este caso, el diferencial lo ofrece idea de que conformar una plataforma de difusión de nuevos diseñadores apalancada en el dinamismo de las marcas de autor e independientes que caracterizan tanto a la producción como el consumo de la moda argentina.

3. Se busca crear una comunidad colaborativa a través de los comentarios y valoraciones de las compras de los clientes y las marcas.

4. Al realizar curaduría de las prendas para mostrar los diferentes talles y realizar combinaciones de *looks* que alimenten al algoritmo, se da un servicio adicional al cliente de asesoramiento. Al obtener datos de los clientes, las marcas podrán mejorar su oferta estilística y de talles, mejorando la experiencia para el cliente.

5. Gran resiliencia del ecosistema emprendedor de moda en Argentina, habituado a responder a las crisis.

6. Permite comprar en varias marcas con solo un *click*.

### *Debilidades*

1. Dependencia de las marcas emprendedoras para que participen en el *Marketplace*.
2. Gran inversión inicial dependiente de capitales inversores.
3. No se cuenta con *expertise* tecnológico por lo que hay una dependencia hacia profesionales de IT que se encargarán de desarrollar la plataforma.
4. Construir la comunidad requiere tiempo e inversión hasta que el *Marketplace* se vuelva conocido.
5. Ciclo de vida de los emprendedores. Tardan 3 años en consolidarse, lo que significa que habrá gran rotación de emprendedores dependiendo del éxito de su negocio.

### *Amenazas*

1. La crisis económica puede afectar al consumo siendo la indumentaria un bien prescindible.
2. El sector de la indumentaria es muy sensible a las crisis económicas en la parte productiva.
3. La falta de insumos en el país afecta las posibilidades de producción y la continuidad de nuevas marcas.
4. Las marcas pueden ver las comisiones de venta como un impedimento para participar dado el contexto económico.
5. Las barreras de compra hacia marcas desconocidas, y sobre todo cuando los precios son considerados medio-altos puede no ser tan fácil de derribar.

### *Oportunidades*

1. El crecimiento del *E-commerce* en el último tiempo fue exponencial y solo es el principio por lo que hay gran potencialidad.
2. La tendencia en la sociedad a la inclusión de talles y cuerpos reales deja en evidencia una gran falla en el sistema.
3. Cada vez hay más confianza en los pagos digitales y posibilidades de bancarización.
4. Las posibilidades de expansión a nuevos mercados, sobre todo a los países limítrofes, gracias a la reputación de la moda argentina en la región y al dinamismo de los servicios logísticos.

### OTROS MODELOS ESTRATÉGICOS

Continuando el diagnóstico de la situación, si bien es una empresa nueva la que se va a montar, se realizará el análisis a partir de la cadena de valor de Porter. A través de este modelo se pueden ver las actividades internas que se realizan en las empresas y de las interrelaciones que existen entre ellas, de manera que es posible detectar cuáles son las que proporcionan valor de forma directa al cliente (actividades primarias) y cuáles son las que, sin proporcionar valor directamente (actividades de apoyo), ayudan a que las primarias se puedan realizar. (Porter, 1998).

<b>Infraestructura:</b> Estudio fotográfico y almacenamiento temporario. Oficinas de Sistemas y Administrativas.					<b>Ventaja Competitiva:</b>
<b>Recursos Humanos:</b> Selección de Personal. Retención de talento					
<b>Tecnología :</b> Desarrollo e innovación constante del algoritmo basado en el cliente.					
<b>Compras:</b> Negociación con proveedores					
<b>Logística de Entrada</b>	<b>Producción</b>	<b>Mkt &amp; Ventas</b>	<b>Logística de Salida</b>	<b>Servicio</b>	<b>Diferenciación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Software - Integración stocks con proveedores</li> <li>• Recepción de prendas y evolución para estilismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curaduría de las prendas</li> <li>• Estilismo fotográfico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad Digital</li> <li>• Influencers</li> <li>• Alianzas</li> <li>• Promociones</li> <li>• Club Fidelidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianzas con empresas logísticas</li> <li>• Optimización tiempos de entrega</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al cliente</li> <li>• Omnicanalidad</li> <li>• Política de devolución</li> </ul>	

Fuente: Elaboración Propia.

Teniendo en cuenta este cuadro, donde la ventaja competitiva que se busca es la diferenciación, las actividades primarias identificadas son la producción y la logística de entrada ya que de estos dos puntos dependerá la experiencia del usuario dentro de la Web. Un desarrollo IT y programación de la web que permitan aprender de la navegación del usuario, así como sus gustos y preferencias permitirá mostrar contenido personalizado y acorde al cliente objetivo. A su vez, la correcta presentación y sugerencia de las prendas generará valor en el usuario y posible *upselling* ante *total looks*.

En cuanto a las actividades de apoyo, se identifica Marketing y Ventas para generar la publicidad y el conocimiento de la marca y dentro de este punto el contenido y valoración de los usuarios. También, el servicio para continuar con el valor al cliente en un 360°, desde su consideración hasta la recompra por un destacado servicio de atención al cliente.

## 9. ESTRATEGIA

### SEGMENTACIÓN

Teniendo en cuenta la información previamente analizada del consumidor, para definir nuestro target objetivo, se realizará una segmentación por perfilación de *buyer* persona. Definiremos el mercado tanto a partir de variables demográficas como psicográficas. (Revella, 2015).

Para lo que son las variables demográficas, nuestras clientas objetivas son mujeres millennials del segmento ABC1-C23 que viven en los principales conglomerados urbanos del país, considerando la edad de 30 años como centro de gravedad del proyecto.

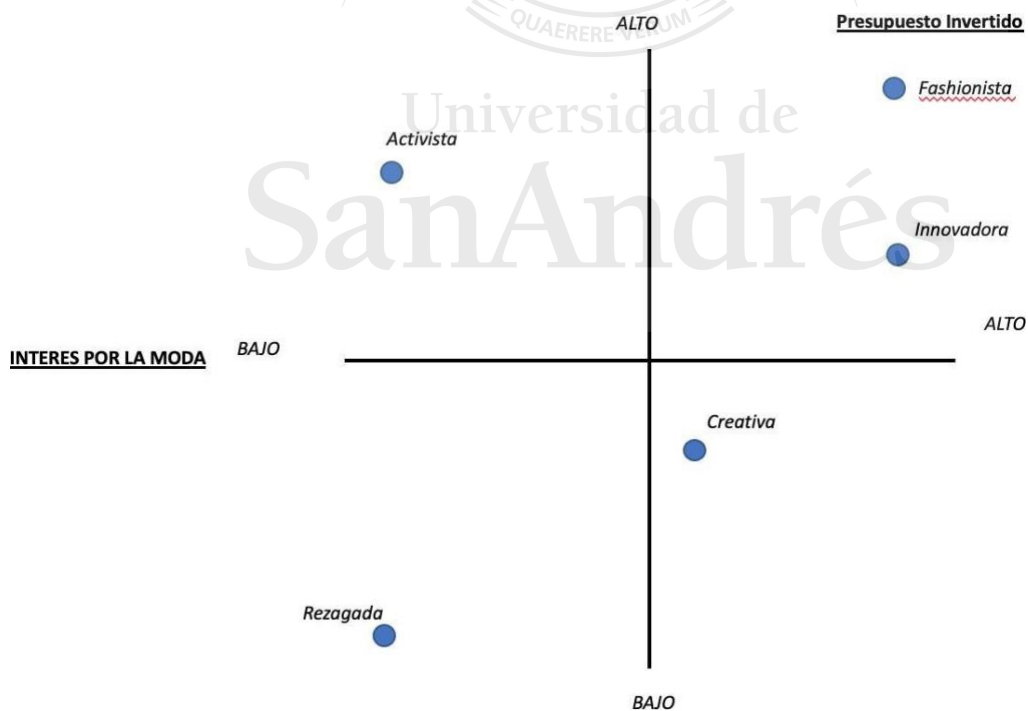
Para lo que son las variables psicográficas, y con esto mayor detalle de la definición de nuestra *buyer* persona, se arman distintos perfiles basados en algunas variables respecto a hábitos de compra. Para lograr el cuadro que se presenta a continuación, se tomó como fuente la información analizada en el apartado de Análisis del Consumidor de los estudios de Euromonitor y Llorente y Cuenta. A continuación, se identifican 5 tipos de consumidoras y su comportamiento en cada uno de los aspectos:

	FASHIONISTA	INNOVADORA	ACTIVISTA	CREATIVA	FURGAL
Tendencias	Quieren tener la última tendencia y ser diferentes al resto.	Buscan lo nuevo y se informan.	Se preocupan por su autenticidad y temas globales. Consumo Responsable	Le interesan las tendencias y se mantiene al día en su medida adaptándolas a su estilo	Consumidoras Racionales por lo que se basan en su estilo propio mas que tendencias
Relación con RRSS	Siguen mucho las tendencias de afuera y a las celebrities.	Tienen relación con las marcas que siguen y las ven como medio de tendencias	Las usan principalmente como medio de información.	Sigue las marcas que le interesan y las usa como medio para descubrir nuevas propuestas	Poca, pueden seguir pero no influenciará en gran medida.
Predisposición hacia nuevos productos	Elevado grado de aceptación a nuevos productos que marquen tendencia.	Están dispuestos a probar nuevos productos y marcas si ofrecen una buena propuesta de valor.	Están dispuestos a probar nuevos productos sustentables.	Esta dispuesta a probar nuevos productos pero tiene una leve resistencia	Si ven una propuesta competitiva pueden tenerla en cuenta a futuro.
Buscadores de Información	La información es lo que ven en redes sociales y tendencia y su instinto.	Buscan información a través de las RRSS	Verifican veracidad y trazabilidad de ser posible. Miran etiquetas e información detallada	Les gusta ver el producto y buscan información y reseñas	Suelen comparar precios y ofertas buscando la mejor opción para la compra planificada.
Presupuesto - Ofertas	Son más impulsivos y buscan status e imagen.	Su presupuesto es moderado aunque tienen compras impulsivas y buscan novedades para ocasiones especiales	Comparan precios pero no es el principal driver si el producto ofrece una buena propuesta de valor.	Su presupuesto es mas limitado, esperan promociones de tarjetas u oportunidades	Les influyen los programas de fidelidad y posibles descuentos.
Ciclo de Vida de Innovación	INNOVATORS	EARLY ADOPTERS	INNOVATORS	EARLY ADOPTERS - MAJORITY	REZAGADOS

Fuente: Elaboración Propia.

Siguiendo estos criterios, y basado en dos vectores que determinarán los modos de consumir moda, se arma en mayor detalle un mapa para identificar los segmentos más atractivos. Por un lado, se encuentra el interés por la moda: cómo es su comportamiento frente a las tendencias, siendo un bajo interés que no les interesan tanto y tienen sus gustos preestablecidos, saben lo que quieren y no se dejan influenciar por las tendencias. En el extremo opuesto, de un alto interés, son las que están al corriente con las tendencias e incluso buscan implementar nuevas modas e informar al resto sobre las mismas.

En la parte vertical se ubica el presupuesto invertido en compra de indumentaria. Dado que el acto de compra siempre está, por el extremo alto se encuentran las que tienen mayor foco en renovar su guardarropa teniendo las últimas novedades, su nivel de gasto es alto e invierten en marcas conocidas. Por el contrario, en el extremo bajo, el gasto se encuentra más medido, planificado, buscando ofertas o propuestas de valor.



Fuente: Elaboración Propia.

Su tipo de comportamiento basado en el nivel de gasto y el interés por la moda se puede relacionar también con el ciclo de vida de la adopción de tecnología e innovaciones, siendo las fashionistas e innovadoras las primeras en adoptar y promocionar la página y finalmente las rezagadas las últimas en experimentar la compra en la web una vez que haya mayor feedback y comprobación del funcionamiento de la misma. Sobre cada consumidora y los tiempos de adopción es que se pueden diseñar distintas estrategias de marketing.



Fuente: Everett Rogers, 1962.

Universidad de

San Andrés

La Fashionista:

La impulsiva que busca diseño y novedad. Es una consumidora que vive y respira moda, informándose acerca de las últimas tendencias a través de blogs y revistas. Están dispuestas a pagar precios elevados por prendas que les signifique marcas tendencia y relacionan con propuestas de las firmas y diseñadores internacionales.

La Innovadora:

Es la consumidora vanguardista; sabe sobre moda pero tiene su propio estilo. Buscan aquellas prendas exclusivas en permitan ser adaptadas a sus looks y generen tendencias. Están dispuestas a pagar precios elevados por las prendas que consideren un descubrimiento.

### La Creativa:

Esta consumidora primero comprende la tendencia para analizar como adaptarla mejor a su estilo. Solo ahí es cuando adquiere la prenda y por tanto un poco pasada la novedad. Busca las estrellas de la temporada y tienen una elasticidad de precio aunque buscan oportunidades de compra.

### La Rezagada:

Es identificada como la buscadora de ofertas o descuentos. Pone foco en adquirir prendas que requieran una inversión menor, sin importar si encuentra versiones alternativas o que se haya popularizado el producto en si.

Para finalizar, en el apartado de Análisis de mercado, se habían identificado 2.264.565 mujeres que conformaban el universo objetivo de consumidoras del Marketplace. Si a este valor lo cruzamos con el ciclo de vida de adopción de la innovación, considerando que cada perfil de buyer persona tiene una etapa asociada, podríamos dimensionar el tamaño de oportunidad real de cada uno de estos buyers personas.

	FASHIONISTA	INNOVADORA	ACTIVISTA	CREATIVA	FURGAL
	INNOVATORS	EARLY ADORPTERS	INNOVATORS	EARLY ADOPTERS-MAYORITY	REZAGADOS
	2,50%	13,50%	2,50%	68%	16%
2.264.565	56.614	305.716	56.614	1.539.904	362.330



## TARGETING

Si bien las Fashionistas e Innovadoras serán unas grandes aliadas a la hora de desarrollar la imagen de la plataforma y difundirla, sus tendencias de compra son hacia marcas consolidadas. Teniendo esto en cuenta, y basado en su comportamiento, es que nuestras consumidoras target y la base de nuestro volumen se encontrara en el perfil de las Creativas. Ellas representan el 64% del universo objetivos de consumidoras, ascendiendo a un total de 1.5 millones de mujeres.

## PROPUESTA DE VALOR

Para plantear la propuesta de valor que diferenciará a Etereo, se utilizará un modelo de negocios Canvas, explicando cómo interactuará la plataforma con las distintas áreas, cuáles serán las fortalezas y actividades claves de diferenciación. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

### Modelo de Negocio ETereo

<b>SOCIOS CLAVES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas logísticas</li> <li>• Medios de Pago</li> <li>• Inversores</li> <li>• Marcas Independientes</li> <li>• Marcas de moda Circular</li> </ul>	<b>ACTIVIDADES CLAVES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad</li> <li>• Estilismo / curadoría</li> <li>• Análisis de comportamiento</li> </ul>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b> <p>Conectar marcas emprendedoras de indumentaria con consumidoras que buscan una propuesta diferencial e inclusiva.</p>	<b>RELACION CON CLIENTES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación e interpretación del feedback</li> <li>• El cliente puede opinar sobre las prendas compradas para generar comunidad</li> <li>• Programas de Fidelización</li> <li>• Relación Post Venta</li> </ul>	<b>SEGMENTO DE CLIENTES</b> <p>Cliente Principal: CREATIVAS</p> <p>Cliente Secundario: INNOVADORAS</p>
	<b>RECURSOS CLAVES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Web - IA</li> <li>• Logística</li> <li>• Equipo de Estilistas</li> </ul>		<b>CANALES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Online</li> </ul>	
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficinas</li> <li>• Equipo Humano</li> <li>• Gastos Marketing y publicidad</li> <li>• Logística</li> </ul>			<b>FUENTES DE INGRESOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Membresía Emprendedores: Comisión por ventas + Fijo</li> <li>• Logística</li> </ul>	

Fuente: Elaboración Propia.

