



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Aviro App

Autores: Tomás Gomez Ferreyra, Ariana Garfunkel

Legajos: 30098-30089

Mentor: Sergio Postigo

Buenos Aires, Argentina

17 de Junio de 2023



Universidad de
SanAndrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Aviro App

Autores: Tomás Gomez Ferreyra, Ariana Garfunkel

Legajos: 30098-30089

Mentor: Sergio Postigo

Buenos Aires, Argentina

17 de Junio de 2023

Agradecimientos

Al finalizar esta maravillosa etapa de nuestras vidas, deseamos expresar nuestro profundo agradecimiento a quienes hicieron realidad este logro. En primera instancia, deseamos expresar nuestra gratitud a nuestro mentor Sergio Postigo, cuya invaluable orientación y consejos a lo largo de estos meses fueron fundamentales para el logro exitoso de este proyecto.

Asimismo, agradecemos a la Universidad de San Andrés junto con todos sus profesores, quienes nos dejaron los conocimientos y momentos más memorables en el transcurso de nuestra carrera. Cada enseñanza recibida ha sido un pilar fundamental para nuestro desarrollo académico y personal.

Por último, queremos expresar nuestra profunda apreciación a nuestros amigos y familia por su inquebrantable respaldo y constantes incentivos a lo largo de la realización de este proyecto.

Este logro representa un hito significativo en nuestra vida, y estamos agradecidos por cada persona que nos ha acompañado y alentado en este camino. ¡Infinitas gracias a todos!

Universidad de
San Andrés

Resumen ejecutivo

Debido a la creciente digitalización y una pandemia de por medio, diversas industrias se vieron obligadas a adaptar sus modelos de negocio para complacer las nuevas demandas; y la aparición del comercio electrónico provocó cambios en las formas de comportamiento en el consumo. La industria de la indumentaria se halla entre aquellas, teniendo un crecimiento masivo en las ventas en línea, transformando al negocio y alejándose del modelo tradicional. Desde marcas reconocidas hasta los pequeños emprendimientos se han incursionado en la venta electrónica de ropa. No obstante de este crecimiento significativo, existen aún cuestiones que deben desarrollarse y perfeccionarse en este medio de venta.

El siguiente trabajo detalla un plan de negocios en donde se construye valor para los dueños de los locales y los consumidores de indumentaria. Mediante la creación de un nuevo marketplace con una inversión de U\$D\$22.000 se logra obtener mayores ingresos junto con un mayor alcance de clientes, alcanzar un crecimiento veloz y un ahorro de tiempos para los consumidores. La rentabilidad esperada será de U\$D\$213.000 a través de 4 años.

Los capítulos posteriores están vinculados con la evaluación de la oportunidad y la propuesta que aborda las necesidades de los individuos, garantizando la factibilidad en aspectos dentro del mercado, el marketing, las operaciones del negocio, los costos y las finanzas, los aspectos legales junto con los riesgos de la implementación, cubriendo y garantizando el contenido de las demandas de los clientes.

Índice

Capítulo 1: Introducción	2
Evaluación de la oportunidad	2
Propuesta de negocio para capturar la oportunidad	6
Capítulo 2: Análisis del sector e investigación de mercado	10
Análisis de las 5 fuerzas de Porter	13
Segmentación	15
Capítulo 3: Business Model Canvas	24
Capítulo 4: Plan de Marketing	30
Capítulo 5: Operaciones del Negocio	35
Capítulo 6 - Costos, Finanzas e Inversión	38
Capítulo 7 - Aspectos Legales	42
Capítulo 8 - Plan de implementación y Riesgos	43
Capítulo 9 - Conclusiones	46
Bibliografía	48
Anexos	52
Anexo 1: Competencias y las posibilidades que se encuentran hoy	52
Anexo 2: Showrooms entrevistados	54
Anexo 3: Preguntas realizadas a los entrevistados	55



Universidad de
San Andrés

Capítulo 1: Introducción

Evaluación de la oportunidad

Entre el 2020 y 2021, y una pandemia de por medio, ha surgido en Argentina al igual que tantos otros países un “boom fintech”, uno de los factores clave que empezó a promover el comercio electrónico lo cual aumentó en un 124% en facturación durante el 2020 de acuerdo a la Cámara Argentina de Comercio Electrónico.

Como bien dice el artículo *Nuevos hábitos de consumo, Nuevas formas de comprar* publicado en CincoDías escrito por (Virginia Miranda Rufo. 2021), “La situación derivada de la pandemia ha impulsado y consolidado los hábitos de consumo que aprovechan las posibilidades de la digitalización”. Antiguamente las personas solían y preferían por costumbre ir a los locales a comprarse la ropa, y valoraban como algo más importante el probarse las prendas físicamente. Durante la pandemia, las personas no podían probarse la ropa ni ir a los locales y se vieron obligadas a pasar a comprar *online*. Incluso, a la vuelta de poder utilizar los probadores, muchos aún no se animaban a visitar y entrar a los locales. Hoy en día, periodo post pandemia, las personas se acostumbraron a comprar de manera *online* lo que hizo un shift en las costumbres, instaurándose esta nueva era.

En cuanto al mercado de la indumentaria y al comercio *online*, se puede observar que este cambio tuvo enormes repercusiones. Para citar las más relevantes relacionadas con este trabajo, el artículo de AMI publicado en 2021, las ventas totales superaron los ARS 905 mil millones, correspondiendo 164 a órdenes de compra. Además, comparando con el 2019, un crecimiento del 76%, y como proyecciones se espera aún más crecimiento para los años siguientes. Según Americas Market Intelligence (calculando el tamaño de mercado), en 2020 Argentina excedió por U\$D 12,3 mil millones en ventas. Como proyecciones acerca del comercio electrónico entre los años 2020 y 2024, AMI remarca que habrá un aumento con una “tasa de crecimiento anual compuesto de 32%” alcanzando los U\$D 36 mil millones. Según la CACE, en primer y

segundo lugar ocupa la indumentaria como producto más popular vendido a través del *e commerce* (siendo el primer lugar con artículos deportivos y el segundo sin). Además, indicó que el 50% fueron compras a través del dispositivo móvil, destacando que el uso de *smartphones* para comprar vía internet durante la pandemia creció significativamente comparado con 2019. Según un análisis también de AMI, “sin duda la balanza se está inclinando hacia compras móviles en Argentina.”

Por otro lado, tomando un estudio que realizó “Think with Google y Kantar” en el 2020 acerca del comprador argentino, el 35% encuestado se animó a comprar nuevas marcas simplemente por leer y escuchar buenas *reviews*, el 57% sin haber escuchado nunca nada mientras que el 43% se basó en calidad- precio. Más importante aún, el 92% de nuevos usuarios *online* planean continuar comprando por estos medios y el 81% refleja una excelente experiencia en los primeros pedidos *online*. Por otra parte, otros datos que brindó un estudio de CACE sobre los consumidores argentinos fue el aumento del uso de las apps para comprar. El 23% de compras en 2020 se hicieron a través de apps para dispositivo móvil y el 70% directamente vía sitios web. Solamente el 7% a través de las redes sociales. Es por esto que se busca dirigirse especialmente a aquellos pequeños emprendedores y showrooms para hacerse notar, expandirse y llegar a más potenciales clientes junto al crecimiento notable de nuevos usuarios vía apps e internet. Según la CACE, otro dato relevante es que el comercio electrónico del rubro indumentario creció un 101% en los primeros seis meses del 2021,

De esta manera es posible observar diversos problemas referidos al mercado de la indumentaria. Para empezar, un problema que se incrementó en este escenario post pandemia, dado al gran crecimiento de las compras *online*, es el de las devoluciones de las prendas de ropa. Según KPMG (2019), el sector de la indumentaria es el sector con mayor cantidad de devoluciones de ventas *online*, superando un 30%, presentando mayores devoluciones que la electrónica y el deporte.

Otro factor importante en el mercado de la indumentario, es que hay un aumento significativo en el surgimiento de emprendimientos pequeños, denominados showrooms, los cuales en 2019 abrían 100 por fin de semana de acuerdo con Pablo

Andres Alvarez en un artículo escrito para Press Reader¹, pero que estos no logran tener suficiente alcance y exposición, siendo esto un problema ya que estos presentan productos tanto de buena calidad como originales y artísticos a precios competitivos los cuales serían apreciados por los consumidores, si estos los conocieran.

Otro inconveniente que se encuentra en el sector, pero no por parte de las tiendas, sino por parte de los consumidores, es que estos pierden de su tiempo y comodidad para encontrar una prenda específica o ideal, ya que deben ir a los diversos locales en búsqueda de una prenda que es probable que no encuentren. Es por esto que varios optan por realizar sus compras *online*, pero igualmente, deberían buscar en un gran número de páginas web e instagrams de los locales para encontrarla, y aún así podrían continuar perdiendo su tiempo y no encontrar lo deseado. Inclusive, un cliente puede haber hallado la prenda, pero el precio no es el acorde. El cliente pudo haber gastado una gran cantidad de tiempo en aquella búsqueda, y aún así no poder adquirir el artículo específico.