La *propuesta de valor* de Etereo consiste en conecta marcas emprendedoras de indumentaria con consumidoras que buscan una propuesta diferencial e inclusiva. Ante la situación económica las primeras marcas que se encuentran en shoppings parecen tener un valor elevado para las consumidoras promedio y esto hace que busquen nuevas alternativas, presentándose así oportunidades para nuevas marcas emprendedoras. Más allá de las influencers y las redes sociales, cuya inversión no es menor, es difícil darse a conocer. El boca a boca es un gran aliado para los emprendimientos, pero lleva tiempo y depende exclusivamente de las usuarias.

El propósito y la propuesta de valor de Etereo consiste entonces en dar difusión a estas marcas emprendedoras, contactándolas con las usuarias que están buscando novedades. La plataforma tendrá ciertas herramientas que ayudarán a romper con las barreras de la compra online ante el no conocimiento de la marca. A través de la tecnología de talles y curadoría, las usuarias podrán ver cómo queda la prenda según su tipo de cuerpo y talle, de esta forma generar mayor confianza a la hora de comprar.

Se habilitará una sección de comentarios donde las compradoras podrán poner su opinión sobre la prenda y la marca en general. Habrá una sección exclusiva dedicada a productos ecológicos, donde se buscará dar transparencia y trazabilidad del país donde se fabrica y los materiales. Los productos tendrán una estrella insignia si son ecológicos. La idea es también realizar una curaduría por estilos, para facilitar la búsqueda de las usuarias y que reciban sugerencias de conjuntos para, con pocas prendas, lograr una versatilidad de looks de día y de noche teniendo una mejor propuesta de valor y value for money. Etereo será un *one-stop shop destination* donde se puedan descubrir estilos y nuevos emprendimientos.

Como *socios claves* en primer lugar se identifican los emprendedores de marcas independientes; sin ellas no habría modelo de negocio viable ante la falta de oferta. Por esto, es importante remarcar los beneficios y posibilidades de crecimiento y expansión gracias a estar en Etereo. En segundo lugar, e igualmente importante

como socio clave se encuentran las empresas logísticas. Varias encuestas revelaron que los tiempos de entrega son uno de los puntos más importantes a la hora de comprar online, y los acuerdos comerciales no solo harán foco en el tiempo sino también en optimizar costos de envío. Medios de Pago, para poder financiar las compras y dar diversas facilidades de pago es el tercer punto importante donde se comenzará con Mercado Pago.

Finalmente, de manera transversal y para poder comenzar con el proyecto, no es posible dejar de mencionar a los Inversores para lo que es el desarrollo de la plataforma, el algoritmo y la publicidad para dar a conocer la misma.

El *Canal* será exclusivamente online ya que es una plataforma que conecta y por lo tanto se hará mucho foco en que la experiencia del usuario dentro de la misma sea sencilla e intuitiva. Una vez el cliente ingrese a la web y seleccione la compra se notificará a la marca de indumentaria y esta gestionará el envío a través de nuestros Partners logísticos. En caso de cambio o devolución, podría gestionarlo a través de nuestra web o acercarse al local si este estuviese dispuesto a aceptar esa modalidad. Es importante tener en cuenta que el desarrollo tecnológico no solo es front sino también back end para lograr una integración con los sistemas de stock de la marca y que la cantidad de productos disponibles este constantemente actualizada.

Dado que el canal es 100% online, se vuelve de gran relevancia la excelencia en nuestras *Actividades Claves*. En primer lugar, se encuentra el estilismo / curaduría, esto es lo que al final del día agrega el valor agregado que diferenciara a Etereo de otras plataformas. La correcta fotografía, mostrando los detalles de las prendas, cómo quedan en cada cuerpo y las sugerencias de cómo combinar o elegir prendas versátiles es parte de la propuesta de valor y la actividad clave más importante.

En segundo lugar, se encuentra la publicidad, es muy primordial dar a conocer y potenciar la plataforma para estar en el top of mind de nuestras clientas. Asimismo, para potenciar los *touchpoints* con emprendedores y aumentar las membresías. De todos modos, cuanto mayor sea el universo de usuarios más marcas querrán participar y ser parte de Etereo para comercializar sus productos.

Como último punto, que en cierta medida es más útil para las marcas de indumentaria, es la IA y la información sobre tendencias de nuestras usuarias. Se armarían perfiles de las compradoras puntuales de la marca y del promedio de las usuarias, evaluando qué es lo que compran, tallas, estilos, etc. Este tipo de información no solo ayudaría a las marcas con futuras colecciones y talles, sino que sería algo colaborativo que beneficiaría a las compradoras de moda en el mediano-largo plazo, teniendo una mejor oferta adecuada.

Esto se alinea con los *Recursos Claves* que necesitara la plataforma que son de por sí la Web y su procesamiento de Big Data y algoritmos para ofrecer mejores experiencias a los usuarios, adecuando la oferta a su comportamiento en el site.

La logística será un recurso clave y su alianza para optimizar costos y tiempo. Por último, pero no menos importante, el Equipo de Estilistas para realizar la curaduría, las fotos y todo lo relacionado con el contenido de la web. El equipo de marketing para hacer crecer la presencia de marca promoviendo los valores de confianza y seguridad.

Los clientes target como mencionamos anteriormente son las Creativas, ellas serán la base de nuestro universo y a donde apuntamos. Un perfil que busca nuevas propuestas, que le interesa la moda pero tiene un presupuesto más acotado. También busca diferenciarse y una buena propuesta de valor. Como target secundario, si bien al momento de lanzamiento será igual de importante que las seguidoras, son las innovadoras. En ellas se focalizarán las marcas con mayor tendencia para que exploren, descubran y recomienden. Buscaremos la difusión inicial a través de ellas.

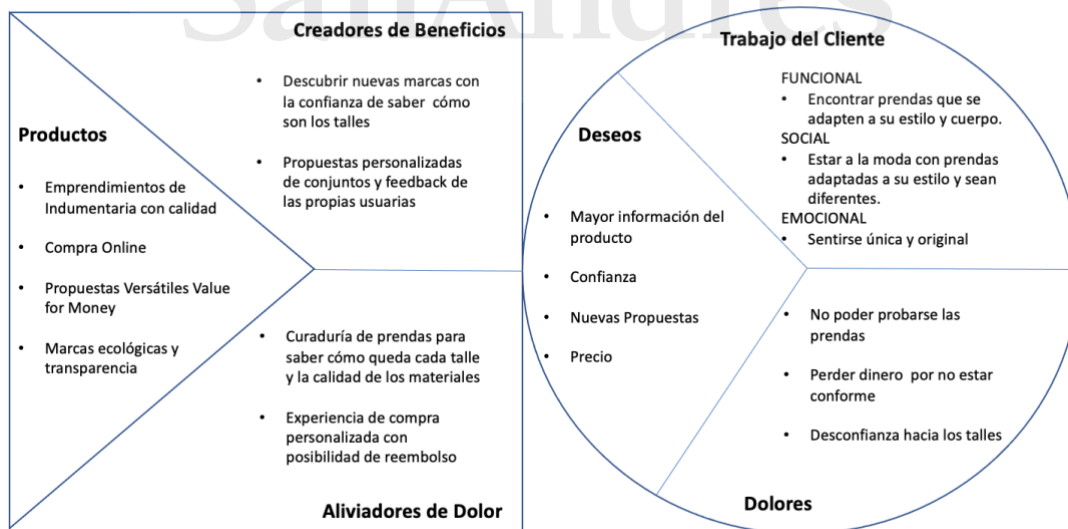
La *Relación con los Clientes* será un 360°, buscando como valor fundamental la Comunicación e interpretación del feedback, tanto de la experiencia como de las marcas y sus prendas.

El cliente puede opinar sobre las prendas compradas para generar comunidad y esto dará mayor seguridad a futuras usuarias a la hora de elegir marcas que no conoce. A su vez, si la marca no cumpliera con los estándares o recibiera diversos comentarios negativos, se evaluará la continuidad en la plataforma ya que la misma

es un sello de calidad y seguridad. En el mediano plazo, se desarrollarán programas de Fidelización y recomendación, obteniendo puntos para luego canjear por descuentos. Finalmente, el seguimiento post venta será fundamental, tanto para asistir ante dudas como para obtener devolución de la experiencia y la marca adquirida, con el fin de seguir mejorando el UX.

Finalmente, analizando el aspecto financiero del modelo de negocios, se estima que la estructura de costos serán principalmente fijos teniendo las oficinas, el Equipo Humano y los Gastos en Marketing y publicidad. Al funcionar la plataforma como un intermediario y conectar consumidores con marcas, se ahorra el costo de mercadería y los depósitos para almacenar el stock, reduciendo de esta forma riesgos. En cuanto a los ingresos, se basarán en un modelo de suscripción híbrido entre una cuota fija que habilite diferentes funcionalidades y una comisión de ventas.

Como segundo análisis de la propuesta de valor se analiza, se aplica el modelo de Osterwalder donde en el círculo se encuentran los dolores y deseos del cliente y en el cuadrado la propuesta de Etereo con las soluciones y complementos para estos dolores y deseos, brindando así beneficios en las áreas de trabajo del cliente. (Osterwalder & Pigneur, 2010).



Fuente: Elaboración Propia.

El cliente busca vestirse en 3 niveles psicológicos. Por un lado, el funcional que es el más básico y consiste de por sí en vestirse. Busca prendas que se adapten a su cuerpo; donde sentirse cómoda. Como segundo nivel, se encuentra el social que pasa por el lado de la aceptación e integración dentro de su entorno. En este aspecto busca prendas que se complementen con su estilo dentro de lo que dicta la moda. Por último, a nivel más profundo, en lo emocional, es sentirse única y original y fuerte como mujer a través de lo que transmite con lo que usa. Por estos motivos, es que Etereo busca crear los beneficios a través de la personalización de experiencias y la difusión de nuevas marcas.

Los deseos del consumidor pasan por buscar nuevas propuestas para vestirse a precios menores a los que se encuentran en los shoppings. Sin embargo, necesitan más información para comprar una marca que no conocen online. Ante esto, la propuesta de producto pasa por encontrar estas marcas con prensas versátiles a un valor *value for money*. Facilitar la difusión y conocimiento de los emprendedores llegando mucho más lejos de lo que llegarían individualmente. Ofrecer confianza en la compra online y también enfocarse en las marcas ecológicas con experiencia y trazabilidad.

Finalmente, los dolores a la hora de comprar online se identifican como la desconfianza hacia los talles al no poder probarse las prendas y por tanto perder el dinero. Como solución de Aliviadores de dolor, la curaduría de las prendas mostrando cada talle junto con las medidas brindará esa confianza para no comprar tan a "ciegas". Gracias a la IA se buscará brindar una experiencia personalizada y tendrán la posibilidad de devolver o cambiar la prenda en caso de no estar a gusto.

## 10. OBJETIVOS Y METAS

Los objetivos de este proyecto se realizarán bajo la lógica S.M.A.R.T planteada por George T. Doran en el número de Noviembre de 1981 del *Management Review*. Este acrónimo hace referencia a que los mismos sean específicos, mensurables, alcanzables, realistas y que tengan una duración de tiempo. (Doran, 1981).

De esta forma, los objetivos tendrán diferentes alcances de tiempo, priorizando los del primer año

Objetivos a 1 año:

1. Formar en los primeros 6 meses un equipo de estilistas, IT y fotógrafos logrando la integración de trabajo interdepartamental. KPI: tasas de productividad; tiempo invertido en tareas.
2. Lograr la suscripción del 10% del universo de los emprendedores al marketplace. KPI: emprendedores suscriptos; índice de bajas.
3. Lograr un Ticket Promedio de \$15.000 (a precio hoy) contemplando que 50% de las órdenes lleven más de un producto. KPI: ticket promedio; ítems en bolsa.

Objetivos a 3 años:

4. Medir la satisfacción del cliente y lograr que proporcione información sobre su experiencia de compra. Se apunta a obtener un índice de satisfacción del 80%. KPI: Índice NPS
5. Generar una base de datos sólida de 100.000 clientes para estrategias de CRM. KPI: Usuarios únicos activos; CR; CTR

Meta a 5 años:

6. Lograr que el 70% de las usuarias valore las prendas y las marcas compradas y que el 30% cree UGC para el año 5 del proyecto. KPI: % de comentarios y valoraciones.



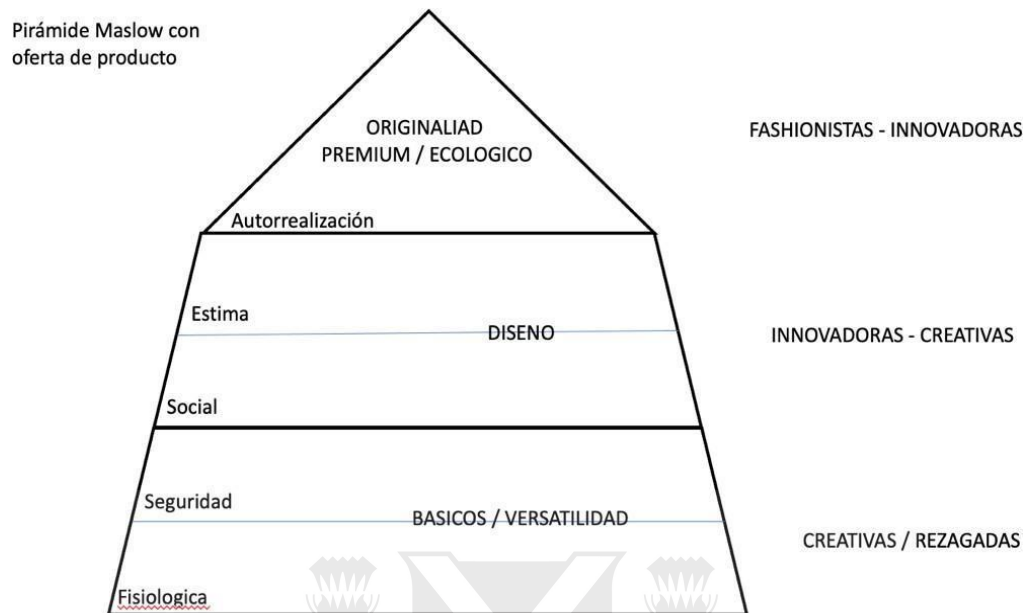
## 11. MARKETING MIX

Según Kotler, el marketing mix es una combinación de diferentes variables que la organización utiliza para influenciar la respuesta del comprador. Es a través de las decisiones que se hagan sobre esas variables que la organización llegará a cumplir sus objetivos y así, obtener valor. Esas variables son las 4 Ps: producto, precio, plaza y promoción. (Kotler & Armstrong, 2008).

### PRODUCTO

El producto en sí será el servicio ofrecido a través de la web y a continuación se describirán las diferentes funcionalidades, sus ofertas y menús para que la experiencia de la usuaria sea realmente única y personalizada. El mismo contará con la complementación de un software similar al de Zeekit para poder amoldar la prenda según la silueta del cuerpo.

1. *Marcas/ oferta de producto:* esta web busca ser una solución alternativa a las principales marcas de moda, dando a conocer marcas que de otra forma no conocerían, pero más importante aún confiar en cómo quedan los talles y comprar online eliminando ese miedo. Siendo esto así, la oferta de productos será amplia, desde prendas básicas hasta productos con diseño. Teniendo esto en cuenta, es que se clasifican los distintos estilos de prenda basado en la pirámide de Maslow de las necesidades (Maslow, 1943) y definiendo qué tipo de clienta puede ser principalmente target en cada segmento sin ser excluyente de querer comprar otro tipo de productos:



Fuente: Elaboración Propia.