En cuanto a las innovaciones tecnológicas en el mercado de la indumentaria, como el desarrollo continuo del uso de la inteligencia artificial (AI) es un factor clave, y su implementación y uso está cada vez más presente en todos los negocios/ empresas. En 2021, según NewVantage Partners, casi el 40% de las empresas comenzaron a utilizar AI en Estados Unidos y 9 de las 10 más grandes invirtieron en ella.² Zeek.it, una compañía pequeña (start up) actual (y la más desarrollada) ofrece el software para el Avatar virtual. Desarrolla e implementa tecnologías de procesamiento de imágenes en tiempo real, “computer vision”, IA y la introduce al mundo de la moda.³ De hecho, Amazon quería comenzar a competir y desarrollar algo similar, convirtiéndolo en un futuro competidor además de la ya existente Style.me.⁴ Por lo que se puede ver, es una tendencia que únicamente va a seguir creciendo. Los consumidores cada vez exigen más perfecciones en las plataformas, intentando buscar un mundo virtual más parecido

¹ <https://www.pressreader.com/argentina/la-nueva-domingo/20190407/281861529876901>

² <https://dataprot.net/statistics/ai-statistics/>

³ <https://zeekit.me/>

⁴ <https://style.me/>

al mundo real, y es lo que en definitiva les crea más valor al momento de optar por una o la otra.

Con el fin de recolectar información particular de los showrooms se realizaron entrevistas en profundidad con los dueños de los locales. De estas se obtuvieron diversas conclusiones y sugerencias sumamente útiles e importantes para lo que es la propuesta posteriormente planteada en las entrevistas realizadas⁵. Entre las más destacadas se pueden mencionar las siguientes:

- La mayoría de los showrooms/emprendimientos se inauguraron durante o a fines de la pandemia y lograron obtener muchísimos seguidores en instagram, algunos más que otros, pero todos relativamente conocidos.
- El público que apuntan la mayoría son adolescentes y mujeres, edades entre los 16 y 30 años. No quita que mujeres más grandes o más pequeñas también participen y compren.
- Uno de los factores más relevantes es que a la totalidad de los dueños les resultó sustancial que sea un marketplace formado por showrooms originales y únicos. Especialmente, que haya una distinción entre los que son de buena calidad y los que no, y que se mantenga un estándar de emprendimientos de nivel y de clase.
- En cuanto a la logística y los envíos tercerizados, a algunos les resultarían más cómodo desligarse y otros preferirían continuar con los envíos propios ya que desean mantener un cierto nivel de contacto con el cliente directo, o mismo no cuentan con suficiente stock en el momento para mandar a un depósito en común. La logística terminó siendo el factor más crucial y el cual se debería poner más énfasis.
- En cuanto a lo dispuesto a pagar, coinciden que al lanzar la plataforma y hasta ser conocido, no debería exceder la comisión que cobra tienda nube (2%) e incluso el primer mes debería ser de prueba y gratis. Una vez en funcionamiento y visto la utilidad de ella, no les molestaría pagar significativamente más.

⁵ Anexo 3 Entrevistas

- Finalmente, es indispensable una inversión fuerte pre lanzada de la plataforma y al comienzo de ella en cuanto al marketing y publicidad para lograr un alcance exponencial. La plataforma planteada entonces tras oír las sugerencias finales deberá contar con diversos atractivos, así como el primer mes gratis para los dueños de los locales y a su vez que puedan evaluar sin tener que pagar al principio por el servicio; y por otra parte brindar ciertos beneficios para atrapar al consumidor.

Para concluir, la clave del éxito para los emprendedores en esta plataforma será contar con showrooms originales y únicos, prestar atención a la logística y los envíos, establecer costos iniciales atractivos y realizar una inversión sólida en marketing y publicidad para lograr un alcance masivo.

Propuesta de negocio para capturar la oportunidad

Luego de observar el contexto actual en el que se encuentra el mercado de la indumentaria y tras entrevistas a los dueños de diversos showrooms conocidos⁶, se identifica que la mayoría de ellos les servirá una plataforma en donde puedan crecer y aumentar su exposición siempre y cuando se mantenga en ella un estándar de emprendimientos con productos de calidad. Esta aplicación se trata de un marketplace latinoamericano (aunque en principio solamente para Argentina), enfocado en los showrooms y pequeños emprendimientos: **AviroApp**.

En este “mercado digital”, los productores de indumentaria tendrán la posibilidad de exponer y ofrecer sus colecciones, facilitando de esta manera al consumidor final la búsqueda de la prenda que requiera. Lo que es más, la aplicación contará con un *software* agregado (zeek.it / style.me), en el que consiste en crear de manera virtual un avatar personalizado del consumidor, y a su vez transformando absolutamente todos los productos de la plataforma digitalmente para que luego actúe como un probador virtual. De esta manera se prevendrá un gran número de devoluciones. Para lograr esto

⁶ Anexo 2: Entrevistas

los consumidores, al registrarse, deben cargar sus medidas corporales exactas. De acuerdo a los comentarios recolectados durante las entrevistas en profundidad, en principio la aplicación se centralizará en marcas únicas y originales, y contará con un filtro de aquellas marcas que quieran formar parte (dejando afuera en principio a los proveedores mayoristas). A través de esta aplicación, les simplifica a los consumidores la búsqueda de la prenda (viendo las infinitas opciones juntas y comparándolas entre sí en cuanto a la calidad y el precio) y a su vez el ahorro de tiempo ya que sería con envío, mientras que a los dueños les brindaría una mayor exposición y desde el comienzo abarcaría un mayor rango de personas que actualmente no alcanzan. El modelo de negocios incluye dos perfiles de clientes:

Por un lado, se encuentra **el cliente target, vendedores de indumentaria** que operan en un showroom: son aquellos individuos que utilizan el canal de sitio web propio para las ventas y generalmente despliegan sus colecciones en algún piso de un apartamento, o inclusive comparten con otros emprendedores trabajando en un co-showroom para ahorrar gastos. Lo más importante es que no tienen un local físico en un shopping o calle conocida/importante, sino más bien poseen un local pequeño y en calles poco conocidas, inclusive pertenecientes al interior del país. También, suelen trabajar con reserva de visita previa ya que cuentan con poco personal. Además, son individuos con colecciones que poseen un estándar de calidad alto y prendas únicas, dejando afuera a aquellos mayoristas y prendas de bajo nivel. Agregando, las prendas que publican no son a medida ni funciona a través de una orden previa, sino prendas ya fabricadas con talles preestablecidos. A su vez, interesados en ampliar su base de clientes y sin miedo a crecer/ expandir su stock, para así generar mayores ingresos.

Por otra parte, **el cliente consumidor final del producto:** principalmente mujeres entre las edades de 18 a 30 años, con no solamente acceso a internet sino también acceso a un celular que posea iOS/ Android o acceso a una computadora y sean lo suficientemente independientes y tecnológicas como para buscar y comprar *online*. A su vez, pertenecientes a una posición socioeconómica media-alta. A su vez, la incorporación del avatar personalizado, el cual consta de una versión virtual de los clientes, con sus medidas tanto de ropa, como altura y peso, logrará que el cliente se

pruebe de manera virtual las prendas escogidas evitando los diversos posibles problemas tanto como para los dueños de los locales y por otra parte los consumidores:

- Para los dueños de los showrooms:
 - Devoluciones
 - Frecuencia de variación del stock
- Para los consumidores
 - Tener que cambiar posteriormente la prenda
 - La pérdida de tiempo
 - Al recibir el pedido, no quedaba como se esperaba

Por un lado, busca satisfacer a aquellos pequeños emprendedores y showrooms que no logran tener el alcance deseado ya sea por la zona en donde se encuentran, la falta de marketing y publicidad, o porque recién están comenzando su negocio. Por otro lado, se encuentran los potenciales clientes que o por falta de tiempo, logística, costos (de las prendas), y extensivas búsquedas, les cuesta encontrar lo ideal que les falta. Es por esto que actualmente los clientes valoran más la comodidad y variedad de las ventas *online* como visto en el artículo del diario Cinco Días: Nuevos hábitos de consumo, Nuevas formas de comprar⁷.

Para resumir, específicamente la propuesta se centra en la creación de un nuevo canal comercial de venta *online*: una plataforma que en un solo lugar unifica emprendimientos premium. A diferencia de los otros canales ya existentes⁸ como lo son sus propias páginas web que únicamente despliegan sus colecciones, o inclusive canales más grandes como lo es mercadolibre que despliega millones de productos de infinitas categorías más allá del indumentario, o una aplicación que despliega únicamente la página de instagram por zonas (AMI app), despliegue de prendas vintage de marcas conocidas sin enfocarse en showrooms (Dafiti) y finalmente emprendimientos poco conocidos pero de bajo nivel (Vindu app), esta propuesta se basa y propone justamente basarse en un marketplace para productores de

⁷ https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/07/26/extras/1627315397_428414.html

⁸ Anexo 1

indumentaria con marcas pequeñas pero premium. Para poder llevar a cabo esta propuesta es esencial contar con diversos requerimientos más allá del trato directo con los dueños de los locales:

- Para el armado de la aplicación se necesita contar con un equipo de programadores que puedan desarrollar la aplicación, y una vez que ésta sea funcional, brindar el mantenimiento necesario.
- En cuanto a la logística, es esencial examinar en profundidad los requerimientos de los diversos emprendimientos en cuanto a las preferencias de envíos, y contar con un solo equipo de transporte para facilitarle a los consumidores la llegada de la prenda y la disminución de los costos de envío.
- Además, es de gran importancia llevar a cabo una campaña de marketing para que funcione el proyecto debido a que es necesario llegar de la manera correcta tanto a los consumidores que utilizaran la app, como a los dueños de las tiendas para que quieran incorporarse a la app, ya sea mediante influencers, ads en páginas como instagram, entre otras cosas.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 2: Análisis del sector e investigación de mercado

Contexto:

En el transcurso de la pandemia, como se mencionó en el capítulo anterior, hubo lo que se denominó un “boom fintech”, donde surgió un acelerado crecimiento de emprendimientos y ventas *online*, cambiando las costumbres de los consumidores hacia un marco digitalizado. La extensa cuarentena aceleró el desarrollo hacia un mundo digital tanto en los consumidores como en los negocios y es por esto que los empresarios y vendedores tuvieron que transformar la modalidad tradicional para lograr que la experiencia del usuario sea igual o mejor que la física. Con el fin de analizar el entorno en profundidad, a continuación, se detalla el *context map* (anexo 4).