En la base de la pirámide, donde se busca satisfacer las necesidades fisiológicas y de seguridad se encuentran prendas básicas con versatilidad de uso. Estas clientas buscarán básicos de remeras, pantalones y sacos lisos pero de buena calidad. Buscan prendas para todos los días y alguna noche tranquila, lisas de colores, simples pero buenas. Algunos emprendimientos identificados para estos casos son Florian y Floppy Kenny.

En el medio, para satisfacer las necesidades sociales y de estima ya aparecen marcas con diseño, estampados, brocados, prendas características que tengan algo más que lo básico y así poder destacarse o diferenciarse. Emprendedores que se incluirían en estos segmentos serían Dolores Reynal, Guillermina Regalado, Ampí Vera, Muchamuchaha.

Finalmente, en el extremo de la pirámide y buscando la autorrealización, se encuentran las prendas premium, donde el precio es más elevado, pero cuentan con una calidad superior así como diseño único y característico; en este punto se podrán encontrar también innovaciones en las telas con productos ecológicos o que tengan

mayor trazabilidad y transparencia de la fabricación de la prenda. Dentro de este segmento se identifican marcas como Coletas, Justa Perta y Dollstore entre otros.

2. *Comentarios*: todas las prendas tendrán la posibilidad de ser valoradas post compra en base a los distintos criterios de fidelidad de la foto y medidas, calidad de la prenda, relación con la marca. Valorar con estrellas, pero también dejar sus comentarios. La evaluación será tanto para la empresa como el producto comprado.
  
3. *Sesión*: al iniciar sesión, para poder presentar una oferta personalizada, las clientas completarán un formulario indicando medidas, talles, estilo, que es lo que buscan. Toda esta información alimentará al algoritmo para que muestre las prendas y talles afines a estos detalles. A su vez, a medida que la usuaria vaya navegando por la web y la curva de aprendizaje sea mayor, la oferta será aún más personalizada.
  
4. *Servicio de Asistencia Virtual*: si no quisiera navegar por la web entera o tuviese dudas sobre el funcionamiento de la misma se brindará la posibilidad de un *Chatbot* para dar asistencia. También podrá contar con servicios de personal *shopper* por un costo mínimo. Sin embargo, es importante recordar que a medida que la plataforma va aprendiendo, va realizando una curaduría virtual para sugerir *looks*.
  
5. *Presentación de los productos*: de cada prenda se hará un combo de productos complementarios que pueden combinar. La usuaria podría seleccionar el máximo de prendas que quiere y así se presentarán diferentes opciones basado en la temporada, cantidad de prendas y tipos de prendas que busca. Por ejemplo, si buscarse una remera, pero luego quiere comprar un máximo de 10 productos que complementen looks de día y noche, se ofrecerá esa remera pero también pantalones, polleras, sacos, etcétera, basado en sus preferencias mostrando las distintas posibilidades de looks. En cada prenda estarán los detalles de las medidas por talle y se sugerirá el talle ideal basado en las medidas de la prenda y de la

persona. Se verá la trazabilidad del producto si la marca quisiera compartir que es una prenda que avanza hacia lo ecológico, y una descripción del mismo explicando materiales, elasticidad, etc.. Habrá fotos de los distintos talles y un video de la prenda para ver la tela y el detalle. Si el cliente quisiera podría ir a la sección de la marca y ver descripción y perfil de la misma, así como las opiniones y clasificaciones de los usuarios más allá de las del propio producto.

6. El menú de navegación podrá dar distintas formas de buscar la prenda deseada por lo que habrá distintas opciones de selección:

- Recomendados - Tendencias
- Ocasión
- Descubre
- Boutiques
- Estilo
- Tipo de Prenda
- Colección



Universidad de  
San Andrés

7. *Proceso de compra:* contribuyendo al cuidado medioambiental, se planteará un sistema de *packaging* sustentable que evite el desperdicio de material y mida la huella de carbono del mismo. Los envíos a partir de cierto valor serán gratuitos y se buscará lograr los mejores acuerdos comerciales con las empresas logísticas. Para los pagos, se operará con mercado pago con el fin de permitir la financiación y las cuotas.

## PRECIO

El precio será definido y publicado por la marca. Sin embargo, para asegurar la competitividad y que no identifiquen la marca y compren en la web propia, el valor no deberá ser mayor a un 5% ofrecido en su propia web o local. De aplicar promociones tendrán que replicarse en Etereo. Las promociones o descuentos que pudieran aplicarse como iniciativa del marketplace, independientemente de la marca, correrán a costo de la plataforma.

En esta variable es importante diferenciar los precios para los consumidores de los valores de estar en la plataforma para las marcas.

Por el lado de los precios al consumidor final, se hizo un relevamiento de 7 categorías de productos que son las que se consumen generalmente:

- Vestidos
- Pantalones
- Tops
- Camisas
- Sweaters
- Sacos
- Camperas



En el *Anexo 14* se puede ver el detalle de cada una de las marcas relevadas y cuáles son los valores promedios de cada categoría basado en diversos productos de cada marca emprendedora. Como segundo paso, para estimar el valor que existirá en la web de cada uno de estos productos, se hizo un valor promedio basado en 10 marcas identificadas en los distintos estratos de Maslow (Maslow, 1943). Como resultado se pueden observar los precios referenciales para cada tipo de producto:

	Precio Promedio	
Vestidos	\$	18.509
Pantalones	\$	14.566
Tops	\$	8.492
Camisas	\$	14.089
Sweaters	\$	15.464
Sacos	\$	29.663
Camperas	\$	31.636

Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a los valores hacia las marcas por participar dentro de la plataforma, ya que se beneficiarán de la curaduría, publicidad, difusión y datos de sus consumidores, se les proporcionarán distintos planes de suscripción mensual. Para su elaboración se tomaron como referencia los modelos de suscripción de Mercado Libre y Tienda Nube donde se combina un valor de fee mensual con un porcentaje de la venta.

Se dará a las marcas la posibilidad de acceder a 3 tipos de membresías y de cada una de ellas tendrán distintas funcionalidades.

	<b>INICIAL</b>	<b>FULL</b>	<b>AVANZADO</b>
Exhibición de productos en Algoritmo	X	X	X
Valoración de empresa y Comentarios de Usuarios	X	X	X
Microsite dentro del MarketPlace		X	X
Insights del Cliente			X
Múltiples Idiomas y Monedas			X
Promociones y Descuentos		X	X
Valor Mensual	\$ 3.999	\$ 7.999	\$ 12.999
Comisión por Transacción	5%	3%	2%

Fuente: Elaboración Propia

Mientras que se brindarán funcionalidades básicas para los 3 planes como la exhibición de los productos por el algoritmo personalizados a las clientes y la posibilidad de valoración, a medida que vayan mejorando el plan dispondrán de una mayor funcionalidad y una menor comisión por transacción.

Si bien no se mencionan, los costos de financiación y logísticos también aplicarían a los 3 planes ya que son beneficios propios de la plataforma que hacen a la experiencia del usuario. La plataforma buscará los acuerdos, pero serán las marcas quienes absorban estos costos.



## PLAZA

Siendo que será un *E-commerce* 100% online este sería el principal canal de compra y por el que se comenzará. En el futuro, y basado en la evolución y crecimiento de la plataforma, se desarrollará la versión mobile a través de la app para que puedan explorar en cualquier momento sin necesidad de entrar en la web.

Para establecer contacto con nuestras consumidoras y crear *Brand Engagement*, se habilitarán las redes sociales, focalizadas en presentar la web y sus beneficios, focalizando en encontrar nuevas propuestas. Se habilitará a través de Instagram, el *live shopping*.

## PROMOCIÓN

La estrategia de comunicación será 100% digital para así poder targetizar mejor a nuestras clientas con contenidos personalizados basados en sus perfiles. Las redes sociales, tanto FB como IG serán los principales canales para construir *Brand Awareness* y *engagement* con la marca y, sobre todo en el lanzamiento. Se observo en la investigación de mercado que las redes son uno de los canales principales para descubrir nuevas marcas por lo que será el inicio del customer journey para dar a conocer la plataforma. Mas allá de esto, habrá una estrategia de CRM basado en el ciclo de vida del cliente y una estrategia SEO y SEM para las búsquedas. Esto permitirá la personalización y adecuación a los distintos perfiles de cuerpos en la comunicación. A continuación, se muestra cómo se aplicará cada una de las estrategias a lo largo del funnel de conversión y también mayor detalle de cada una de la iniciativas:



Fuente: Elaboración Propia.

La mayoría de las actividades de comunicación tendrán un carácter de *Always On* con constante optimización siendo siempre el foco lo digital y la personalización hacia la comunicación. Se tendrán en cuenta fechas especiales como son *Cyber Monday* y *Black Friday* para realizar activaciones especiales tanto de precio como de comunicación.

Por último, se observa en la parte de fidelización el programa de afiliados con la aclaración de que será desarrollado en el futuro. Esto se basará en descuentos para los usuarios a medida que vayan comprando, completando datos o logrando recomendaciones; tomando como modelo similar al de Shein. Sin embargo, para poder implementar este programa eficazmente será necesaria la solvencia económica y por tanto se estima la implementación del mismo a partir de finales del tercer año o comienzos del cuarto año operativo.

## 12. ANÁLISIS FINANCIERO

Con el fin de estimar el análisis financiero del proyecto y su consecuente proyección para los próximos 5 años es necesario antes aclarar las suposiciones que se tomaron respecto a cada punto.

El análisis se realizó en moneda dólar norteamericano tomando la cotización oficial publicada por el BCRA al día 19 de septiembre de 2022. El mismo tiene un valor de \$149 pesos argentinos. Se asume para los años siguientes que el dólar aumentará en igual proporción que la inflación del país. De esta forma se podrá evaluar la viabilidad del negocio por su optimización de costos y crecimiento de cuota del mercado.

Comenzando con los ingresos, Etereo tendrá 2 fuentes principales. Por un lado, una variable que dependerá de la comisión de ventas dentro de la página y por el otro uno fijo que es la membresía de las marcas emprendedoras.

En el apartado de precios se mencionó cuáles eran estos valores en cada caso respectivamente. Sin embargo, para estimar valores promedio sobre los que trabajar cifras anuales, se calculó el peso de compra de cada una de las categorías para obtener así un ticket promedio ponderado de \$13.575 o USD91:

TICKET PROMEDIO				
	Precio Promedio	Peso Compra U	PPP ARS	PPP USD
Vestidos	\$ 18.509	8%	\$ 1.480,76	\$ 9,94
Pantalones	\$ 14.556	10%	\$ 1.455,64	\$ 9,77
Tops	\$ 8.492	40%	\$ 3.396,91	\$ 22,80
Camisas	\$ 14.089	12%	\$ 1.690,72	\$ 11,35
Sweaters	\$ 15.464	24%	\$ 3.711,40	\$ 24,91
Sacos	\$ 29.663	3%	\$ 889,89	\$ 5,97
Camperas	\$ 31.636	3%	\$ 949,08	\$ 6,37
			\$ 13.574,41	\$ 91,10

Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a la membresía, siendo que el primer año es de adaptación y las marcas querrán conocer la plataforma, se estableció un mix donde el 50% estará en el Plan Inicial. Considerando el mix y los valores, el ingreso promedio por membresías será de USD 47:

MEMBRESIAS AÑO 1				
	Precio Promedio	Precio USD	Peso Compra U	PPP USD
INICIAL	\$ 3.999	\$ 27	50%	\$ 13
FULL	\$ 7.999	\$ 54	30%	\$ 16
AVANZADO	\$ 12.999	\$ 87	20%	\$ 17
				\$ 47

Fuente: Elaboración Propia.

En el Anexo 15 se puede ver cómo van evolucionando los valores de las membresías año a año y la participación, llegando en el año 5 a un 45% de las marcas en el Plan Avanzado.

Por último, existe una tercera línea dentro de los ingresos y es el costo de la logística. Debido al elevado valor de este concepto, el proyecto sería inviable asumiendo el 100% de este costo, independientemente de las ventas. Sin embargo, buscando desarrollar el Marketplace y atraer a los consumidores a probar la plataforma, se adopta una absorción parcial de los mismos que irá decreciendo año a año con la suposición de que se lograrán cada vez mejores acuerdos comerciales. Durante los primeros 2 años Etereo absorberá el 40% de los costos logísticos siendo las marcas quienes absorban el 60% restante o lo que quieran trasladar a sus clientes. El costo de la logística promedio se tomó de valor correo argentino a empresas por un bulto de hasta 3kg con envío regional (Ver tabla de costos en ANEXO 16. A partir del 3er año, se absorberá un 30% de los costos para luego en los años 4 y 5 trasladar este costo al 100% a las marcas compartido con los consumidores.

Para estimar las unidades y obtener los potenciales ingresos totales es necesario definir el universo de emprendedores y qué cuota de mercado tendrá Etereo. Considerando que, según el informe de Textiles Panamericanos, en Argentina hay 6.500 marcas emprendedoras de indumentaria, comenzaríamos apuntando a tener una participación del 10% para finales del primer año y un 38% para finales del 5to año:

EMPRENDEDORES					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EMPRENDEDORES	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500
%	10%	20%	30%	35%	38%
CUOTA	650	1.300	1.950	2.275	2.470

Fuente: Elaboración Propia.

Respecto a la cuota de mercado de los consumidores, teniendo en cuenta que definimos un mercado objetivo de 2.264.565 de mujeres, se plantea una evolución de *market share* a lo largo del primer año para tener en total un 6% e ir creciendo un 5% en el año 2, un 7% en los años 3 y 4 y un 10% en el año 5. En el Anexo 17 se puede ver la evolución de los ingresos a lo largo del año 1 con apertura mensual.

En lo que respecta a los costos variables, los principales son los costos logísticos que se apuntará a reducirlos a medida que el marketplace vaya ganando peso e importancia. Los mismos figuran en costos al 100% ya que serán pagados por el Marketplace y luego trasladados a las marcas por lo que se los menciona como doble partida en ingresos y egresos. En cuanto a los descuentos y promociones, se estima que representarán un 5% del valor de las ventas. Como se mencionó anteriormente, la plataforma es un intermediario entre las marcas y los consumidores finales por lo que no existen costos de producción.

Analizando los costos fijos, los mismos se dividirían en los siguientes conceptos:

1. Desarrollo de la Web: el desarrollo de la web se incluye en el primer año pero es considerada la inversión inicial para comenzar con el proyecto y será recuperada a lo largo de los siguientes años de gestión.
2. Mantenimiento de la web: contempla las funcionalidades y optimizaciones necesarias para tener la web actualizada e ir mejorando el algoritmo. Este fee se le abona a la empresa Partner por un valor de 50USD la hora, con promedio de 20 horas semanales a 4 semanas por mes. A su vez, se le suma el fee de la Plataforma de IA por un valor de 2000USD mensuales.
3. Costos fotografía: al comenzar el proyecto, se contratará a un fotógrafo por una jornada de 10 horas cada 15 días para así realizar las fotos de las marcas emprendedoras. A medida que el proyecto vaya ganando volumen la frecuencia de contratación será mayor para finalmente tener un fotógrafo inhouse. Dentro de este punto se contempla también el alquiler del estudio.
4. RRHH: bajo este concepto se concentran todos los sueldos para un equipo que estará integrado por: 1 diseñador gráfico, 1 estilista, 1 analista web, 1 financiera, 1 administrativo jr y 1 presidente. Los sueldos se basaron en el Reporte de Remuneración 2022 AR UY publicado por la consultora Michael Page. (Anexo 18)
5. Marketing: se consideran dentro de esta partida las inversiones relacionadas con publicidad y actividades relacionadas a la construcción y promoción de la marca. Las mismas representarán el primer año un 25% de los ingresos ya que el trabajo de hacer conocida la plataforma deberán ser mayores y luego decrecerá a un 15%.