En cuanto a las tendencias demográficas, la necesidad de generar ingresos por parte de los dueños de los locales sumado a la alta demanda de productos de indumentaria nacional y altos costos que conlleva abrir un local propio a la calle, fomenta que la utilización de showrooms y co-showrooms sea más popular.⁹ El canal de publicidad que más se utiliza actualmente es el de las redes sociales ya que es ahí donde logran alcanzar mayor exposición.¹⁰

Otro factor que cabe destacar es la generación *millennials*, como la mayoría de los pertenecientes a las generaciones anteriores prefieren comprar físicamente, las nuevas generaciones como la mencionada se adaptan y son más propensos a comprar de manera *online*. Según un informe realizado por la firma Gelt en base a la información que recoge de su propio negocio, los millennials representan el 54% de compra a través de la web y el 60% a través de la app.¹¹ Lo que, es más, con el transcurso de la pandemia aquellas personas de mayores edades fueron de manera forzosa

⁹ <https://www.pressreader.com/argentina/la-nueva-domingo/20190407/281861529876901>

¹⁰

<https://pe.fashionnetwork.com/news/Showrooms-privados-la-tendencia-de-comercio-en-argentina.600940.html>

¹¹

<https://www.infobae.com/economia/2021/08/08/generacion-hiperconectada-como-consumen-los-millennials-y-que-priorizan-a-la-hora-de-comprar/>

acostumbrándose a comprar de manera virtual debido a las imposibilidades que la pandemia les brindaba.

Respecto a las regulaciones del sector, se puede observar la resolución de la Secretaría de Comercio Interior, en el cual las páginas web y las aplicaciones de e commerce, deberán tener un botón en el cual las personas puedan revocar la aceptación del producto comprado de forma más fácil y gratuita dentro de un periodo de tiempo. Esto afecta negativamente, ya que puede presentar complicaciones a la hora de entregar los productos, debido a que pueden ser revocados y así generarían un gasto adicional.

Además, una regla no escrita de la indumentaria (y mencionada en reiteradas oportunidades durante las entrevistas), es que las tiendas deberían tener un sitio *online*, ya que por lo contrario no llegan a tener el alcance deseado. Esto se debe a que las personas actualmente, antes de ir a una tienda física, o mismo para comprar virtualmente, entran en las páginas para ver los catálogos y así ver que les llama la atención para comprar o si tienen dentro de la colección aquello que desean, por lo que no tener una tienda *online* haría que tengan un alcance pequeño. Esto afectaría al servicio positivamente ya que, aquellos showrooms que no tengan página o mucha exposición *online*, se verán inclinados a adoptar el servicio para poder tener un mayor alcance.

En cuanto al ambiente y la economía se pueden observar diversos datos. Respecto a la economía, tanto el mercado de la indumentaria como el del e commerce están en constante crecimiento. El ecommerce creció un 68% respecto del 2020 y la industria indumentaria creció un 42,5% en el primer semestre de 2021 debido a la falta de importaciones, aumento de demanda y las inversiones.¹² Esto es de gran importancia ya que la plataforma brindará mayores rendimientos y tendrá mayor repercusión dependiendo de cuantos productos contenga y cuantas personas estén dispuestas a comprarlos. En cuanto al ambiente se observa que las personas suelen comprar más prendas en las festividades, y en los cambios de estación. Esto es importante dado que

¹² <https://americasmi.com/insights/lo-que-mas-compran-los-argentinos-por-internet/>

se tendrá que tener en cuenta a la hora de desarrollar la app y el marketing llevado a cabo dentro de esta en las diferentes fechas.

Respecto a las tendencias en la competencia, se puede observar que las grandes empresas están priorizando la realidad dentro de sus plataformas. Esto se debe a que las personas exigen cada vez más que las plataformas sean lo más perfectas y reales posibles, buscando que la experiencia virtual sea lo más parecida a la real. Por ejemplo, la plataforma Farfetch, la cual está implementando el software de Zeekit¹³ para brindarle a los usuarios el avatar personalizado funcionando como un probador virtual.

Respecto a las tendencias tecnológicas el desarrollo continuo del uso de la inteligencia artificial (AI) es un factor clave, y su implementación y uso está cada vez más presente en todos los negocios/ empresas. En 2021, casi el 40% de las empresas comenzaron a utilizar AI en Estados Unidos y 9 de las 10 más grandes invirtieron en ella. Zeek.it, una compañía pequeña (start up) actual (y la más desarrollada) ofrece el software para el Avatar virtual. Desarrolla e implementa tecnologías de procesamiento de imágenes en tiempo real, "computer vision", IA y la introduce al mundo de la moda. De hecho, Amazon quería comenzar a competir y desarrollar algo similar, convirtiéndolo en un futuro competidor además de la ya existente Style.me¹⁴. Por lo que vemos, es una tendencia que únicamente va a seguir creciendo. Los consumidores cada vez exigen más perfecciones en las plataformas, intentando buscar un mundo virtual más parecido al mundo real, y es lo que en definitiva les crea más valor al momento de optar por una o la otra.

Ligado a las devoluciones, respecto a las necesidades del consumidor los clientes requieren probarse las prendas físicamente. Sin embargo, al presentarse un nuevo probador virtual dentro de la plataforma el cual contendrá medidas precisas de cada individuo, soluciona o disminuye este problema y permite que la gente continúe comprando virtualmente sin el discomfort de tener que devolver la prenda por mal talle. Además, actualmente los clientes valoran la comodidad y la variedad de comprar

¹³ <https://zeekit.me/>

¹⁴ <https://style.me/>

online, mencionado en el artículo Nuevos hábitos de consumo, Nuevas formas de comprar.

En cuanto a las incertidumbres que afectan al negocio, se destaca la dependencia de los locales a que sean confiables con sus entregas, y enviar en tiempo y forma los productos. Para solucionar esto, se establecerá un sistema de penalización a los showrooms en el cual por reiteradas faltas en sus entregas podrían ser eliminados de la plataforma.

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Para observar el poder junto con las competencias que hay dentro de la industria, el atractivo y rentabilidad del sector, se utilizan las “5 fuerzas de Porter” de Porter (2008) que a continuación se detalla para hallar posibles oportunidades y disminuir amenazas.

15

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Para insertarse dentro de una industria o mercado existen lo que se denominan barreras de entrada, obstáculos que una empresa debe sobrepasar para convertirse oficialmente en un competidor. Para que sea atractiva, las barreras deben ser accesibles, y mientras más fácil sea superarlas, más grande es la amenaza. Para el servicio propuesto para Argentina, la amenaza de nuevos competidores está en el punto media-alta ya que nacen cada vez más plataformas o servicios que se inclinan hacia la moda y a unificar emprendimientos. No hay que dejar de lado igualmente que, aunque no sea una barrera explícita, se requiere una inversión importante para conseguir el software necesario del cual pocos conocen y además resolver el enigma de la logística correcta, y al ser un mercado relativamente nuevo, poco explorado y desarrollado, da lugar a poder posicionarse como líder al encontrar las respuestas dificultando la entrada de nuevos competidores.

Rivalidad entre competidores existentes

¹⁵ https://www.academia.edu/5151135/Las_5_fuerzas_competitivas_Michael_Porter

Para el servicio propuesto, la rivalidad entre competidores existentes es baja. Actualmente ningún servicio ofrece lo que se presenta. Las dos plataformas nacionales que más se asemejan es Ami¹⁶ y Vindu¹⁷ (Anexo 1) las cuales intentan de unificar emprendimientos, y el canal con el cual se podría encontrar cierta rivalidad es la página de Tienda Nube o Empre Tienda, las cuales son utilizadas por muchos de los pequeños locales para vender las prendas. Sería un rival ya que el local debería optar por una o la otra debido a que ambas funcionan por comisión, y siendo emprendimientos pequeños y queriendo ahorrar en costos lo más posible, no les servirá estar en dos páginas que les saque ingresos.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

Para que un servicio pueda ser considerado un sustituto y una amenaza, debe ofrecer algo similar con un menor precio o mejores funciones, con la capacidad de suplantar el de la empresa. En este caso, la amenaza es media-alta debido a que siempre está la posibilidad de adquirir las prendas en un local físico o comprar directamente a través de la propia página web del local. A su vez, si las actuales plataformas deciden expandir o agregar funciones parecidas al de la plataforma, también sería una amenaza.

Poder de negociación del proveedor

En cuanto al poder de negociación del proveedor, siendo el proveedor los dueños de showrooms los cuales venden las prendas, estos poseen en principio un alto poder de negociación, ya que la plataforma depende de ellos para que funcione. Por ende, al comienzo el precio y las negociaciones deberían ser más flexibles para poder captar más emprendimientos y locales. Luego, una vez instaurado en el mercado y ya con una buena cantidad de showrooms añadidos, el poder pasaría a ser bajo, debido a que en esta instancia la aplicación contará con la interacción de muchísimos usuarios.