Teniendo en cuenta las suposiciones mencionadas es que se presenta a continuación el estado de resultados a 5 años:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ingresos</b>	\$ <b>747.638</b>	\$ <b>817.952</b>	\$ <b>969.149</b>	\$ <b>1.256.717</b>	\$ <b>1.384.570</b>
% de Ventas	\$ 396.114	\$ 415.920	\$ 445.035	\$ 476.187	\$ 523.806
Membresias	\$ 30.533	\$ 64.991	\$ 103.376	\$ 137.401	\$ 153.322
Logística	\$ 320.991	\$ 337.040	\$ 420.739	\$ 643.129	\$ 707.442
<b>Costos Variables</b>	\$ <b>554.790</b>	\$ <b>582.530</b>	\$ <b>623.307</b>	\$ <b>666.938</b>	\$ <b>733.632</b>
Gastos Logísticos	\$ 534.984	\$ 561.734	\$ 601.055	\$ 643.129	\$ 707.442
Decuentos Comerciales	\$ 19.806	\$ 20.796	\$ 22.252	\$ 23.809	\$ 26.190
<b>Margen Bruto</b>	\$ <b>192.847</b>	\$ <b>235.422</b>	\$ <b>345.842</b>	\$ <b>589.778</b>	\$ <b>650.938</b>
¢					
<b>Costos Fijos</b>	\$ <b>276.440</b>	\$ <b>212.223</b>	\$ <b>234.903</b>	\$ <b>278.038</b>	\$ <b>297.216</b>
Mantenimiento de la web	\$ 72.000	\$ 72.000	\$ 72.000	\$ 72.000	\$ 72.000
Costos fotografía	\$ 2.899	\$ 2.899	\$ 2.899	\$ 2.899	\$ 2.899
RRHH	\$ 14.631	\$ 14.631	\$ 14.631	\$ 14.631	\$ 14.631
Marketing	\$ 186.909	\$ 122.693	\$ 145.372	\$ 188.508	\$ 207.685
<b>EBIT</b>	\$ <b>-83.592</b>	\$ <b>23.199</b>	\$ <b>110.940</b>	\$ <b>311.741</b>	\$ <b>353.722</b>
Impuesto a las ganancias	\$	\$ 6.960	\$ 33.282	\$ 93.522	\$ 106.117
<b>Utilidad Neta</b>	\$ <b>-83.592</b>	\$ <b>16.239</b>	\$ <b>77.658</b>	\$ <b>218.218</b>	\$ <b>247.605</b>

Fuente: Elaboración Propia

Para finalizar, a excepción del primer año donde se obtiene un rendimiento negativo, pero también por los sobreesfuerzos en generar comunidad y confianza en la plataforma, ya el segundo año da una utilidad neta de USD16.239 y para el año 5 USD247.605. La inversión inicial del desarrollo de la plataforma es de 60.000USD por lo que considerando los flujos y la inversión inicial, la TIR arroja un valor de 55%. Considerando que la tasa de corte promedio esperada para este tipo de proyectos es del 20%, el negocio se vuelve atractivo y viable.



### 13. CONCLUSIÓN

Para finalizar este trabajo de tesis, el objetivo era analizar la viabilidad del proyecto, comenzando con la contextualización del mismo a través del análisis de situación, de la competencia y del mercado.

El contexto macroeconómico actual está llevado a la sociedad a reinventarse, buscando nuevas formas de consumo donde el precio es uno de los factores de decisión más influyentes. Con la indumentaria no es la excepción y, como se observó en las encuestas de mercado, la mayoría de las participantes ya han comprado en showrooms previamente buscando una alternativa en precios pero también buscando diseño. Acuden a marcas recomendadas por amigos pero por sobre todo se animan a probar nuevas opciones en base a lo descubierto en redes sociales. Sin embargo, una barrera a la hora de la compra online, es el desconocimiento de los talles y si bien la tendencia hacia las compras en internet sigue en auge, comprar una prenda sin conocer el calce es una barrera que puede resultar en *churn* del usuario.

*Body Positive* será el centro de gravedad del proyecto para dar confianza en la compra y la exploración, buscando siempre la mejor experiencia del usuario sobre cómo comprar, buscar y elegir la talla que mejor les quede, no por los indicadores sino por cómo se ve en cuerpos reales y considerando las medidas de las prendas. Etereo se presenta como una solución que aún no existe en el mercado actual. Si consideramos Tienda Nube o Mercado libre, son plataformas que dan un espacio para la venta a los emprendedores, pero Etereo aportará valor adicional a las marcas llevando tráfico hacia sus productos, curando las prendas en cada talle para que la usuaria realmente confíe en lo que compra y por tanto reducir tasas de devolución. Etereo será una plataforma *one-stop* donde las usuarias podrán descubrir looks y recomendaciones de acuerdo a su perfil, viendo modelos de igual talla que la suya y cómo quedan realmente las prendas plasmadas. No solo tendrán una vidriada digital

pero la misma será personalizada a cada usuaria, contarán con el respaldo del renombre del marketplace y tendrán un tráfico hacia sus productos asegurados.

Como sucede con los proyectos de esta magnitud, será crucial la participación de fondos de inversión. Sin embargo, el proyecto se presenta rentable y viable. Requiere una inversión inicial de 60.000USD y durante el primer año se deberá solventar un balance negativo que proviene de las inversiones en el desarrollo de marca. A partir del segundo año, los balances ya comienzan a ser positivos y se obtiene para el plazo de los 5 años una TIR de 55%.

El proyecto no solo es atractivo desde un punto de vista de inversión sino que mirando más allá del horizonte de los 5 años, las posibilidades de crecimiento permiten la expansión internacional ayudando a potenciar la exportación del diseño Argentino.



#### 14. BIBLIOGRAFÍA

1. Angus, A. & Westbrook, G. (15 de enero de 2019). Top 10 Global Consumer Trends 2019. Euromonitor. Recuperado el 25 de octubre de 2020 de [https://go.euromonitor.com/white-paper-EC-2019-Top-10-Global-Consumer-Trends.html?utm\\_campaign=CT\\_WP\\_21\\_01\\_19\\_Top\\_10\\_GCT\\_2021\\_EN&utm\\_medium=Website&utm\\_source=Landing-Page](https://go.euromonitor.com/white-paper-EC-2019-Top-10-Global-Consumer-Trends.html?utm_campaign=CT_WP_21_01_19_Top_10_GCT_2021_EN&utm_medium=Website&utm_source=Landing-Page)
2. Arte y tecnología en un eCommerce, Promoviendo la autoexpresión con estilo. Business Adobe. Recuperado el 20 de diciembre de 2021 de <https://business.adobe.com/cl/customer-success-stories/jazmin-chebar-case-Study.html>.
3. Avanza la implementación de la ley de talles. (Septiembre de 2021). El Intransigente. Recuperado el 20 de diciembre de 2021 de <https://elintransigente.com>
4. Chávez, V. (28 de noviembre de 2021). El 70% de las argentinas no está conforme con su cuerpo: ¿es posible evitar que los mandatos estéticos pasen de madres a hijas?. Infobae. Recuperado el 8 de Julio de 2022 de <https://www.infobae.com/tendencias/2021/11/28/el-70-de-las-argentinas-no-esta-conforme-con-su-cuerpo-es-posible-evitar-que-los-mandatos-esteticos-pasen-de-madres-a-hijas/>
5. Circular x Fashion Tech. (2018). Accenture and H&M Foundation. Pp 24 – 36.
6. Corbellini, E. & Saviolo, S. (2009). Managing Fashion & Luxury Companies. Milano, Italia: Rizzoli Etas.
7. DeAcetis, J. (22 de enero de 2021). Las tendencias del 2021 que marcarán el marketing de moda. Forbes. Recuperado el 22 de diciembre de 2021 de <https://www.forbesargentina.com/innovacion/las-tendencias-2021-marcaran-marketing-moda-n4978>

8. Dema, V. (9 de mayo de 2022). 4 de cada 5 argentinas tienen problemas para encontrar su talle de ropa. La Nación. Recuperado el 27 de marzo de 2023 de <https://www.lanacion.com.ar/otros/4-de-cada-5-argentinas-tienen-problemas-para-encontrar-su-talle-de-ropa-nid09052022/>
9. Diaz, E y Lozano Meade, G. (9 de octubre de 2019). Tendencias de la industria de la moda. EY. Recuperado el 20 de septiembre de 2020 de [https://www.ey.com/es\\_ar/consumer-products-retail/tendencias-de-la-industria-de-la-moda](https://www.ey.com/es_ar/consumer-products-retail/tendencias-de-la-industria-de-la-moda)
10. El movimiento «Cuerpos en Positivo» y su influencia en la moda. Luxiders. Recuperado el 23 de octubre de 2022 de <https://luxiders.com/es/cuerpos-en-positivo-body-positivity/>
11. En qué consiste el acuerdo de París?. Sostenibilidad para todos. Recuperado el 10 de Febrero de 2022 de [https://www.sostenibilidad.com/cambio-climatico/acuerdo-de-paris-en-que-consiste/?\\_adin=02021864894](https://www.sostenibilidad.com/cambio-climatico/acuerdo-de-paris-en-que-consiste/?_adin=02021864894)
12. Erdozian, A. (2 de noviembre de 2021). Zalando avanza en personalización y lanza un sistema de predicción de talla. ModaEs. Recuperado el 17 de enero de 2022 de <https://www.modaes.com/empresa/zalando-avanza-en-personalizacion-y-lanza-un-sistema-de-prediccion-de-talla#:~:text=abierto%20este%20mes->
13. ,Zalando%20avanza%20en%20personalizaci%C3%B3n%20y%20lanza%20un%20sistema%20de%20predicci%C3%B3n,la%20conversi%C3%B3n%20en%20las%20ventas.
14. Evans, M. (24 de enero de 2023). Las tendencias de consumo que cambiarán el retail este año. Forbes. Recuperado el 27 de marzo de 2023 de <https://www.forbesargentina.com/innovacion/las-tendencias-consumo-cambiaran-retail-ano-n28467>

15. Hábitos y Comportamientos Generacionales en Latinoamérica. (Abril de 2022). Llorente y Cuenca. Recuperado el 18 de julio de 2022 de <https://ideas.llorenteycuenca.com/2022/04/habitos-y-comportamientos-generacionales-en-latinoamerica/>
16. Indicadores demográficos de la Argentina. INDEC. Recuperado el 23 de junio de 2022 de <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Institucional-Indec-IndicadoresDemograficos>.
17. Informe de Política Monetaria. (Febrero de 2020). Reporte BCRA. Recuperado el 01 de septiembre de 2020 de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PoliticaMonetaria/IPOM0220.pdf>
18. Insights del e-commerce N° 1 de Latinoamérica. (3 de mayo de 2020). Mercado Libre Publicidad.
19. Indumentaria: entre las 3 industrias que más trabajo generó en 2022 (27 de enero de 2023). Ambito. Recuperado el 27 de marzo de 2023 de <https://www.ambito.com/indumentaria/las-3-industrias-que-mas-trabajo-genero-2022-n5638206>.
20. Investigación: Encuesta nacional de talles (Diciembre de 2021). AntiBody Argentina. Recuperado el 28 de marzo de 2023. <https://anybodyargentina.org/encuestas/>
21. Iprofesional. (8 de mayo de 2019). Advierten que se desploma la industria textil argentina. IProfesional,. Recuperado el 12 de agosto de 2020 de <https://www.iprofesional.com/economia/291532-camara-industrial->
22. Kotler, P & Armstrong, G. (2008). Principios de Marketing. Barcelona, España: Grupo Anaya.
23. Las 10 claves para entender al nuevo-viejo consumidor argentino. (2020). Kantar, ADN2020+.
24. Lipovetsky, G. (1990), El imperio de lo efímero. La moda y su destino en las sociedades modernas, Editorial Anagrama, Barcelona.

25. Lombardini, A. (24 de agosto de 2019). Moda sustentable. El verde es el nuevo negro. La Nacion. Recuperado el 1 de septiembre de 2020 de <https://www.lanacion.com.ar/economia/moda-sustentableel-verde-es-el-nuevo-negro-nid2280410/>
26. Los argentinos y el e-Commerce ¿Cómo compramos y vendemos online?. (Febrero de 2021). Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Recuperado el 10 de agosto de 2021 de <https://cace.org.ar/wp-content/uploads/2022/06/cace-estudio-anual-2020-completo.pdf>.
27. Los consumidores post-COVID-19 serán más sustentables y digitales (15 de julio de 2022). BBVA. Recuperado el 26 de marzo de 2023 de <https://www.bbva.com/es/ar/los-consumidores-post-covid-19-seran-mas-sustentables-y-digitales/>.
28. Mander, J. (23 de noviembre de 2020). Connecting the dots for 2021: a roundup of what's really changing. GWI. Recuperado el 23 de diciembre de 2021 de <https://blog.gwi.com/trends/connecting-the-dots-2021-trends/>.
29. Mares, A. (6 de abril de 2016). Argentina: Crece el consumo online de moda. Fashion Network. Recuperado el 27 de marzo de 2023 de <https://pe.fashionnetwork.com/news/Argentina-crece-el-consumo-online-de-moda,678071.html>
30. Marketplace de moda: el exitoso modelo de negocios de Europa llega a argentina. (19 de noviembre de 2021). InfoNegocios.
31. Recuperado el 7 de diciembre de 2021 de <https://infonegocios.info/grupo-las-rosas/marketplace-de-moda-el-exitoso-modelo-de-negocios-de-europa-llega-a-argentina>
32. Marques, N. (01 de Abril de 2015). José Neves, creador de Farfetch. Fuera de Serie. Recuperado el 12 de noviembre de 2021 de <http://fueradeserie.expansion.com/2015/03/31/personajes/1427793770.html#:~:text=Este%20portugu%C3%A9s%20de%2040%20a%C3%B1os,en%201.000%20millones%20de%20d%C3%B3lares.>
33. Mujeres Millennial. (2020). INCAE Business School. Recuperada el 29 de julio de 2022 de <https://www.incae.edu/es/las-millennial-profesionales.html>.