Poder de negociación del cliente

¹⁶ <https://www.instagram.com/amiapp/?hl=en>

¹⁷ <https://www.instagram.com/vinduapp/?hl=en>

En cuanto al poder de negociación del cliente, se espera que sea bajo en este contexto. Esto se debe principalmente a que la aplicación que se está desarrollando será la única en todo el país en ofrecer el innovador servicio del Avatar Digital, además de la integración de múltiples showrooms en una sola plataforma. La exclusividad de esta oferta brinda a la empresa una posición sólida en el mercado, limitando las opciones de los clientes para buscar alternativas similares.

Además, hay que tener en cuenta que las prendas disponibles en los showrooms serán de alta calidad, lo que implica que los precios de los productos no serán negociables. La empresa se enfoca en brindar bienes de primera categoría, y esto se refleja en los precios establecidos. En cuanto al precio de la aplicación premium, los clientes no contarán con posibilidad de negociación, ya que el precio estará prefijado por el mercado. La empresa establecerá un valor acorde a las características y beneficios adicionales que ofrece la versión premium de la aplicación. Los clientes tendrán la opción de decidir si desean acceder a estas funciones extras o no, pero el precio estará definido y no podrá modificarse para ningún individuo.

En conclusión, Aviro App en cuanto a sus competidores no se encontraría en una posición amenazante, dado que en Argentina no hay competidores que ofrezcan un servicio similar a un marketplace junto con el avatar. Por otro lado, debe intentar mantenerse atractivo con la idea del avatar virtual para que la venta en tiendas físicas no reemplace a la virtual y, a su vez, debe permanecer flexible con los dueños de los showrooms al comenzar el proyecto dado que depende de ellos su éxito.

Segmentación

Versión y arquetipo del perfil de cliente luego de entrevistas

Showrooms y locales pequeños:

Para comenzar la plataforma se centrará en emprendimientos situados en Argentina, tanto de la capital como del interior.

Arquetipo Showrooms:

El dueño del local se caracteriza por ser un individuo mayor de 25 años que tiene una actitud indiferente hacia el riesgo, lo que implica que busca mantener la estabilidad en su negocio. La principal razón para transmitir confianza es asegurar la estabilidad, lo cual es fundamental para este propietario. Además, este individuo está muy enfocado en generar ganancias y aumentar la rentabilidad de su negocio. Agregando, tiene un deseo de crecimiento y expansión, así como de incrementar las ventas y ser más reconocido en el mercado. Para lograrlo, cuenta con una marca especializada y original, que no se dedica a la venta mayorista. En lugar de enfocarse en la cantidad, valora la calidad de los productos y servicios que ofrece. Además, se preocupa por tener un impacto positivo en el ámbito social y medioambiental. En términos de su forma de trabajar, pasa la mayor parte del tiempo dentro del local, atento a lo que sucede y analizando el comportamiento de los consumidores. Este propietario suele dirigir pequeños emprendimientos con costos fijos bajos y mayores costos variables. Esto se debe a que, en muchos casos, comparten el costo de alquiler de un espacio (co-showroom) en una calle menos reconocida o incluso venden desde su propio apartamento. Además, suelen tener un número reducido de empleados.

En resumen, el dueño del local es un individuo mayor de 25 años que favorece la estabilidad y transmite confianza para asegurarla. Está enfocado en generar ganancias, crecer y aumentar la rentabilidad. Tiene una marca especializada y original, que valora la calidad sobre la cantidad, y busca tener un impacto social y medioambiental positivo. Trabaja de cerca en su negocio, observando y analizando a los consumidores. Generalmente, opera con costos fijos bajos y mayores costos variables debido a su ubicación y tamaño de negocio. A continuación, se puede contemplar un ejemplo de arquetipo del dueño del showroom:



MARIA PEREZ

Puesto: Fundador del Showroom

Responsabilidad: Dirigir el local

Reportes: A si mismo o a los socios

DESAFÍOS

Lograr una mayor eficiencia, mayores rendimientos y mayor visibilidad

HERRAMIENTAS QUE UTILIZAN

REDES SOCIALES Y MICROSOFT OFFICE

REDES SOCIALES: Instagram, Facebook, Twitter, Tiktok

MEDIOS DE COMUNICACION

Whatsapp, Instagram y Facebook

DEMOGRAFÍA

EDAD: 25 - 35 años

EDUCACION: Secundario / Universitario

COMPANIA

Industria: Indumentaria

Tamaño: Entre 1 y 4 empleados, y ventas de entre \$800.000/ \$1.000.000

OBJETIVOS DEL PUESTO

Aumentar las ventas y ganar mas exposicion

MEDICION

Cantidad de ventas
Cantidad de devoluciones
Costo por unidad
Ganancia Neta

Consumidores:

La pandemia trajo consigo un cambio en las costumbres y hábitos del consumidor, generando un aumento exponencial en las compras y ventas online lo cual desencadenó en la creación de cuentas de marcas nuevas digitales, un “boom” de emprendimientos pequeños y más personalizados.

Arquetipo Consumidor:

El consumidor final, compuesto principalmente por mujeres entre los 18 y 30 años, se caracteriza por pertenecer a una posición socioeconómica media-alta. Estas representan una parte importante del mercado, ya que son activas en su participación como consumidoras y tienen influencia en las decisiones de compra de productos y servicios. Están muy conscientes de los cambios de tendencia en la sociedad y se esfuerzan por mantenerse actualizadas en cuanto a las últimas novedades. Desean estar a la vanguardia y formar parte de la sociedad en la que se encuentran. Esto implica que están interesadas en seguir las tendencias en moda, tecnología, estilo de

vida y otros aspectos relevantes para su generación. Sin embargo, lo que diferencia a este grupo de consumidoras es su preocupación por la sostenibilidad y la responsabilidad social. Para ellas, es importante que las marcas que eligen consumir compartan sus principios básicos de sustentabilidad y tengan valores arraigados en la responsabilidad social. Se encuentran preocupadas por el impacto ambiental y social de sus decisiones de consumo, y buscan marcas que estén comprometidas con prácticas sostenibles, como la reducción de emisiones, el uso de materiales ecoamigables, la promoción del comercio justo y la equidad de género, entre otros aspectos. Las consumidoras de este segmento también buscan marcas que ofrezcan transparencia en cuanto a la producción y la cadena de suministro de sus productos. Desean conocer el origen de los materiales utilizados, las condiciones laborales en las que se producen los bienes y la forma en que las marcas se comprometen con la comunidad y el medio ambiente. Además de la sostenibilidad y la responsabilidad social, también valoran la calidad y la estética de los productos que eligen.

En resumen, el consumidor final es un grupo de mujeres jóvenes con una posición socioeconómica media-alta que se encuentran pendientes de las tendencias y desean pertenecer a la sociedad. Sin embargo, su elección de marcas está fuertemente influenciada por los principios de sostenibilidad y los valores de responsabilidad social que estas marcas representan. Buscan productos de calidad y estéticamente atractivos que también sean respetuosos con el medio ambiente y la sociedad en general.



MILAGROS PERALTA

INTERESES

Juntarse con amigos y salir de fiesta

DEMOGRAFÍA

EDAD: 18-30 años

EDUCACION: Secundario / Universitario

PERSONALIDAD

Va con las modas, no le gusta quedarse afuera y es extrovertida.

REDES SOCIALES

Instagram, Facebook, Twitter, Tiktok

MEDIOS DE COMUNICACION

Whatsapp, Instagram y Facebook

VALORES

Sustentabilidad, Conciencia ambiental, Inclusion e Igualdad.

Clase Social

Media - Alta



Observación de Clientes

En primer lugar, se llevó a cabo una serie de entrevistas dirigidas a los dueños de los locales para hallar principalmente lo que sentían que era sustancial que no se encontraba en las plataformas existentes en el mercado. Luego, algo esencial para contemplar, examinar y averiguar era si notaron variaciones pre y post pandemia en las actitudes y hábitos del consumidor, más allá de la investigación de mercado que se realizó previamente. Continuando, la entrevista se desencadenó en asuntos de logística y monetizaciones, la forma en la que se manejan actualmente y los canales que forman parte, el alcance que obtienen o los inconvenientes de aquel. Finalmente, luego de escuchar las diversas contestaciones, se planteó una posible solución, analizando cuánto efectivamente estaban dispuestos a pagar por el nuevo canal de venta.

Insights

En cuanto a los insights que se obtuvieron de las entrevistas con los dueños de los locales se puede observar que estos preferían que el marketplace está formado por marcas únicas y originales, poseyendo una distinción acorde a la calidad de los showrooms, manteniendo un estándar de buen nivel. En relación a la logística y a los envíos tercerizados los entrevistados optaron tanto como por desligarse como por continuar con envíos propios ya que de esta manera mantienen un mayor nivel de contacto con los clientes, o mismo no cuentan con suficiente stock en el momento como para mandar a un depósito común. La logística resultó ser el factor de mayor importancia y el cual se debería poner más énfasis según los entrevistados. En cuanto a lo dispuesto a pagar, coinciden que al lanzar la plataforma y hasta tener reconocimiento, no debería exceder la comisión que cobra tienda nube (2%) e incluso el primer mes debería ser de prueba y gratis. Una vez en funcionamiento y visto la utilidad de ella, no les molestaría pagar significativamente más.