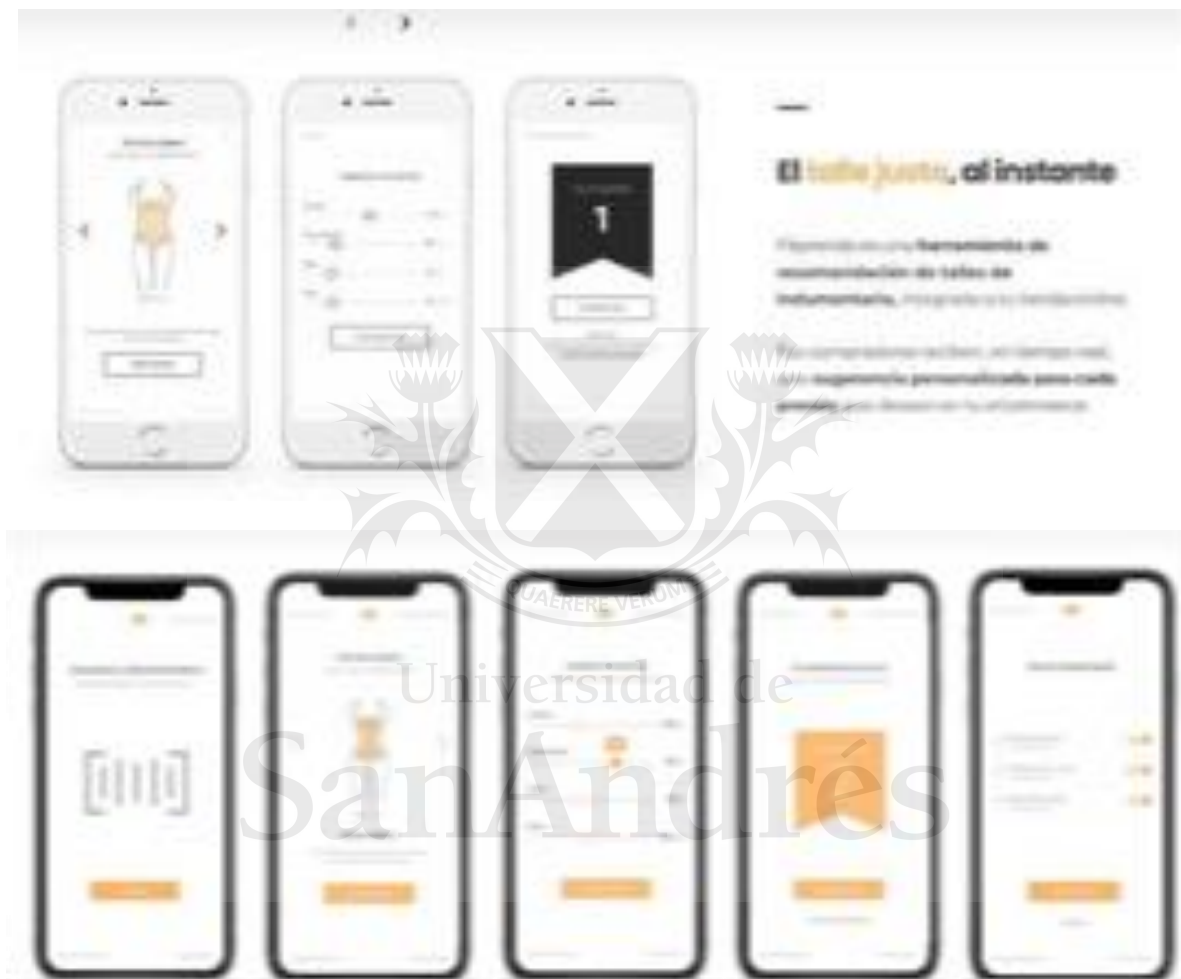
34. Nannini, V. (2 de octubre de 2019). Prácticas de los consumos de indumentaria de moda en jóvenes a través de medios digitales. *Actas de Periodismo y Comunicación*, Vol. 5(2). 3-8.
35. Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Nueva York, Estados Unidos: John Wiley & Sons.
36. Otero, N. (19 de marzo de 2021). El 'milagro' de Zalando, la empresa que quiere vestir a los europeos. *El País*. Recuperado el 27 de enero de 2022 de <https://elpais.com/economia/2021-03-19/el-milagro-de-zalando-la-empresa-que-quiere-vestir-a-los-europeos.html>
37. Perez, E. (3 de enero de 2021). Ley de Servicios Digitales (DSA): la gran normativa europea que puede cambiar internet tal y como lo conocemos. *Xacata*. Recuperado el 22 de enero de 2022 de <https://www.xataka.com/legislacion-y-derechos/ley-servicios-digitales-dsa-que-sabemos-gran-proyecto-europeo-que-puede-cambiar-internet-tal-como-conocemos>
38. Porter, M. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Nueva York, Estados Unidos: The Free Press
39. Porter, Michael, 1998, *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nueva York, Estados Unidos: The Free Press
40. Rebossio, A. (5 de marzo de 2023). El plan económico de Larreta: ajuste fiscal inmediato, liberación gradual del cepo y apertura económica. *El Diario Ar*. Recuperado el 27 de marzo de 2023 de [https://www.eldiarioar.com/economia/plan-economico-larreta-ajuste-fiscal-inmediato-liberacion-gradual-cepo-apertura-economica\\_1\\_10003692.html](https://www.eldiarioar.com/economia/plan-economico-larreta-ajuste-fiscal-inmediato-liberacion-gradual-cepo-apertura-economica_1_10003692.html)
41. Reurgimiento, *Reconectar en un mundo sin contacto*. (2020). WGSN.
42. Rifkin, J. (2011). *La Tercera Revolución Industrial*. Barcelona, España: Editorial Paidós.
43. Rinaldi, F. (2019). *Fashion Industry 2030*. Milano, Italia:EGEA Spa - Bocconi University Press.



44. Rojas, K. (Febrero de 2021). Informe anual de comercio electrónico durante 2020 y perspectivas para 2021. NubeCommerce Vol 6.
45. Sádaba Garraza, T. y San Miguel Arregui, P. (21 de diciembre de 2018). Consumo de información de Moda entre Los/as Millenialls. Revista Prisma Social, Vol 24. Pp 186-208.
46. Schiffman L. y Wisenblit, J. (2015). Comportamiento del consumidor 11ED. España: Pearson.
47. Schoeny, M. (14 de abril del 2000). Reforming Fashion, 1850-1914: Politics, Health, and Art. The Ohio State University (OSU): Historic Costume & Textiles Collection.
48. Shridhar, A. (Mayo 2021). Understanding the Path to Purchase. Euromonitor. Recuperado el 18 de junio de 2022 de <https://go.euromonitor.com/white-paper-consumers-210518-global-consumer-types.html>
49. The State of Fashion 2022. (2 de noviembre de 2021). McKinsey. Recuperado el 02 de enero de 2022 de <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/state%20of%20fashion/2022/the-state-of-fashion-2022.pdf>
50. Yondu. (23 de julio de 2018). BACAN, UN EMPRENDIMIENTO QUE COMBINA MODA Y TECNOLOGÍA. IAE. Recuperado el 10 de octubre de 2020 de <https://revistaalumni.iae.edu.ar/un-emprendedor-que-combino-la-tecnologia-y-la-moda/>
51. ZALANDO: El éxito de dos jóvenes emprendedores. (14 de enero de 2021). ProBuen. Recuperado el 19 de marzo de 2021 de <https://probuen.es/blog/zalando-el-exito-de-dos-jovenes-emprendedores/>

## 15. ANEXOS

### ANEXO 1: Demostración Selección Talle FitPrenda



ANEXO 2: Análisis Canvas Shein

# SHEIN

<b>SOCIOS CLAVES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversores</li> <li>• Proveedores</li> <li>• Desarrolladores</li> <li>• Empresas Logística</li> <li>• Sheingali</li> </ul>	<b>ACTIVIDADES CLAVES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing de ROI</li> <li>• User Generated Content</li> <li>• Análisis de tendencias y ajuste de cantidades fabricación</li> <li>• Programa de Puntos / cupones</li> <li>• Optimización SEO</li> </ul>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b> <p>Ofrecer miles de productos diariamente personalizados y para cualquier cuerpo a precios bajos mediante la interpretación de tendencias en tiempo real y análisis de datos impulsados por IA.</p>	<b>RELACION CON CLIENTES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• User Generated Content</li> <li>• Política de Devolución de Producto</li> </ul>	<b>SEGMETO DE CLIENTES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Público joven, principalmente de la Generación Z, que cambia de opinión de un día para otro y consume por impulso</li> </ul>
	<b>RECURSOS CLAVES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de Big Data</li> <li>• Cadena de Suministros</li> <li>• Proveedores Cercanos - locales</li> </ul>		<b>CANALES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Online                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Site Web</li> <li>• App</li> </ul> </li> <li>• Pop Up Stores</li> </ul>	
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• RRHH</li> <li>• Costos de fabricación</li> <li>• Mantenimiento del software</li> <li>• Publicidad y Marketing</li> <li>• Centros Logísticos</li> </ul>			<b>FUENTES DE INGRESOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos por Ventas</li> </ul>	

ANEXO 3: Análisis Canvas Farfetch

# FARFETCH

<b>SOCIOS CLAVES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercas de diseñadores</li> <li>• Tiendas de lujo</li> <li>• Tiendas Boutiques</li> <li>• Operaciones Logísticas</li> <li>• Compañías de RFID</li> <li>• Grupos Inversores</li> </ul>	<b>ACTIVIDADES CLAVES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edición fotográfica y estilística de las prendas</li> <li>• Catalogación de artículos</li> <li>• Logística</li> <li>• Plataforma</li> </ul>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b> <p>Farfetch existe por amor a la moda. Buscan potenciar la individualidad vendiendo la plataforma global para la moda de lujo, conectando a creadores, curadores y consumidores. Son el único mercado digital de lujo verdaderamente global a escala donde los amantes de la moda en cualquier parte del mundo pueden comprar de las mejores marcas y boutiques del mundo.</p>	<b>RELACION CON CLIENTES</b> <p>Tienen al cliente como prioridad y buscan brindarles una atención rápida y eficiente con posibilidades de entrega rápida, devolución y compra segura.</p>	<b>SEGMETO DE CLIENTES</b> <p>Principalmente mujeres. Son personas que han jugado mucho y les gusta la moda y los productos de diseño. Están relacionadas con el mundo del arte, la música y la moda.</p>
	<b>RECURSOS CLAVES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo diverso y cualificado</li> <li>• Última Tecnología</li> <li>• Base de Clientes</li> </ul>		<b>CANALES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Online / E-commerce</li> </ul>	
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficinas</li> <li>• Fotógrafos</li> <li>• Área de edición</li> <li>• Empleados</li> <li>• Publicidad</li> </ul>			<b>FUENTES DE INGRESOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos Inversores</li> <li>• Comisión por ventas entre 25% y 30%</li> </ul>	

## ANEXO 4: Análisis Canvas Zalando



SOCIOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores / Marcas</li> <li>• Empresas de Pagos</li> <li>• Empresas logísticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar nuevos socios comerciales</li> <li>• Innovación Tecnológica</li> <li>• Expansión logística</li> <li>• Marketing y publicidad</li> <li>• Políticas de Devolución</li> </ul>	<p>Para clientes: ofrecer el surtido mas amplio de las tendencias de la temporada con máxima disponibilidad a través de una selección personalizada y relevante para sus clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envíos Gratuitos</li> <li>• Personalización – In Your Sizes &amp; In Your Brands.</li> <li>• Atención 24hs por distintos medios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principal: mujeres de 25 a 40 años</li> <li>• Secundario: hombres de 30 a 40 años</li> </ul>
	<b>RECURSOS CLAVES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reseñas de los usuarios</li> <li>• Partners Logísticos – Centros de Distribución</li> </ul>		<b>CANALES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienda online</li> <li>• Tiendas físicas de Outlet</li> </ul>	
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos logísticos</li> <li>• Almacenes - Inventario</li> <li>• Recursos Humanos</li> <li>• Tecnología</li> </ul>			<b>FUENTES DE INGRESOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisión de Ventas</li> </ul>	

## ANEXO 5: Análisis Canvas TiendaNube



SOCIOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pymes</li> <li>• Inversiones</li> <li>• Empresas logísticas</li> <li>• Medios de Pago</li> <li>• Partners Tecnológicos</li> <li>• Agencias Aliadas –contexto cultural-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blog de asesoramiento</li> <li>• Actualización de gestiones web</li> </ul>	<p>Permite que cualquier persona pueda armar su "vitrina online" de forma simple ofreciendo un ecosistema integral de servicios relacionados con medios de pago, envío, sistemas de gestión, marketing, redes sociales y conexión con canales de venta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoramiento</li> <li>• Blog</li> <li>• Líneas de comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pequeños y medianos emprendedores</li> </ul>
	<b>RECURSOS CLAVES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolladores Web</li> <li>• Periodistas</li> <li>• Redactores</li> <li>• Marketing</li> </ul>		<b>CANALES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ecommerce</li> <li>• Redes Sociales</li> <li>• Blog</li> </ul>	
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos Humanos</li> <li>• Tecnología</li> <li>• Instalaciones</li> </ul>			<b>FUENTES DE INGRESOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisión de Ventas</li> <li>• Inversiones</li> </ul>	

ANEXO 6: Análisis Membresías TiendaNube

### Una solución para potenciar cada negocio

Creá tu tienda online con las herramientas que tu marca necesita para ir más lejos.

Mercado
Transferencia
Boleto

Básico	Full	Plus	Avanzado
<p>Instrumentos básicos para empezar y crecer con tu tienda online.</p> <p><b>ARS 599 /mes</b></p> <p>2% costo por transacción</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Productos online y venta por redes</li> <li>Integraciones con métodos de pago online</li> <li>Botón de WhatsApp</li> <li>Análisis puntual y permanente por email o chat</li> </ul> <p>Probar 30 días gratis</p>	<p>Soluciones integradas para potenciar las ventas de tu marca.</p> <p><b>ARS 1,499 /mes</b></p> <p>2% costo por transacción</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Quitar el límite de tu negocio y hacer personalización de tus productos</li> <li>Personalización y personalización de tu tienda online en Facebook e Instagram</li> </ul> <p>Probar 30 días gratis</p>	<p>Flexibilidad y herramientas necesarias para mejorar la performance de tu marca.</p> <p><b>ARS 3,999 /mes</b></p> <p>1% costo por transacción</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Quitar 100% límites</li> <li>Personalización y personalización por WhatsApp</li> </ul> <p>Probar 30 días gratis</p>	<p>El sistema de herramientas completo para mejorar la performance de tu negocio.</p> <p><b>ARS 12,999 /mes</b></p> <p>0% costo por transacción</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Múltiples idiomas y monedas</li> </ul> <p>Probar 30 días gratis</p>

ANEXO 7: Mercado Libre Compra de Producto

Universidad de San Andrés

**Mono Largo Mujer Enterito Fiesta Negro Encaje Palazzo**

★★★★★ (26)

**\$ 9.300** **29% OFF**  
 en 3x \$ 3.100 sin interés

Duplica puntos: ¡hasta 112 Mercado Puntos!

Envío gratis el lunes

Solo en CABA y zonas de 100%

Compras dentro de las próximas 12 h. 49 min

Ver más formas de entrega

Devolución gratis

Envío 30 días desde que lo recibas.

## ANEXO 8: Comisión Mercado Pago a Comercios

## • Costo por cobro con Point

Si te pagan con	Pagás	Tenés tu dinero disponible en
Tarjeta de débito	3.15% + IVA	El momento
	3.09% + IVA	1 día
Tarjeta de crédito	6.39% + IVA	El momento
	6.09% + IVA	2 días
	4.29% + IVA	30 días
	3.39% + IVA	18 días
	1.79% + IVA	35 días
	Gratis	70 días

## • Costo por cobro con Código QR

Si te pagan con	Pagás	Tenés tu dinero disponible en
Mercado Crédito y dinero en Mercado Pago	0.80% + IVA	El momento
Tarjeta de débito	0.99% + IVA	El momento
	0.85% + IVA	1 día
Tarjeta de crédito	6.39% + IVA	El momento
	4.29% + IVA	30 días
	2.99% + IVA	18 días
	1.49% + IVA	35 días
	Gratis	70 días

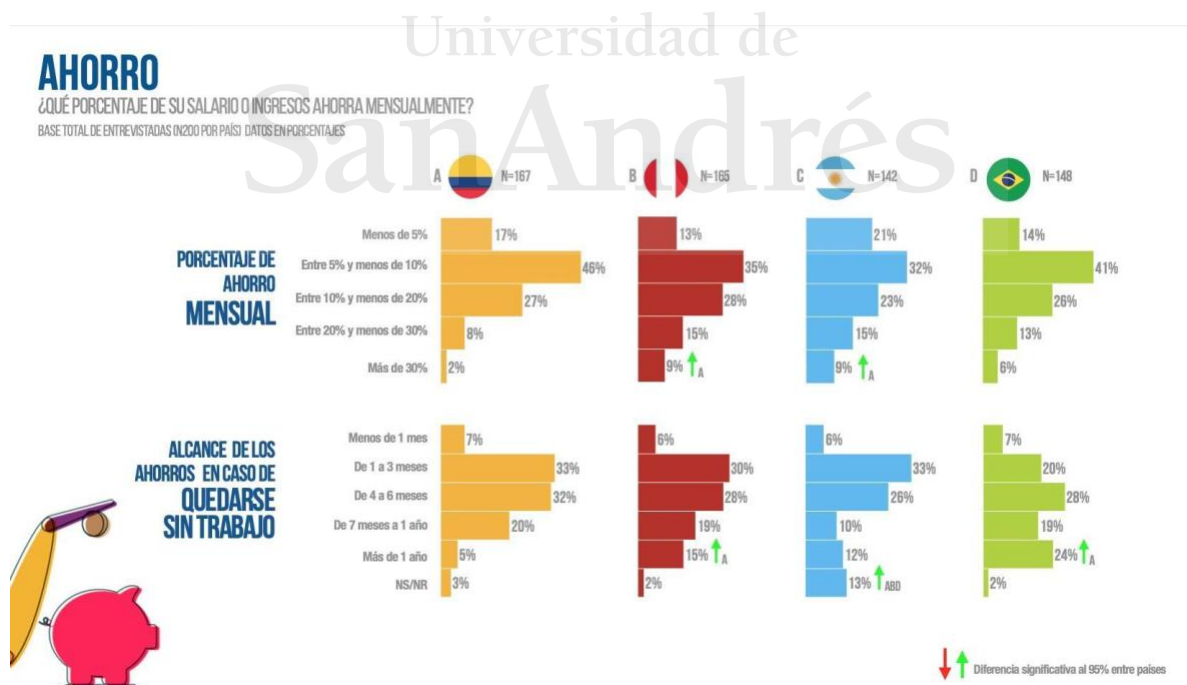
## ANEXO 9: Censo Poblacional Mujeres 2010.