Análisis de la competencia actual

Según lo mencionado en el Anexo 1, se identifican tres competidores claros para Aviro App: Ami App, Dafiti y Vindu App. A continuación, se describirán brevemente las características de cada uno:

Ami App: Es una aplicación gratuita disponible tanto para empresas como para consumidores. Sin embargo, su funcionalidad se limita a mostrar los showrooms existentes y los perfiles de Instagram de las marcas, sin proporcionar un catálogo de la colección. Esto significa que los usuarios no pueden ver la ropa ni los precios de los productos que ofrecen. Aunque es una opción gratuita, esta limitación puede ser un inconveniente para los consumidores que buscan una experiencia de compra completa.

Dafiti: Esta aplicación permite mostrar diversas marcas de indumentaria y opera bajo un modelo de pago por unidad vendida. Aunque ofrece una mayor variedad de prendas en comparación con Ami App, ha recibido numerosas quejas en cuanto al funcionamiento de la aplicación. Estas quejas pueden generar una percepción negativa en los usuarios y afectar la experiencia de compra.

Vindu App: Se trata de una aplicación que ofrece tres planes diferentes de unión al programa. Además de indumentaria, Vindu App muestra una limitada gama de bienes, y se enfoca principalmente en emprendimientos poco conocidos y de bajo nivel. Esto puede resultar llamativo para aquellos consumidores interesados en descubrir nuevas marcas económicas y apoyar a emprendedores pequeños, pero puede limitar la disponibilidad de marcas reconocidas y productos de alta demanda. Estos competidores representan distintos enfoques y presentan tanto ventajas como desventajas en relación con Aviro App. El análisis detallado de estas características permitirá a Aviro App comprender mejor su posición en el mercado y definir estrategias para destacarse y atraer a los consumidores que valoran una experiencia de compra completa, con una amplia oferta de productos y un funcionamiento confiable.

Diferenciación de la propuesta de valor respecto de otras

Con el fin de diferenciarse de sus competidores, Aviro App se destacará por ofrecer a sus usuarios un amplio catálogo de prendas y la innovadora funcionalidad del Avatar Virtual. Esta característica permitirá a los consumidores probar virtualmente las prendas antes de realizar una compra.

El catálogo de Aviro App se caracterizará por su diversidad y variedad de productos únicos. Se ofrecerá una amplia gama de prendas de moda, desde ropa casual hasta prendas de vestir formales, abarcando diferentes estilos y tendencias. Además, se prestará especial atención a la selección de marcas y diseñadores, lo que garantizará la calidad de las prendas disponibles en la plataforma.

Una de las características más destacadas será la funcionalidad del Avatar Virtual. Esta herramienta revolucionaria permitirá a los usuarios crear una representación virtual de sí mismos, que podrá ser personalizada con características físicas y de estilo específicas. Los usuarios podrán "probarse" virtualmente las prendas del catálogo

utilizando su Avatar Virtual, lo que les permitirá visualizar cómo lucirían las prendas en su propio cuerpo y tomar decisiones de compra más informadas.

La función del Avatar Virtual será una ventaja competitiva clave para Aviro App, ya que proporcionará una experiencia de compra única y conveniente. Los usuarios podrán experimentar la moda de manera virtual, evitando así la necesidad de acudir físicamente a una tienda y probarse diferentes prendas. Esto no solo ahorrará tiempo, sino que también brindará mayor comodidad y seguridad al usuario.

Además de la amplia selección de productos y la funcionalidad del Avatar Virtual, Aviro App se esforzará por mantener una alta calidad en las prendas que ofrece. Se seleccionarán cuidadosamente las marcas y diseñadores colaboradores para asegurarse de ofrecer productos de alta calidad y durabilidad. Esto permitirá a los usuarios confiar en que encontrarán prendas de moda con estándares superiores de confección y materiales.

En resumen, Aviro App se diferenciará de sus competidores a través de un amplio catálogo de prendas, la innovadora funcionalidad del Avatar Virtual y la oferta de productos únicos de alta calidad. Estas características se combinan para brindar a los usuarios una experiencia de compra en línea excepcional, permitiéndoles visualizar cómo lucirían las prendas antes de adquirirlas y ofreciéndoles una selección diversa de productos de moda que cumplen con altos estándares de calidad.

Estimación de demanda y TAM SAM SOM

Para poder analizar el potencial del mercado y tomar efectivas decisiones, se utilizan las herramientas especificadas a continuación, para luego poder utilizar las métricas planteadas y determinar los objetivos comerciales, estrategias de marketing y evaluar el potencial crecimiento.

En cuanto a la muestra de showrooms presentada, se han realizado estimaciones acordes a la cantidad de comercios virtuales que hay actualmente en Tiendanube, el

cual es un marketplace reconocido en Argentina. Este incorpora aproximadamente 15.000 tiendas, los ingresos de este marketplace se componen casi en un 50% por parte de la indumentaria (por lo que se estima que de estas 15.000 tiendas un gran porcentaje serían tiendas de ropa), es por esto que sacando las tiendas reconocidas de ropa y las tiendas no relacionadas a la indumentaria, se puede estimar un aproximado de 2000 showrooms en Argentina.

TAM (*Total Addressable Market*) se refiere al tamaño total del mercado disponible para el servicio en particular, es decir, el potencial máximo que se podría alcanzar si se captura el 100% sin tener en cuenta las limitaciones. El TAM respecto al mercado de Aviro App sería de 2000 showrooms en toda la Argentina.

SAM (*Serviceable Available Market*) es la estimación más realista del mercado, donde se representa la parte de TAM a la que el negocio puede llegar, considerando el modelo de negocio y su alcance. En cuanto a Aviro App, consideramos que en relación a la calidad buscada y al segmento de mercado apuntado, se contaría con unos 400 showrooms posibles.

SOM (*Serviceable Obtainable Market*) representa la parte del mercado que una empresa puede realmente capturar. Es una estimación más realista, ya que considera barreras existentes en el mercado como la competencia, la capacidad de producción y, entre otras cosas, las limitaciones financieras. En el caso de Aviro App, la cantidad de mercado que podría capturar en un comienzo sería de unos 50 showrooms, lo cual con la evolución de la aplicación irá cambiando.

Capítulo 3: Business Model Canvas

El *Business Model Canvas* es un esquema visual de gestión estratégica en donde se detalla el progreso y avance de un nuevo modelo de negocio conteniendo elementos que delinear la propuesta de valor, relaciones interpersonales, infraestructura, recursos y costos, entre otros. Es de guía y ayuda al negocio a alinear las actividades. A continuación, se detalla la plantilla acerca de Aviro App.



Segmento de Clientes

Por un lado, se encuentra el dueño del emprendimiento o local, individuos que despliegan sus colecciones en un piso de un apartamento, co-showroom o zonas poco

conocidas, inclusive del interior del país (Argentina) y a su vez personas que suelen trabajar con el método de reserva de turno previo. El canal comercial que poseen hoy en día consta de su propio sitio web (linkeado en su mayoría a tienda nube o empretienda) e instagram. Sus marcas poseen un estilo de prendas únicas y de buena calidad, alcanzando el requerimiento del estándar esperado. Por último, interesados y sin miedo en ampliar su base de clientes y generar mayores ingresos, ligado al crecimiento de la marca.

Por otra parte, se encuentra el consumidor final, principalmente mujeres que se encuentran en una posición socioeconómica media-alta y en su mayoría entre las edades de 16 a 30 años con fácil acceso a internet, acceso a un dispositivo móvil que tenga la compatibilidad con los sistemas de iOS o Android y capacidad para comprar online.

Propuesta de Valor

Siendo un nuevo canal comercial de venta online y un marketplace para productores de indumentaria actualmente pequeños, la propuesta de valor para el cliente (**dueño/vendedor del local**) se compone de proveer la mayor exposición posible y alcance a nuevos potenciales consumidores, facilitando y disminuyendo posteriormente su necesidad de invertir en publicidades pero logrando mayores ingresos ya que al tener un probador virtual dentro de la plataforma, en teoría debería de haber un menor porcentaje de devoluciones de las prendas. A su vez, la plataforma tiene como requerimiento que las marcas desplegadas posean estándares premium, es decir diseños únicos y originales (ninguna prenda de tiendas mayoristas). Complementando, se facilita la logística ya que los envíos serán externalizados logrando que los envíos sean lo más eficientes posibles.

Para el cliente (consumidor), la propuesta de valor consta de un ahorro en tiempos y gastos extra (tiempo en ir físicamente al local ya sea a comprar o devolver una prenda la cual implícitamente conlleva un costo de oportunidad, o incluso la extensa búsqueda en diversas páginas web) para encontrar la prenda deseada, facilitando y mostrando rápidamente con una sola búsqueda un despliegue de infinitas prendas de la categoría

necesitada. Esto a su vez les facilita comparar los precios, calidad y colores de los productos similares. Además, tendrán la opción de crear su propio avatar virtual con las medidas corporales exactas el cual usarán para probarse virtualmente las prendas y ver la simulación de cómo la prenda le sentaría. Por último, la posibilidad de dejar comentarios (feedback) y realizar un *rating* acerca de la experiencia que tuvieron con la marca.