Censo	2010
Sexo	M
Etiquetas de fila	Suma de Población
0-4	1.639.680
10-14	1.724.074
15-19	1.757.006
20-24	1.651.693
25-29	1.578.403
30-34	1.575.371
35-39	1.366.907
40-44	1.184.888
45-49	1.128.882
5-9	1.663.467
50-54	1.056.797
55-59	975.380
60-64	860.276
65-69	704.492
70-74	577.459
75-79	480.179
80-84	365.173
85+	303.203
<b>Total general</b>	<b>20.593.330</b>

ANEXO 10: Preocupaciones Financieras Reporte Mujeres Millennial: Profesionales, Trabajadoras, Urbanas

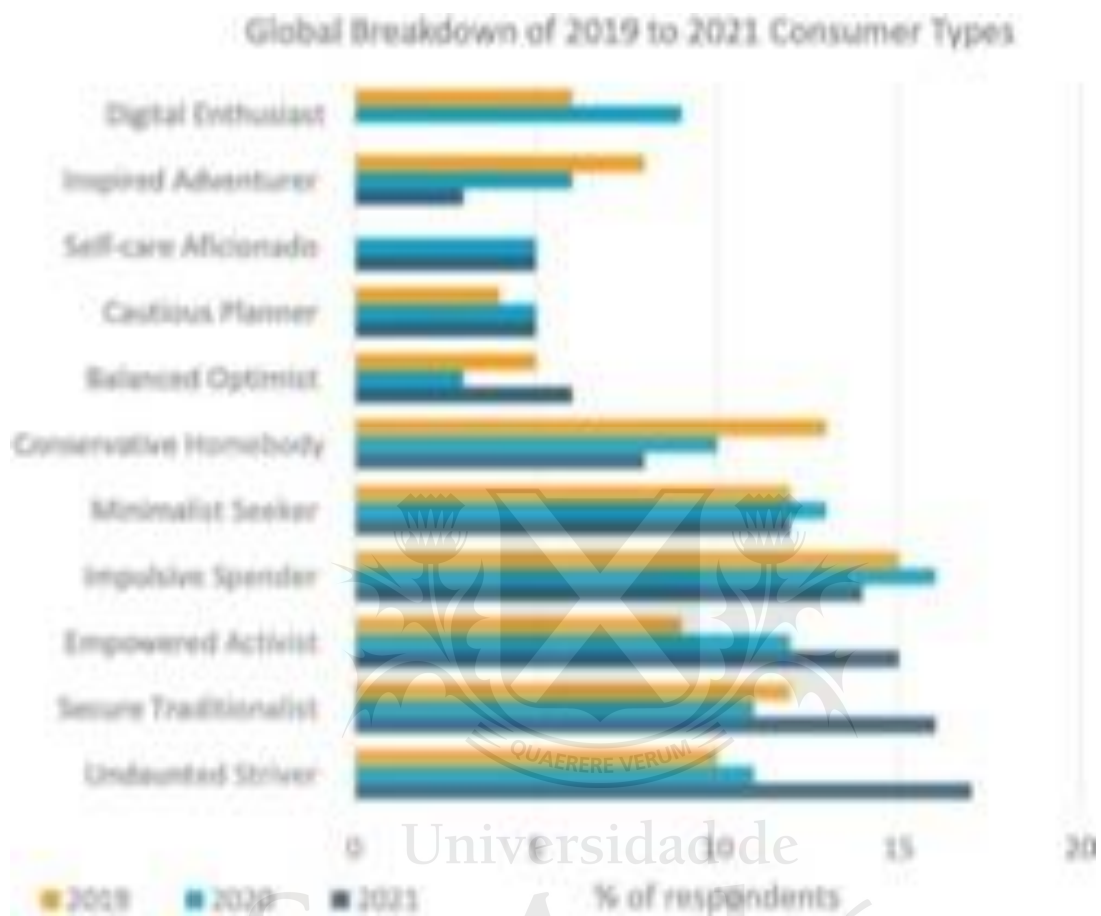


ANEXO 11: Ahorro – Reporte Mujeres Millennial: Profesionales, Trabajadoras, Urbanas

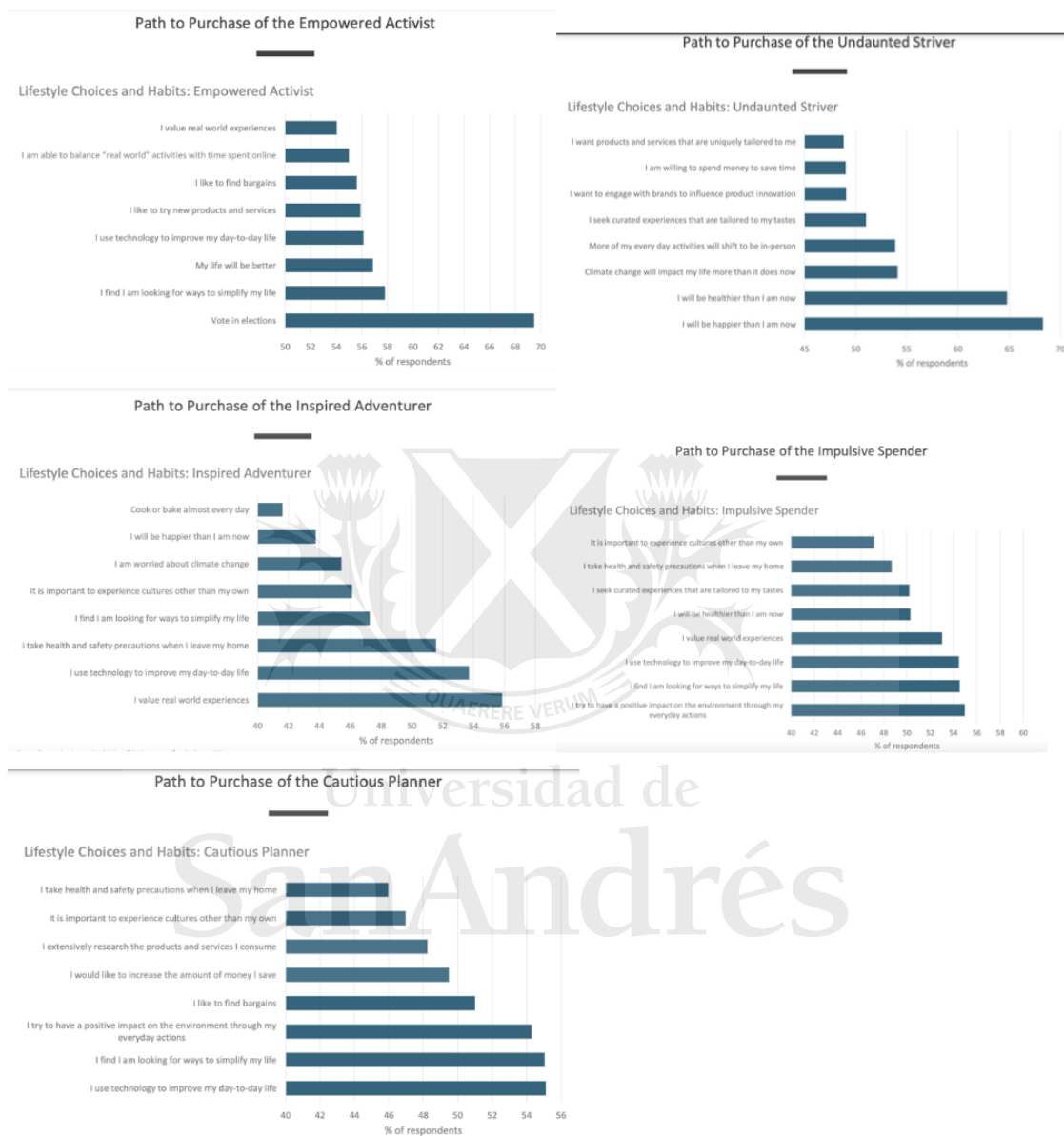




ANEXO 12: Global Breakdown – Reporte Euromonitor



## ANEXO 13: Path to Purchase – Reporte Euromonitor



## ANEXO 14: Relevamiento precios promedio Marcas de Indumentaria

## DOLORES REYNAL

Categoría	Valores Promedio									
Vestidos	\$ 15.578	\$ 18.690	\$ 18.490	\$ 13.990	\$ 10.190	\$ 12.690	\$ 17.890	\$ 18.690	\$ 13.990	
Pantalones	\$ 13.968	\$ 12.990	\$ 13.990	\$ 13.990	\$ 14.900					
Tops	\$ 9.215	\$ 9.990	\$ 8.990	\$ 9.990	\$ 7.890					
Camisas	\$ 11.590	\$ 11.490	\$ 11.890	\$ 10.890	\$ 10.990	\$ 12.890	\$ 11.490	\$ 11.490		
Sweaters	\$ 14.975	\$ 12.890	\$ 11.900	\$ 17.890	\$ 15.990	\$ 17.290	\$ 13.890			
Sacos	\$ 23.890	\$ 23.890	\$ 23.890							
Camperas	\$ 19.490	\$ 19.490								

## JUSTA PERTA

Vestidos	\$ 14.900	\$ 19.800	\$ 11.800	\$ 10.500	\$ 17.500					
Pantalones	\$ 16.681	\$ 9.250	\$ 13.800	\$ 22.400	\$ 18.900	\$ 13.800	\$ 18.200	\$ 20.400	\$ 16.700	
Tops	\$ 10.814	\$ 10.200	\$ 7.200	\$ 13.500	\$ 9.800	\$ 10.800	\$ 10.500	\$ 13.700		
Camisas	\$ 20.000	\$ 17.200	\$ 22.800							
Sweaters	\$ 27.933	\$ 23.200	\$ 26.400	\$ 34.200						
Sacos	\$ 42.000	\$ 48.200	\$ 44.200	\$ 46.800	\$ 28.800					

## FLORIAN BUENOS AIRES

Vestidos	\$ 11.340	\$ 14.900	\$ 12.500	\$ 9.900	\$ 9.950	\$ 9.450				
Pantalones	\$ 12.367	\$ 14.500	\$ 15.600	\$ 11.400	\$ 8.820	\$ 15.500	\$ 11.800	\$ 8.950		
Tops	\$ 6.980	\$ 8.700	\$ 5.900	\$ 8.700	\$ 6.500	\$ 5.100	\$ 6.980			
Camisas	\$ 10.460	\$ 14.590	\$ 12.900	\$ 11.350	\$ 8.150	\$ 7.600	\$ 8.170			
Sweaters	\$ 12.920	\$ 12.650	\$ 9.800	\$ 16.550	\$ 11.500	\$ 14.100				
Sacos	\$ 37.400	\$ 49.400	\$ 41.050	\$ 41.050	\$ 45.100	\$ 23.900	\$ 23.900			

## CLOETAS

Vestidos	\$ 50.500	\$ 43.800	\$ 57.200							
Pantalones	\$ 32.320	\$ 33.400	\$ 28.500	\$ 36.600	\$ 30.600	\$ 32.500				
Tops	\$ 24.817	\$ 24.800	\$ 21.700	\$ 25.300	\$ 23.200	\$ 28.600	\$ 25.300			
Camisas	\$ 41.280	\$ 38.900	\$ 41.300	\$ 40.200	\$ 45.800	\$ 40.200				
Sweaters	\$ 30.740	\$ 28.200	\$ 34.500	\$ 38.900	\$ 23.500	\$ 28.600				
Sacos	\$ 43.650	\$ 48.800	\$ 38.500							
Camperas	\$ 72.700	\$ 78.900	\$ 66.500							

## GUILLERMINA REGALADO

Pantalones	\$ 7.904	\$ 8.390	\$ 6.790	\$ 8.990	\$ 6.790	\$ 5.990	\$ 8.990	\$ 9.390		
Tops	\$ 4.242	\$ 3.290	\$ 4.200	\$ 4.990	\$ 4.390	\$ 4.590	\$ 3.990			
Camisas	\$ 8.090	\$ 9.390	\$ 6.490	\$ 8.990	\$ 7.490					
Sweaters	\$ 11.226	\$ 9.800	\$ 11.990	\$ 12.550	\$ 9.800	\$ 11.990				
Sacos										
Camperas	\$ 19.990	\$ 23.990	\$ 18.990	\$ 16.990	\$ 19.990					

## MUCHAMUCHACHA

Vestidos	\$ 9.250	\$ 6.500	\$ 12.000							
Pantalones	\$ 9.250	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 5.200	\$ 6.500	\$ 8.800	\$ 8.500	\$ 16.000	\$ 13.000	
Tops	\$ 5.957	\$ 4.800	\$ 5.200	\$ 6.200	\$ 8.900	\$ 4.600	\$ 3.800	\$ 8.200		
Camisas	\$ 7.467	\$ 7.700	\$ 6.200	\$ 8.500						
Sweaters	\$ 7.967	\$ 6.500	\$ 9.800	\$ 7.600						
Sacos	\$ 17.700	\$ 17.700								
Camperas	\$ 23.500	\$ 23.500								

## AMPI VERA

Vestidos	\$ 14.000	\$ 13.000	\$ 15.000							
Pantalones	\$ 14.000	\$ 15.900	\$ 12.000	\$ 7.800	\$ 13.000	\$ 7.800	\$ 10.000			
Tops	\$ 6.071	\$ 6.500	\$ 5.000	\$ 4.500	\$ 6.500	\$ 4.900	\$ 8.100	\$ 7.000		
Camisas	\$ 10.050	\$ 9.100	\$ 11.000							
Sweaters	\$ 10.000	\$ 10.000								
Sacos	\$ 20.000	\$ 15.000	\$ 25.000							
Camperas	\$ 22.500	\$ 20.000	\$ 25.000							

## DEMIRACOLO

Vestidos	\$ 17.900	\$ 17.900								
Pantalones	\$ 15.850	\$ 12.900	\$ 11.400	\$ 17.200	\$ 10.400	\$ 17.200	\$ 10.400	\$ 11.200	\$ 12.900	
Tops	\$ 4.520	\$ 4.600	\$ 4.200	\$ 4.600	\$ 4.600	\$ 4.600				
Camisas	\$ 10.300	\$ 10.300	\$ 10.300	\$ 10.300	\$ 10.300					
Sweaters	\$ 13.167	\$ 14.900	\$ 12.400	\$ 12.200						
Sacos	\$ 36.233	\$ 78.000	\$ 48.000	\$ 16.600	\$ 13.900	\$ 16.900	\$ 44.000			

## NUMERO FI

Vestidos	\$ 14.608	\$ 15.600	\$ 11.400	\$ 16.700	\$ 24.500	\$ 7.900	\$ 11.550			
Pantalones	\$ 14.608	\$ 14.600	\$ 12.100	\$ 12.100	\$ 10.900	\$ 12.100	\$ 6.900			
Tops	\$ 5.567	\$ 5.300	\$ 5.300	\$ 6.100						
Camisas	\$ 10.467	\$ 5.300	\$ 12.500	\$ 11.500	\$ 12.500	\$ 12.500	\$ 8.500			
Sweaters	\$ 10.250	\$ 12.900	\$ 7.600							
Sacos	\$ 27.105	\$ 34.800	\$ 28.900	\$ 19.200	\$ 25.520					

Universidad de  
San Andrés

## ANEXO 15: Evolución Membresía Anual

MEMBRESIAS AÑO 2					MEMBRESIAS AÑO 3				
76,6%	Precio Promedio	Peso Compra U	PPP		60,0%	Precio Promedio	Peso Compra U	PPP	
INICIAL	\$ 7.062	45%	\$ 3.178		INICIAL	\$ 11.300	40%	\$ 4.520	
FULL	\$ 14.126	30%	\$ 4.238		FULL	\$ 22.602	30%	\$ 6.781	
AVANZADO	\$ 22.956	25%	\$ 5.739		AVANZADO	\$ 36.730	30%	\$ 11.019	
				\$ 13.155					\$ 22.319

MEMBRESIAS AÑO 4					MEMBRESIAS AÑO 5				
55,0%	Precio Promedio	Peso Compra U	PPP		50,0%	Precio Promedio	Peso Compra U	PPP	
INICIAL	\$ 17.514	25%	\$ 4.379		INICIAL	\$ 26.272	25%	\$ 6.568	
FULL	\$ 35.033	35%	\$ 12.262		FULL	\$ 52.550	30%	\$ 15.765	
AVANZADO	\$ 56.931	40%	\$ 22.773		AVANZADO	\$ 85.397	45%	\$ 38.429	
				\$ 39.413					\$ 60.761

## ANEXO 16: Costos logísticos Empresas



EMPRESA ENCOMIENDA COMERCIAL		
Estado Comercial	Regional	Nacional
Moeda 7kg	\$ 620,00	\$ 600,00
Moeda 3kg	\$ 350,00	\$ 450,00
Moeda 5kg	\$ 450,00	\$ 500,00
Moeda 10kg	\$ 750,00	\$ 1.000,00
Moeda 15kg	\$ 1.000,00	\$ 1.200,00
Moeda 20kg	\$ 1.200,00	\$ 1.500,00
Moeda 25kg	\$ 1.500,00	\$ 2.150,00
Estado Comercial & Regional		
Estado Comercial	Regional	Nacional
Moeda 7kg	\$ 380,00	\$ 400,00
Moeda 3kg	\$ 400,00	\$ 470,00
Moeda 5kg	\$ 450,00	\$ 550,00
Moeda 10kg	\$ 620,00	\$ 850,00
Moeda 15kg	\$ 800,00	\$ 1.150,00
Moeda 20kg	\$ 1.100,00	\$ 1.300,00
Moeda 25kg	\$ 1.300,00	\$ 1.800,00
Estado Comercial VAP		
Estado Comercial	Regional	Nacional
Moeda 7kg	\$ 450,00	\$ 500,00
Moeda 3kg	\$ 500,00	\$ 580,00
Moeda 5kg	\$ 580,00	\$ 670,00
Moeda 10kg	\$ 750,00	\$ 950,00
Moeda 15kg	\$ 1.000,00	\$ 1.300,00
Moeda 20kg	\$ 1.200,00	\$ 1.750,00
Moeda 25kg	\$ 1.500,00	\$ 2.300,00

ANEXO 17: Apertura Mensual Año 1 EDR

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	AÑO 1
Mercado Objetivo	2.264.565	2.264.565	2.264.565	2.264.565	2.264.565	2.264.565	2.264.565	2.264.565	2.264.565	2.264.565	2.264.565	2.264.565	
% Cuota de Mercado	0,2%	0,2%	0,2%	0,3%	0,3%	0,4%	0,4%	0,5%	0,5%	0,6%	0,8%	2,0%	
Cantidad Compradores	4.529	4.529	4.529	6.794	6.794	9.058	9.058	11.323	11.323	13.587	18.117	45.291	144.932
Ticket Promedio	\$ 91,10	\$ 91,10	\$ 91,10	\$ 91,10	\$ 91,10	\$ 91,10	\$ 91,10	\$ 91,10	\$ 91,10	\$ 91,10	\$ 91,10	\$ 91,10	\$ 91,10
Venta Total	\$ 412.619	\$ 412.619	\$ 412.619	\$ 618.929	\$ 618.929	\$ 825.238	\$ 825.238	\$ 1.031.548	\$ 1.031.548	\$ 1.237.857	\$ 1.650.477	\$ 4.126.191	\$ 13.203.813
Comision de Ventas	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Ingreso por Ventas	\$ 12.379	\$ 12.379	\$ 12.379	\$ 18.568	\$ 18.568	\$ 24.757	\$ 24.757	\$ 30.946	\$ 30.946	\$ 37.136	\$ 49.514	\$ 123.786	\$ 396.114

ANEXO 18: Tabla Salarial Michael Page

POSICIÓN	SECTOR	SALARIO BRUTO MENSUAL	
		Mínimo (ARS \$)	Máximo (ARS \$)
CTO	PyMe	900.000	1.200.000
	Multinacional	1.400.000	1.700.000
Gerente de Sistemas/IT	PyMe	500.000	650.000
	Multinacional	580.000	800.000
Gerente de Desarrollo de Software	PyMe	850.000	1.100.000
	Multinacional	1.000.000	1.300.000
Gerente de Infraestructura	PyMe	500.000	550.000
	Multinacional	600.000	700.000
Gerente de Producto	PyMe	750.000	900.000
	Multinacional	900.000	1.200.000

## ANEXO 19: Entrevista Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria.

Hola, Soy Alicia Hernandez (AH), soy gerente de la Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria. La Cámara tiene como socios a todas las empresas del sector que se dedican tanto a la producción como la comercialización de indumentaria. Por otra parte, aquí funciona otra entidad que es la Federación Argentina de Indumentaria y Afines que no tiene socios empresas, sino que sus socios son cámaras asociadas. Entonces, tenemos incluidas las cámaras del interior que no son sectoriales sino que son las cámaras de Industria y Comercio, la Cámara de Comercio de la ciudad de San Miguel de Tucumán, etc y allí se reúnen los comerciantes y las empresas. La Federación además hace dos cosas fundamentales diferentes que la Cámara: una es que tiene un programa de capacitación y por otro lado negocia lo que se conoce en el mercado como renovaciones paritarias. Los sindicalistas se sientan con los empresarios y negocian los aumentos de sueldo para el patronal.

### **AB: ¿Qué servicios ofrece la Cámara?**

AH: Tanto la Cámara como la Federación son entidades empresariales; son como el sindicato de los empresarios, nuestra principal función es defender los intereses de los empresarios y eso lo hacemos ante los gobiernos nacionales, provinciales y municipales. A posteriores de la pandemia, en el 2021, se lanzó un programa que se llama "Programa Federal del Empleo". Es un programa en donde se les da un subsidio a los empresarios que invierten en la provincia de Catamarca y La Rioja. El objetivo es fomentar la formación y crecimiento de empresas de confección y también de calzado y reciben casi \$18.000 por cada nuevo trabajador que empleen. Como resultado, en Catamarca hay casi 500 puestos de trabajo nuevos y se instalaron cuatro o cinco empresas, cada una con alrededor de 100, 70, 80 empleados nuevos.

Son resultados muy buenos porque la ventaja que tiene el interior es el tema de la geolocalización, los trabajadores están muy cerca de su lugar de trabajo, entonces hay mucho entusiasmo.



Otro proyecto que estamos desarrollando junto con la Provincia de Buenos Aires, son talleres de costura en el municipio de San Martín, Avellaneda y en Ezeiza. Entonces, ¿cuál es la razón de que nosotros queramos capacitar costureros? Y, que nuestros empresarios necesitan costureros y no hay, no hay oficio entonces estamos tratando de cubrir las necesidades que tengan que ver con los empresarios.

Por otro lado tenemos los programas de capacitación para supervisores, gerentes, diseñadores, centralizado principalmente en los mandos medios.

Otro punto es negociar los salarios de los trabajadores, ponerse de acuerdo con los sindicalistas en esto. Por último, hemos empezado a trabajar en redes a hacer una bolsa de empleo, que en realidad es muy intuitiva porque nosotros publicamos la búsqueda y mandamos a la empresa todos los curriculumms que se presenten. No hacemos ninguna selección, eso lo hacen los Recursos Humanos de las empresas, pero servimos de nexo a través de nuestras redes sociales para captar intereses. Eso es algo que empezamos a implementar post pandemia y la verdad que anduvo muy bien.

**AB: ¿Qué soportes tiene la Cámara o qué apoyo da a las marcas emergentes que quieran desarrollar proyectos digitales? ¿Tienen proyectos o programas que apoyen o que busquen recursos para empresas que quieren encarar proyectos digitales y e-commerce? ¿La Cámara solamente apoya a sus socios, busca nuevos socios?**

AH: La Cámara busca siempre socios porque la idea es, para que tengan una idea, nosotros tenemos 1000 empresas y en el mercado hay alrededor de 6000 o 7000. Esto es así porque es un mercado que funciona en su mayor parte de forma informal, casi el 70% de la producción de ropa se hace en el sector informal.

En general las empresas que están en negro tienen cómo facturar, porque sino no podrían vender, pero detrás de ellos lo que hay no está registrado en forma legal.



Esto dificulta crecer como Cámara porque nadie que esté en esas condiciones quiere estar expuesto en una cámara empresarial.

Nosotros decimos en negro y decimos en gris. Gris es el que tiene la mitad del personal registrado y atrás tiene cuatro o cinco personas que no lo están o que los registra media jornada y los hace trabajar jornada entera.

Unido a esto, cada vez que un Ministro de Desarrollo Social quiere dar trabajo a la gente le regala una máquina de coser con lo cual hay mucha gente cociendo en casas de familia, donde la mamá o algún hijo adolescente y una tía o una prima se juntan y tienen dos o tres máquinas. Luego existe una figura que se llama el intermediario, que es el que coloca las prendas para ser cocidas. Entonces, a veces, en una en una casa de familia en un barrio humilde hay una casa que se ocupa por ejemplo de hacer mangas y otros incluso cuellos de camisa, logrando una especialización.

**AB: ¿Cuáles son los grupos objetivos a los que se dirige la Cámara?**

AH: Son varios los grupos objetivos, tenemos los confeccionistas de ropa de trabajo, corsetería, el grupo de jeanería/ denim, el gran mundo de las marcas con empresas de tejido de punto y otras de tejido plano. El mundo de los calcetines. Un sector muy importante también es el de bebés y niños que a su vez está dividido entre bebés y niños y adolescentes.

Dentro de ropa de mujer hay que identificar quien hace sastrería, del que hace remeras, del que hace pantalones. Están como especializados en subsectores porque las máquinas de producción son distintas. Las telas duras tienen maquinas que por ahí puede ser la misma máquina de coser pero hay que ponerle una aguja especial. No es la misma estructura de aguja la que va en un jean que en un buzo. Cuero está en la cámara de marroquinería porque tienen otra cadena de producción.

Otra cosa que les quiero marcar es que textil es el tejido, nosotros somos indumentaria. En todas las estadísticas internacionales que encuentren van a ver sector Textil pero en realidad acá en Argentina usamos textil e indumentaria. En otros países usan Textil y Vestido.

Las cadenas de producción de textil son: fibra de algodón que se cultiva en campo como el cáñamo, el bambú, el algodón. Luego están las fibras químicas, como poliéster, que salen del proceso de la industria del plástico y la química.

En el sector de tejido de punto, en la industria textil, los que fabrican son los que definen cómo va a ser la tela y en el grupo de confecciones todas las máquinas que permiten que esa tela pueda ser construida entonces es un tipo de fábricas particular. Lo mismo que los que hacen calcetines, pantimedias, o ropa interior que ahora fabrican en una sola máquina circular tubular son las que se llaman tubulares.

En 2017, con la apertura de la importación cayeron muchos talleres. Hoy no hay talleres para producir. Hoy hay un problema muy serio de oferta porque lo que se cayó se cayó y desapareció y lo que estamos reconstruyendo va a pasos muy lentos. Es un sector muy sensible, de los primeros que les va mal cuando cambia la economía. Si abre la importación es el primero que deja de producir prendas nacionales para traer prendas importadas. Es que cuando pasan la aduana la tela importada es legal, si hubo informalidad en otro país la aduana le puso el sello de legal y se terminó el asunto. Cuando vos producís acá, si produjiste en un taller que es informal siempre tenés el riesgo de un juicio laboral. Es mucho más seguro para las marcas sobre todo traer de afuera. Además, si miramos China sobre todo, tienen un desarrollo muy fuerte y son muy rápidos en todo lo que es el tema muestras mientras que acá pueden demorarse hasta 20 días en un primer prototipo.

**AB: ¿Cuál es el servicio que más demandan estas empresas?**

AH: Hoy el tema central que más les preocupa es el tema de importaciones. No para abrirlas masivamente sino para poder traer algunas cosas que necesitan como son los insumos. Hoy no hay telas y la industria textil no da abasto a las demandas que tiene la confección. Cualquier marca que vayas a ver te va a decir que le faltan prendas: que no tiene surtido, que no tiene colección, que se repite mucho. Incluso, si se fijan se repiten mucho las prendas en las distintas marcas y esto porque no hay telas diferentes, son las mismas telas para todos.

**AB: ¿Puede la cámara realizar estrategias para palear la incertidumbre económica actual? ¿Cuáles son sus desafíos?**

AH: La Cámara está formada por PYMES y cuando vos tenés muchas empresas chiquitas es difícil armar una estrategia en conjunto por qué primero que las marcas no son industriales, son comerciantes venidos a empresarios y eso significa una cabeza diferente. Para exportar vos tenés que tener una cierta estabilidad, y si miramos desde el 2019 hasta acá, fue pandemia, locales cerrados, después se volvió a abrir los locales y las plantas, cuando nos estábamos recuperando y empezamos a vender no había tela, ahora no hay tela no hay cierres no hay botones, es un drama producir. Así no pueden pensar en exportar porque con esas condiciones no te podes comprometer con algo afuera. Hay un problema serio de oferta que lleva a que todo se encarezca. Desde los insumos hasta la confección hasta la marca que para poder cerrar el paquete de su negocio tiene que ponerle un precio determinado porque tiene pocas unidades y sino no puede sostener la estructura.

El gran desafío que tiene la Cámara es que las empresas socias puedan producir ropa a precios internacionales. Hay muchas razones por las cuales la ropa es cara y es el primer desafío empezar a desarmar eso atacando al problema de la escala de producción, al problema con los insumos, hay un problema de que el consumidor se acostumbró a comprar en cuotas. Las cuotas no son gratis, tienen el financiamiento adentro del precio. Si sacas las cuotas como se ha intentado con el precio contado, el consumidor no quiere, prefiere las cuotas igualmente.