Socios y Proveedores Clave

Los socios clave (dentro de los proveedores clave a su vez) se encuentran los dueños de los locales de indumentaria ya que son ellos quienes proveen las prendas al marketplace y son esenciales para proporcionar una amplia variedad de prendas y mantener el inventario diverso. Los locales, en su mayoría, estarían dispuestos a su vez a brindarle a Aviro descuentos exclusivos de ciertas prendas, para que luego los usuarios de la aplicación puedan acceder a estos beneficios. Además, el efectivo software del avatar virtual que brinda la empresa tecnológica Zeekit/Styleme ya que desarrollan y adaptan el servicio a las características necesarias de Aviro App.

Estructura de costos

En cuanto a la estructura de costos, esta cuenta con el pago para publicar la plataforma en iOS y Android (la tienda virtual de los dispositivos móviles), la mano de obra la cual incluye la contratación de los desarrolladores de la aplicación junto con el mantenimiento de aquella, la publicidad y marketing requerido pre y post lanzada, y el software para incorporar el Avatar Virtual junto con las prendas virtualizadas.

Actividades Clave

Dentro de las actividades clave, se destaca en primer lugar la contratación de especialistas (programadores y diseñadores) para el desarrollo de la aplicación y página web y luego el mantenimiento constante de ella la cual incluye la programación del marketplace junto con la instauración del software comprado del avatar virtual, control de stock, etc. A su vez, la relación personalizada con los dueños de los locales y un chat mediante la plataforma para resolver inquietudes de los consumidores. Por

último y sumamente importante, la búsqueda de los métodos más apropiados del marketing para transmitir a potenciales clientes lo necesario y fundamental que es formar parte de la plataforma.

Recursos Clave

Con respecto a los recursos clave, esta incluye primero los programadores/ ingenieros informáticos y diseñadores capacitados para desarrollar el efectivo marketplace en todas sus formas (Aplicación Móvil y Página Web). A su vez, la contratación de personal de atención al cliente para tratar con los potenciales consumidores y obtener una buena experiencia de usuario, ya que una de las cosas más importantes cuando uno compra un producto *online*, es el servicio post venta, agregando además una base de *reviews* y *feedback*.

Fuente de Ingresos

La fuente de ingresos se divide en 3 partes. Por un lado, se ofrece a los clientes una versión premium y paga de la plataforma donde obtendrán beneficios exclusivos como envíos gratis, acceso a rebajas primero, regalo de cumpleaños, entre otros. Continuando, para los dueños de los locales, estos tendrán un costo por adherirse mensual o anualmente a la app, y a su vez una pequeña comisión por cada prenda vendida.

Relación con los Clientes

Para establecer una conexión con los clientes, tanto consumidores como vendedores, se establecen diversas formas para relacionar. Para los consumidores, se les brinda la opción de un canal de feedback donde pueden expresar sus propias experiencias con los locales y la plataforma junto con la sección de atención al cliente por cualquier inconveniente o duda. La relación con el consumidor final se establece directamente a través de la plataforma, es decir que en ningún momento se establece la conexión con los consumidores pre venta. Por otra parte, la relación con los dueños (vendedores) es personalizada en todo momento y se busca establecer de esta forma la confiabilidad, facilidad y tranquilidad.

Canales

El canal principal es el efectivo marketplace donde se efectúa la transacción y conexión entre el consumidor y el vendedor. Dicho esto, los canales necesarios para brindar la plataforma es la aplicación descargable para iOS y Android, la plataforma en la página web y finalmente insertarse mediante ads en instagram y facebook.

Conclusión

Con base en el modelo de negocio analizado, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

Aviro App presenta una propuesta de valor sólida tanto para los dueños de los locales como para los consumidores finales. Ofrece una plataforma que brinda una mayor exposición y alcance a nuevos clientes para los locales, reduciendo su necesidad de invertir en publicidad y aumentando sus ingresos. Para los consumidores, la plataforma ahorra tiempo y gastos extras al facilitarles la búsqueda, comparación y compra de prendas de vestir. Los socios y proveedores por su parte desempeñan un papel fundamental en el suministro de prendas y en el desarrollo del software del avatar virtual. Estas alianzas estratégicas aseguran una amplia variedad de productos en el marketplace y el acceso a tecnología innovadora. En cuanto a la estructura de costos, estos deben ser cuidadosamente administrados para garantizar la rentabilidad del negocio. Agregando, se debe prestar especial atención a la estrategia de marketing para atraer y retener a los clientes. De más decir, los recursos deben ser de alta calidad y estar bien gestionados para asegurar un funcionamiento eficiente y una experiencia positiva para los usuarios.

En base a estas conclusiones, se sugiere considerar las siguientes propuestas para mejorar el modelo de negocio:

- Ampliar la base de clientes y la oferta de locales y marcas en el marketplace. Esto se puede lograr mediante la creación de alianzas estratégicas con más dueños de locales de indumentaria. A su vez, a futuro para aumentar la base de

clientes, se podrá poner énfasis en el marketing internacional para captar a un público extranjero y poder exportar las prendas, generando ingresos dolarizados.

- Mejorar la experiencia del usuario en la plataforma, tanto para los consumidores como para los dueños de los locales. Esto implica invertir en el desarrollo continuo de la aplicación y el sitio web, así como en la atención al cliente eficiente y personalizada.
- Implementar estrategias de marketing digital efectivas para aumentar la visibilidad y atraer a más consumidores. Esto puede incluir campañas publicitarias en redes sociales, colaboraciones con influencers y estrategias de SEO para mejorar el posicionamiento en los motores de búsqueda.
- Por otra parte, en cuanto a la fuente de ingresos del marketplace, se podría a futuro incorporar los actuales envíos tercerizados como propios, generando mayores ingresos a través de los envíos y ofrecer aún más oportunidades de crecimiento y sostenibilidad financiera.
- Explorar la posibilidad de expandirse a otros países o regiones geográficas para aprovechar oportunidades de mercado más amplias. Esto podría requerir adaptaciones en términos de logística y marketing localizado.
- Buscar constantemente la innovación en tecnología y servicios adicionales. Esto puede incluir la integración de nuevas características, como la realidad aumentada para probar prendas de manera más realista, o la implementación de programas de fidelidad y recompensas para los clientes.

En resumen, Aviro App tiene un modelo de negocio prometedor que aborda las necesidades de los dueños de los locales y los consumidores finales. Con un enfoque estratégico en la expansión, la mejora de la experiencia del usuario y la innovación continua, la plataforma tiene el potencial de convertirse en un referente en el sector de la moda en línea en Argentina y más allá.

Capítulo 4: Plan de Marketing

En este capítulo se explicará y desarrollará la estrategia de marketing a seguir. Para contextualizar, hay diferentes estilos y estrategias de marketing: el *marketing mix*, el marketing estratégico y el marketing operativo. Para empezar, el *marketing mix* es una combinación de acciones que la empresa utiliza para promocionar e insertar el producto ofrecido al mercado, analizando cuatro variables conocidas como las “4 P”: el producto, el precio, la plaza y la promoción. A diferencia, el estratégico tiene una visión a mediano y largo plazo que analiza el entorno (mercado, consumidores, oportunidades, etc) y determina la visión y misión del negocio. Por otro lado, el marketing operativo se centra en acciones puntuales que deben llevarse a cabo en el corto plazo, alcanzando metas concretas. Consiste especialmente en realizar los objetivos planteados por el marketing estratégico.

Segmento B2B

En cuanto a la segmentación *Business to Business*, es esencial identificar y segmentar los clientes en función de su ubicación, tamaño y necesidades para luego desarrollar las estrategias efectivas. A su vez, crear relaciones a largo plazo es importante, basada en confianza y transparencia. Es esencial además resaltar el valor del servicio ofrecido, más allá de las tecnicidades, explicarles la resolución del problema y como está siendo satisfecha la necesidad específica. En definitiva, la personalización en el B2B es lo que más debe ser resaltado ya que los requisitos de cada local pueden variar, y la oferta debe ser adaptada para demostrarle al cliente que sus desafíos son comprendidos. Es por esto que, para que sea efectivo, se le ha puesto muchísimo énfasis al canal de .comunicación

Segmento B2C

En cuanto a la segmentación *Business to Consumer*, en donde el enfoque se centra en conectar con los consumidores individuales, la segmentación demográfica es esencial para adaptar las estrategias de marketing y dirigir mensajes específicos a los grupos diseñados. Además, es importante destacar los beneficios emocionales que puedan

surgir ya que a través de la conexión emocional es donde se genera la lealtad. A su vez, la experiencia de compra es crucial ya que debe ser fácil de navegar, atractiva, confiable y una buena atención al cliente. Un método muy eficiente es el de las influencers, ya que los consumidores tienden a confiar en las recomendaciones de las personas que siguen en las redes sociales. Finalmente, las promociones junto con descuentos es un factor clave en el marketing.

Producto o servicio

El componente central de las campañas de marketing es el producto o servicio que se desea comercializar, siendo este el cimiento del negocio. Toda acción proveniente del sector se basa en dicho objeto, tangible o intangible. La conformación del producto se puede determinar en tres niveles: el producto esencial refiriéndose a la función de este, el producto ampliado refiriéndose a la imagen y estilo, y el producto plus que se refiere al servicio postventa. En definitiva, se promueve e intenta complacer las necesidades del cliente más allá del producto ofrecido sino el servicio de atención.

En cuanto al innovador servicio que brindaría Aviro App, podemos observar que este ofrece ventajas para tanto los locales como los clientes. Por un lado, en cuanto a los dueños de los locales, estos se benefician de una mayor exposición, al ofrecer sus productos en la aplicación, la cual tendrá mayor visibilidad que su tradicional showroom, lo que se traduce en mayores ventas y a su vez mayores ingresos. Otra ventaja que se observaría para los dueños de los locales es una menor cantidad de devoluciones, ya que, con el probador virtual, aquellas ventas virtuales que tenían anteriormente que presentaban una gran cantidad de devoluciones, podrán evitar esas devoluciones y a su vez una disminución en el coste de envíos. Lo que es más, al posicionarse en Aviro App, los dueños de los locales se beneficiarían de estar en una misma plataforma con muchas marcas con estándares premium, por lo que su vista al público sería de mejor calidad.

Por otro lado, en relación a los clientes que compren la ropa en sí, también podemos observar una serie de beneficios apuntados hacia ellos. Un beneficio muy importante que obtendrían los clientes es una mayor facilidad y rapidez a la hora de comprar sus

prendas deseadas frente a una amplia oferta, de una gran cantidad de showrooms. Otro beneficio es el poder “probarse” la ropa virtualmente que ofrece Aviro App con el avatar virtual, que utiliza las proporciones del cuerpo de cada cliente, pudiendo presentar una versión simulada de cómo se vería el cliente con la prenda. Además, con una cantidad de prendas tan grande de diversos comercios, los clientes podrán tener una comparación de precios y calidades, más fácil y veloz, pudiendo utilizar herramientas como la de “categorizar” que tendrá la App, en la cual los clientes podrán sortear las prendas por costó, color, tela, talle, etc. A fin de cuentas, Aviro App presenta beneficios para ambos lados de la operación de compraventa, tanto los dueños de los locales como los clientes en si pueden observar distintas ventajas que harán sus respectivas experiencias más agradables.

Precio

El precio en definitiva es la suma de dinero que un consumidor está dispuesto a pagar por dicho producto o servicio. Hay diversos métodos para su fijación, en donde se debe reflejar diferentes elementos como la categoría al que pertenece el producto/servicio, sus competencias, el nivel de innovación, entre otros. Se puede comprender y ubicar el grado de competitividad del negocio con el precio, y es por eso que para el sector de marketing termina siendo uno de los retos más difíciles, ya que generalmente es lo que primero miran los clientes. Es esencial llevar a cabo un estudio detallado de lo que realmente están dispuestos a pagar los consumidores, analizar los precios de las competencias y estimar los beneficios netos que se obtendría. Aviro App, aplicará una política de fijación de precios que se divide en tres partes. Se le cobrará un fee fijo con opción a mensual o anual a los dueños de los locales adheridos a la plataforma iniciando al tercer mes, y a su vez un 2% de cada prenda vendida a través del servicio, a partir del segundo mes, siendo el primero el mes de prueba. A su vez, los consumidores tendrán la opción de optar por una versión de la plataforma premium, siendo esta paga mensual o anualmente, donde encontrarán y tendrán acceso a beneficios exclusivos, detallados en el capítulo anterior. Su precio sería un estimado de 4.99 dólares mensuales o un precio anual de 47,90 u\$s.

Promoción y Plaza

Al ofrecer un servicio digital, los canales de promoción y plaza deben estar alineados. Dentro de la promoción, se encuentran los medios y técnicas empleadas que brindan el conocimiento del servicio o producto, y con las tendencias tecnológicas, potenciaron y expandieron las posibilidades de esta.

Se desarrollan productos o servicios para lograr obtener la mayor cantidad de clientes/ consumidores posibles para incrementar los ingresos, y es por esto que la promoción es sumamente importante para llegar al objetivo mediante diversas herramientas de difusión. Es clave a la hora de promocionar, que los potenciales consumidores encuentren fácilmente las ventajas competitivas de lo que está siendo ofrecido. En cuanto a la plaza, esta se relaciona con las tareas que la empresa tiene que realizar para asegurarse que lo ofrecido esté disponible para el consumidor. También es esencial ya que es lo que determina en definitiva la experiencia de usuario, e influye en la satisfacción del cliente.

En cuanto al servicio ofrecido, Aviro App, la estrategia de promoción varía según el cliente al que está dirigido, sea el dueño del local y el consumidor final. Por un lado, se realizará una campaña de marketing para los dueños de los locales, con el fin de captar la mayor cantidad de showrooms que coincidan con los estándares de Aviro App. Por otro lado, una vez que se logre atraer a una cantidad sustancial de locales a la aplicación, se realizará una campaña para los usuarios de la app. Primero se enfocará en conseguir y atraer la mayor cantidad de locales posibles dentro del país. Idealmente, una vez el local está adherido, pasaría a ser la única forma de acceso que el cliente tendrá para visualizar las prendas y poder comprar de manera virtual el producto, desplazando a los otros marketplace y creando un ciclo en donde se une el local, y trae consigo a los consumidores finales.

La herramienta central será una campaña de marketing para crear concientización acerca del producto ofrecido, detallando la propuesta de valor de dicho servicio para los dueños de los locales en donde se encontraron con un formulario con opción a suscripción para obtener información detallada. Es fundamental estudiar el arquetipo

cliente para poder desarrollar una estrategia adecuada para su atracción. A aquellos que decidan suscribirse, les llegará un informe explicativo junto con un video audiovisual del funcionamiento de la plataforma. Es esencial tener desde un comienzo una interacción cercana y personalizada para que se sientan apoyados. Además, los dueños de los locales pasarán a tener un modelo novedoso y es por esto que se tendrá que realizar un seguimiento cercano para retenerlos.

Una vez alcanzada una gran cantidad de showrooms dispuestos a participar en la App, se lanzará una campaña de carácter above the line (ATL), con el fin de llegar al mayor público posible. Se utilizarán principalmente redes sociales como Instagram y Facebook , donde se les mostrará a los potenciales usuarios el servicio ofrecido y la propuesta de valor de este. Lo que, es más, se contará con el asesoramiento de una persona con experiencia en SEO y SEM, con el fin de tener una mayor llegada a los clientes, tanto en los motores de búsqueda paga como orgánica, es decir, que cuando los clientes busquen prendas de ropa específicas, nuestra aplicación/web les aparezca primera.

Otra estrategia que se llevará a cabo es la de realizar una campaña de leads y prospectos. En esta campaña buscará conseguir la mayor cantidad de leads, es decir, que se tratara de conseguir que los posibles clientes compartan sus datos con nosotros, para que generar una base de datos de potenciales clientes y, a la par se tratara de conseguir la mayor cantidad de prospectos, es decir, de los leads obtenidos previamente cuáles de ellos encajan con el buyer persona de Aviro App, osea cuantos de ellos califican como posibles compradores ya que disponen de los medios necesarios para comprar y son personas tomadoras de decisiones. También, se utilizarán herramientas como Google Ads y Facebook Ads para llevar a cabo las estrategias de marketing, lo que será de gran utilidad, ya que de esta manera se podría segmentar más fácil al público, mostrar anuncios solo a los potenciales clientes, tener mediciones en tiempo real y controlar la inversión de la manera en la que se prefiera.

Capítulo 5: Operaciones del Negocio

Es esencial para un negocio establecer quién es el cliente, y que es lo que está buscando o necesitando. Además, el emprendedor tiene que saber a qué rubro pertenece lo que está ofreciendo, y clasificarlo dentro de producto o servicio, ya que las estrategias de implementación a seguir varían. En cuanto al diseño operacional de Aviro App, se resalta la construcción del *marketplace*, la difusión de la propuesta de valor junto con la atracción de los clientes y posibles consumidores.

En primera instancia, se va a determinar el programador independiente adecuado para el armado de la plataforma. Se llevarán a cabo diversas entrevistas con los programadores *freelance* para poder decidir el que finalmente será incorporado al equipo. Este paso es esencial ya que en definitiva es la base del negocio, y el cual todo gira en torno de, ya que no se puede continuar ninguna actividad hasta que el *marketplace* esté funcionando. Dentro de la plataforma, habrá dos secciones: en una ingresan los dueños de los locales donde podrán asociarse y desplegar sus colecciones, y la otra es para la unión de los consumidores los cuales pueden optar por suscribirse y acceder a beneficios exclusivos. Asimismo, ambos podrán tener un contacto directo ya que los consumidores pueden dejar reseñas del producto y realizar críticas constructivas, y también acceder a un chat privado. Agregando, el chat directo también con los empleados de Aviro que contestarán cualquier pregunta o inconveniente que pueda surgir.

Una vez terminado el *marketplace*, comenzará la implementación del plan de marketing previamente mencionado en el capítulo 4. Ni bien lanzado, se requiere mucho trabajo en esta etapa ya que es fundamental hacerles llegar a todos los posibles clientes el conocimiento de la plataforma Aviro, y sus funcionamientos innovadores. El principio es la barrera más complicada e importante, ya que captar a los primeros clientes suele ser lo más difícil, y es por esto que se ofrecerán beneficios exclusivos al principio, para que el negocio pueda crecer. Es fundamental que los clientes se sientan cómodos, y para

esto en todo momento hay que generar confianza, manteniendo la transparencia y la honestidad.

Continuando, el entrenamiento y adaptación de los empleados de atención al cliente de Aviro. Se dividen en dos grupos, y ambos deben ser precisos y claros al contestar las preguntas que puedan surgir tanto los que están en el área atendiendo a los dueños, como los que atienden las dudas o quejas de los consumidores. Los empleados dedicados a captar y retener a los dueños de los locales, tienen que estar al día con las actualizaciones, tecnologías empleadas y el funcionamiento del servicio en su totalidad para poder brindar la mayor información posible para poder explicarlo en su totalidad, y a su vez hacerlo entretenido, teniendo carisma y empatía. Siempre la primera exposición es vital, ya que es la impresión que se terminan llevando los clientes, y lo que luego esparcen la voz si es buena.