Otro desafío es la formalización del sector. El mercado de la ropa hoy es dominado por La Salada, Avellaneda y Nazca y las saladitas que hay en todos lados, los pequeños paseos y la recova del once. Ese es el mercado masivo de la indumentaria, al que puede acceder hoy la mayoría de la población Argentina. Achicar la diferencia entre el mercado formal y el informal es fundamental. Vos no podes tener una mano de obra que te cuesta el 200% más porque eso da lugar a la informalidad. Hay que achicar los costos que no hacen a que la gente se lleve al bolsillo. Hay muchos costos de aportes que por ahí no son valorados por la

población. Habría que rever todo eso para que desaparezca esa diferencia. Por otro lado, el costo impositivo tiene que ser menor porque que el 50% de una prenda es costo impositivo, es mucho lo que incide sobre el precio final y esto también tiene que ver con la gran informalidad porque hay un 20% que termina sosteniendo al 80 restante o un 25% al 70%. Entonces es tratar de hacer una cosa más plana de lo que tiene que ser la carga impositiva.

Las indemnizaciones también son una traba, porque cuando una persona está un año o dos años tiene indemnizaciones muy altas y entonces las empresas tienen un pasivo que puede hacerse efectivo o no y esa previsión incide en el precio de la ropa. Entonces, si pudiéramos pensar una sociedad distinta sería un régimen con derechos y respetando a la gente pero que signifique mayorar este costo para las empresas y que ese salario también vaya a los trabajadores porque es muy poco dinero en mano lo que les queda.

**AB: ¿Qué significa digitalizar la industria? Hay una tendencia hacia las marcas de ropa que existen por internet y se manejan en el gris, ¿Qué postura o estrategia tienen frente a esto?**

AH: El estar en industria 4.0 no es solo tener un robot de corte. Sino que es digitalizar la producción y tener información como para armar un tablero de comando, donde te permite generar estrategias y demás, viendo la productividad de los trabajadores.

De las empresas asociadas, hay fabricantes y marcas. Existen de 20 a 30 empresas que tienen un sistema integrado de producción. La ropa no es solamente la ropa que nosotros vemos en los shoppings, la que usamos para el consumo diario, también se hace ropa de trabajo para las fábricas, lo que se conoce como ropa Ombú que son como 5 o 6 empresas.

En cuanto a la venta por internet, la Cámara se abrió a portales como Dafiti, que son socios. Lo que yo recibo de ellos es que este tipo de diseñadores, salvo alguno que sean muy constantes, el problema es que entran y salen, no pueden sostener

la producción por la gran inestabilidad que tiene la Argentina. No crecen, les falta bastante criterio comercial, económico. No terminan de entender que el ecommerce es un local, tienen que tener el stock igual que en un local, actualizando diariamente los stocks para que funcione. No es algo que vos tenés si tenés producto o no. Con las marcas chicas entrás y dice sin stock o compras un S y cuando te llega te enviaron otro talle y cambiarlo es una odisea por logística o disponibilidad.

**AB: Las marcas importantes hoy en día de moda son las que nacieron en el 2000 aproximadamente y lo que ha sucedido con esas marcas es que siguen haciendo una ropa que le sirve a la diseñadora/dueños, que en su momento le entendían el ritmo de la tendencia para los jóvenes y ahora los más grandes siguen haciendo ropa, se podría decir, para la propia generación. Queda entonces una masa grande de consumidores que son jóvenes y que no están encontrando en las marcas grandes una oferta de producto fin.¿Cómo ves esta oportunidad?**

AH: Me llama la atención porque en el mundo todas las marcas de moda caminan en forma contraria a la edad, diría que el cliente va a creciendo ellos van caminando para la generación siguiente hacia atrás y esa es la tarea de marketing de moda. Pero acá, si hay algo que les caminó no lo quieren cambiar, si caminó porqué lo vamos a cambiar y no se dan cuenta que el tiempo se los va cambiando. El grueso del consumo está entre la gente entre 20años y creo que lo tiramos hasta 50 pero yo te diría que está hasta 40 y tantos años. Es importantísimo entender cómo vestir a las nuevas generaciones. No con una marca alternativa, con la marca que ya está consolidada.

No necesariamente es lo que yo como cliente creo que necesito a veces hay cosas que están pasando que yo desde afuera tengo que ver si hay una oportunidad.

**AB: A raíz de esto que mencionas, ¿Cómo ves el futuro de la sustentabilidad en Argentina?**

AH: A mí me parece que en la Argentina, producto también de la inestabilidad que tiene el sector, falta todavía para la innovación de sustentabilidad. Esto se va a generar desde el consumidor, el cambio va a venir cuando vayan apareciendo las generaciones que exijan esto. Las marcas cambian en función de sus clientes, no cambian en función de su estrategia o demás. Entonces, lo que hoy tenemos de sustentabilidad son marcas muy chicas que en general no pueden sostener los avatares de la Argentina porque no tienen el capital de trabajo, porque no tiene una estructura para sostenerlo. Hay alguna experiencia de una fábrica importante que está haciendo reciclado pero son pocas.

Yo creo que con el tiempo se va a innovar pero no va a ser desde las marcas tradicionales, sino de las que surjan y estén en manos de gente más joven. El problema es si la sociedad Argentina va a dar para acumular el capital necesario para llevar adelante una marca de envergadura; sino van a terminar siendo emprendedores que van a aparecer y desaparecer. Vos tenés el emprendedor, lo incubas ,pero en algún momento tiene que empezar a jugar en la cancha grande. Yo no sé si la sociedad Argentina va a dar para esos saltos. En términos de lo que hablábamos macroeconómicamente, pero cuando se termina el subsidio desaparecen.

A hoy en día mas que la sustentabilidad un tema a trabajar es la calidad. Porque las marcas sustentables te queda chica la prenda y cuando vas al talle siguiente luego es otra cosa u otro producto. Hay que trabajar en calidad, en uniformidad, estabilidad en el producto, eso requiere capital de trabajo.

ANEXO 20: Entrevista Gaba Najmanovich, Analista de Tendencias.

**AB: Hoy en día se habla mucho de la experiencia de compra online. ¿Hacia dónde crees que evoluciona la moda virtual?**

GN: La moda virtual está ganando espacio y va seguir ganando espacio en cuánto empecemos a habitar más espacios virtuales de forma cotidiana. No es o una o la otra, no es que hay o moda virtual o moda física. Obviamente no estamos yendo a un mundo virtual, estamos yendo a un mundo híbrido y van a convivir ambas expresiones. Habrá que ver como se redistribuye el volumen de venta y producción de cada una de las expresiones.

Hoy en día los niños habitan espacios virtuales con más frecuencia y naturalidad mientras que a nosotros nos va a costar un poco más acostumbrarnos a estos espacios. De todos modos la moda virtual va a seguir creciendo porque vamos a tener que adoptar nuestra identidad virtual, vamos a tener que poder vestirnos.

En cuanto al retail, va a convertirse en un espacio de trade/comercio híbrido. Va a modificarse tanto el ecommerce como el comercio físico para ir integrando plataformas. El tema de los probadores virtuales va a crecer muchísimo pero para esto también lo esencial es desarrollar la tecnología, que no es solamente software sino también hardware.

Estos son los grandes desafíos de adopción. Hoy en día el consumidor está muy cómodo dentro del ecommerce, dentro de ciertos ejes: no tengo que salir de casa, puedo estar mirando un montón de cosas a la vez, me resuelve con menos tiempo, no es que tengo que ir al shopping, buscar estacionamiento para ir y que no esté el talle que yo me quería comprar. Entonces internet es mucho más cómodo y conveniente. Sin embargo, está la barrera que vos decís, entrar en contacto con el producto, cómo veo los detalles, a veces las fotos son mentirosas, no termino de entender si la curva de talles es respecto de la prenda o respecto de mi cuerpo. Entonces esto por un lado, los probadores virtuales van a ayudar a hacer este puente de las expectativas y el uso.



**AB: Y esto de los probadores virtuales, ¿Qué se habla al respecto?**

GN: Esto se viene hablando hace años, existen varias plataformas, de hecho hace poco Walmart adquirió una. Mismo cuando surgió de The Fabricant esto ya estaba en agenda. Es una re barrera para la compra el tema de probarse las prendas y la idea es facilitárselos a los consumidores. Además, es algo que les ahorra, acá en Argentina no pasa tanto, pero en otros países las devoluciones son gratis. Entonces los consumidores se piden todo lo que les gustó y después la empresa les cubre el costo de logística y les devuelve el dinero de todo lo que no les gustó. Hay empresas que están empezando a cobrar el costo de la logística de la devolución, pocas, pero de nuevo si te ofrezco la oportunidad de probártelo realísticamente, que vos veas como cae la tela, ahí realmente hay un cambio.

**AB: En tu reporte mencionas minimalismo y versatilidad vs Diseño. ¿Qué ves que prepondera más?**

GN: No sé si hay una que prevalezca más para ser te honesta, me parece que es una cuestión más demográfica en el sentido de, por un lado la edad y la madurez y por el otro lado cómo actúan las generaciones. Una pensaría que la generación Z, si es tan consciente del cambio climático y cómo impactan sus hábitos de consumo, solamente compran vintage o que hacen mending, reparaciones y que bajan sustancialmente sus consumos de Fast Fashion y de ropa nueva. Pero después vas a Tik Tok y los Fashion Holds siguen siendo moneda corriente y las chicas están todo el tiempo subiéndose a las micro tendencias del momento.

Me parece que es más una cuestión de madurez y de activismo en cierto punto. Y esto no te habla de cantidades de personas que hacen una cosa o la otra. A Shein le va re bien, a Zara le sigue yendo bien. ¿Qué hacen? No modifican su modelo de negocio pero sí se ponen “curitas” sacando iniciativas sustentables. Después pasa lo que le pasó ahora a H&M que lo demandaron por publicidad engañosa, greenwashing. Una cosa es un nicho comprometido y otra cosa es lo que hacen las masas.



Además, hay algo que no es menor y es la crisis que estamos pasando a nivel mundial, el costo de vida se encarece muchísimo. Por un lado es puedo bajar mi gasto en ropa comprando menos o comprando lo mismo en marcas más baratas. Ahí aparece el desafío, pero sin números no me animaría a darte una respuesta concreta de qué prevalece.

**AB: Mencionabas en la sección de “It’s all about me” la indulgencia estética, lo personal y lo auténtico, ¿podrías profundizar un poco más al respecto?**

GN: Es resaltar el costado más expresivo y auténtico del vestido. Es algo que estamos viendo mucho ahora, esto de la ropa de fiesta, lo ves en las pasarelas hoy en día, lo colorido, lo texturado. La fiesta, el me tiro todo encima, muy corrido de lo sobrio.

**AB: Y esto no se contrapone con lo que es tendencia en la virtualidad, que prevalezcan los accesorios, de la cintura para arriba.**

GN: Las tendencias conviven, no hay una sola tendencia en el mundo en un momento.

Tenés decenas de tendencias, osea, no solamente tenes distintos tipos de tendencias que conviven sino que tenés megatendencias, macrotendencias, microtendencias y modas pasajeras conviviendo todas a la vez. Para que te des una idea, en una consultora con la que trabajo tenemos como 70 macrotendencias en convivencia. Que haya una no quiere decir que no pueda haber otra. Estamos yendo a un mundo super digital, super bidimensional, que nos introduce a su vez en lo utópico y a la vez encontrás un reclamo por una vida lenta, por productos naturales, por los súper texturados. Que haya una expresión fuerte hacia un lugar lo único que te indica es que va a venir algo que la contrarreste.

**AB: En Argentina versus otros países de Latinoamérica hablan mucho más de lo que es el cuerpo real, romper con tanto estereotipo, mostrarse más real las redes sociales. Inclusión, diversidad, ¿cómo lo ves en a nivel moda?**

GN: El reclamo por la inclusión y la diversidad en la moda está súper patentes hace muchos años ya sea desde los cuerpos, desde las edades, las distintas habilidades. Justo ayer leí sobre una marca chilena que está lanzando línea adaptativas. Es un reclamo que venía del consumidor hace bastante y las marcas ya están dando respuesta desde un lugar que trasciende la representación. Ya no es solamente la foto, que sigue siendo un reclamo y sobre todo en marcas comerciales que se siguen manejando por vías poco inclusivas o que quieren jugar a ser inclusivas pero después no terminan de poner los talles.

El reclamo y la respuesta tan están súper en vigencia junto con la sustentabilidad que a nivel consumidor son los reclamos más patentes en la moda.

**AB: Dentro de tu reporte en la sección de “Hybrid Habitat” mencionas “más pixeles, menos telas”. ¿Va en referencia a la moda virtual o a la forma de vender?**

GN: Me refería a la moda virtual pero la forma de vender también se ve afectada. Por un lado tenés otro eje de conversión, monetización, podés empezar a vender además de lo físico a lo digital. Sin embargo, hoy vemos que la lógica de venta virtual es más que nada de gemelos digitales para ayudar al consumidor y traerlo o acompañarlo en esta transición híbrida pero dentro de un par de años va a ser un eje mas de monetización. También es un eje de promoción, de lealtad, de fidelización, y obviamente se empieza a meter en las dinámicas de venta. La venta de lo físico a través de lo virtual, hoy no es solamente virtual-virtual sino virtual-físico también.

## ANEXO 21: Estado de Resultados a 5 años.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ingresos</b>	\$ <b>747.638</b>	\$ <b>817.952</b>	\$ <b>969.149</b>	\$ <b>1.256.717</b>	\$ <b>1.384.570</b>
% de Ventas	\$ 396.114	\$ 415.920	\$ 445.035	\$ 476.187	\$ 523.806
Membresias	\$ 30.533	\$ 64.991	\$ 103.376	\$ 137.401	\$ 153.322
Logística	\$ 320.991	\$ 337.040	\$ 420.739	\$ 643.129	\$ 707.442
<b>Costos Variables</b>	\$ <b>554.790</b>	\$ <b>582.530</b>	\$ <b>623.307</b>	\$ <b>666.938</b>	\$ <b>733.632</b>
Gastos Logísticos	\$ 534.984	\$ 561.734	\$ 601.055	\$ 643.129	\$ 707.442
Decuentos Comerciales	\$ 19.806	\$ 20.796	\$ 22.252	\$ 23.809	\$ 26.190
<b>Margen Bruto</b>	\$ 192.847	\$ 235.422	\$ 345.842	\$ 589.778	\$ 650.938
<b>Costos Fijos</b>	\$ <b>276.440</b>	\$ <b>212.223</b>	\$ <b>234.903</b>	\$ <b>278.038</b>	\$ <b>297.216</b>
Mantenimiento de la web	\$ 72.000	\$ 72.000	\$ 72.000	\$ 72.000	\$ 72.000
Costos fotografía	\$ 2.899	\$ 2.899	\$ 2.899	\$ 2.899	\$ 2.899
RRHH	\$ 14.631	\$ 14.631	\$ 14.631	\$ 14.631	\$ 14.631
Marketing	\$ 186.909	\$ 122.693	\$ 145.372	\$ 188.508	\$ 207.685
<b>EBIT</b>	\$ -83.592	\$ 23.199	\$ 110.940	\$ 311.741	\$ 353.722
Impuesto a las ganancias	\$	\$ 6.960	\$ 33.282	\$ 93.522	\$ 106.117
<b>Utilidad Neta</b>	\$ -83.592	\$ 16.239	\$ 77.658	\$ 218.218	\$ 247.605

## ANEXO 22: Investigación de Mercado

A continuación se puede encontrar el link con detalle de la encuesta realizada:

<https://forms.gle/Lg8VroSMB62GJ62T9>



Universidad de  
**San Andrés**