También, hay que mirar la manera en que el servicio es vendido. A la hora de comunicar la parte técnica del servicio otorgado, hay que además transmitir los beneficios a futuro que se están brindando. Además de mencionar que la plataforma conecta en un marketplace a locales de indumentaria con los consumidores quienes pueden probarse virtualmente las prendas, hay que explicar los beneficios de unirse, el crecimiento proyectado del negocio, las soluciones que Aviro plantea y brinda a los clientes, entre otros.

En definitiva, no se les debe dar lugar a la incertidumbre, y esto se logra siendo transparente con el cliente y claro la forma en que se desenvuelve la comunicación del servicio y como es explayado. En el caso de Aviro App, esto se vería reflejado en las interacciones con los dueños de las tiendas, dado que con los clientes que comprarían las prendas Aviro App no tendría el mismo nivel de contacto más allá que el soporte al cliente y el servicio postventa. En primer lugar, a la hora de llevar la propuesta a los dueños de los locales se debería transmitir confianza en el trato, para que los potenciales clientes puedan observar tanto el compromiso con el proyecto, como el entusiasmo de los dueños, para que de esta manera quieran involucrarse en él. Lo que es más, al ser transparentes con ellos y al comunicarles el proyecto demostrar tanto las

cualidades positivas como las negativas que se encuentran en el entorno actual a las que la plataforma solucionaría, para que conozcan en profundidad el proyecto y sus utilidades.

Cuando haya hecho efecto la estrategia planteada de marketing mencionada previamente y el negocio haya atraído los primeros locales, el objetivo pasará a ser ampliar la base de clientes. Un factor esencial pasa a ser la transmisión de boca en boca, ya que al escuchar las buenas experiencias y ver que se cumplen los crecimientos esperados en ventas, trae aparejado una expansión en la empresa.



Capítulo 6 - Costos, Finanzas e Inversión

Para evaluar la rentabilidad del negocio, se emplearán los criterios del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). Inicialmente se establecerá una estructura de costos considerando la inversión inicial. El criterio del VAN permite actualizar los flujos de ingresos y egresos futuros a una tasa de descuento, para determinar la viabilidad del proyecto. Por otro lado, la TIR representa la tasa de interés o rentabilidad que se obtiene de la inversión, lo cual indica el porcentaje de beneficios o pérdidas esperados para la inversión realizada. Lo que es más, se utilizaran dólares al tipo de cambio oficial para llevar a cabo el análisis.

Inversión Inicial:

Se requerirá una inversión inicial de U\$D 21.654,82, de la cual la mayor parte se destinará a la contratación de un equipo de desarrollo de software encargado de crear el marketplace, considerado una pieza clave del negocio. Adicionalmente, se destinarán U\$D 3.673,47 para la adquisición de computadoras como herramientas de trabajo para los empleados y U\$D 22,16 para la inscripción de la sociedad. Estas inversiones son necesarias para poder dar inicio al negocio.

Por otra parte, CAC es el costo total en el que incurre la empresa en obtener un cliente nuevo. En este caso, el costo de adquisición de cliente sería 5.7 U\$D. LTV es una representación del valor total que se espera alcanzar de un cliente en el transcurso de su ciclo de vida con la empresa, teniendo en cuenta los ingresos generados a través del tiempo y restando los costos asociados. En el caso de Aviro App, suponiendo los ingresos anuales, sería de 245 U\$D a lo largo de 12 meses para un local. En cuanto al punto de equilibrio anual del negocio, donde los ingresos totales igualan a los costos,

sería de un total de 82.720 prendas vendidas anualmente entre los 50 showrooms estimados a capturar en el año 1.

Costos fijos:

El 95% de los costos fijos de la empresa corresponden a los salarios y sus cargas sociales, debido a que al ser un trabajo remoto no se incurre en gastos de electricidad, agua, gas y otros relacionados con una oficina física. Además, se han reservado U\$D 134,69 para cubrir gastos imprevistos o de emergencia que no se encuentran previstos en el presupuesto, los cuales suelen ser de bajo monto. Asimismo, dentro de los costos fijos, se destinan U\$D \$122,45 mensuales para el mantenimiento del Marketplace, y otros U\$D 244,90 para las líneas de asistencia al consumidor, quienes estarán en constante comunicación con los clientes o posibles clientes. (agregar software de styleme)

Costos		
Inversion	Inscripcion Sociedad	\$ 22,16
	Equipo de Desarrollo de Software	\$ 17.959,18
	Ordenadores	\$ 3.673,47
Costos Fijos	Sueldo CEO	\$ 2.653,06
	Sueldo CFO	\$ 1.020,41
	Sueldo Gerente de Marketing	\$ 1.020,41
	Sueldo Encargado de Ventas 1	\$ 816,33
	Sueldo Encargado de Ventas 2	\$ 816,33
	Cargas Sociales	\$ 1.581,63
	Otros Gastos	\$ 134,69
	Alquiler oficina (1 vez a la semana)	\$ 146,94
	Mantenimiento y actualizaciones ne	\$ 122,45
	Atencion al Cliente	\$ 244,90
	Gasto Software Avatar (Anual)	\$ 5.306,12
Costos Variables	Gastos Publicidad	\$ 285,71

Costos Variables:

Los costos variables comprenden los gastos relacionados con la publicidad, promoción y marketing. Se ha asignado un presupuesto mensual de U\$D 285,71 para estas actividades. De este presupuesto, se destinarán U\$D 188,57 a la publicidad en Instagram, una plataforma muy utilizada por marcas digitales para promocionar sus productos y aumentar las ventas. Además, se destinarán U\$D 97,14 en publicidad en Facebook, una red social popular entre personas mayores de 40 años, que suelen ser los propietarios de los locales participantes en el marketplace. Además de estos gastos, se incorporará TikTok como un costo variable en la estrategia de marketing. Esta inversión permitirá alcanzar a un público diverso y aprovechar las oportunidades de promoción y alcance que esta ofrece.

Finanzas

En términos de rentabilidad del negocio, se prevé que en el primer período haya pérdidas debido a la baja cantidad de clientes, lo que aumentará los costos fijos en relación a las ventas. A medida que el negocio sea más conocido, se espera un incremento en la cantidad de transacciones y, por ende, un aumento en las ventas, superando los costos fijos y variables. El segundo año se espera que tenga un resultado positivo, pero no será suficiente para recuperar la inversión inicial. El tercer año tendrá otro aumento en las ventas, lo que permitirá, sumado a lo obtenido en el segundo año, recuperar la inversión. Por lo tanto, el período de recuperación del negocio será entre el segundo y tercer año. El último año también se espera un pequeño aumento en la cantidad de transacciones. Estos cálculos se realizaron con una proyección anual del 60% de inflación para cada período, lo que hace difícil realizar una proyección a largo plazo en el contexto de la alta inflación en Argentina.

EE.RR					
	0	1	2	3	4
Ventas		\$ 195.918,37	\$ 397.714,29	\$ 477.257,14	\$ 572.708,57
Costo de Ventas		\$ 35.134,69	\$ 107.382,86	\$ 119.314,29	\$ 125.995,89
Ganancia Bruta		\$ 160.783,67	\$ 290.331,43	\$ 357.942,86	\$ 446.712,69
Gastos Operativos		\$ 133.224,49	\$ 254.537,14	\$ 276.809,14	\$ 274.900,11
Depreciaciones		\$ 408,16	\$ 408,16	\$ 408,16	\$ 408,16
Resultado Operativo		\$ 27.151,02	\$ 35.386,12	\$ 80.725,55	\$ 171.404,41
IIGG		\$ -	\$ 12.385,14	\$ 28.253,94	\$ 59.991,54
Resultado Neto		\$ 27.151,02	\$ 23.000,98	\$ 52.471,61	\$ 111.412,87
Cashflow					
	0	1	2	3	4
Ventas		\$ 195.918,37	\$ 397.714,29	\$ 477.257,14	\$ 572.708,57
Costos Fijos		\$ 168.359,18	\$ 361.920,00	\$ 396.123,43	\$ 400.896,00
Costos Variables		\$ 2.285,71	\$ 2.628,57	\$ 3.022,86	\$ 3.476,29
EBIT		\$ 25.273,47	\$ 33.165,71	\$ 78.110,86	\$ 168.336,29
IIGG (35%)		\$ -	\$ 11.608,00	\$ 27.338,80	\$ 58.917,70
Inversion Activo	\$ 21.654,82				
F.F	-\$ 21.654,82	\$ 25.273,47	\$ 21.557,71	\$ 50.772,06	\$ 109.418,59

Tasa Descuento	45%
TIR	137,71%
VNA	\$ 32.713,88



 Universidad de
San Andrés

Capítulo 7 - Aspectos Legales

En cuanto a los aspectos legales, en primera instancia se debe establecer la creación de una sociedad. Se llevará a cabo en un comienzo la formación de una Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS), dado que es un tipo de sociedad apuntado a nuevos emprendimientos. Se opta por esta ya que es sencillo y rápido constituirla (24 horas), no presentan balances, no están obligados a tener físicamente los libros ya que los llevan y funciona de manera 100% digital. Una vez que la empresa esté instaurada y presente un amplio crecimiento, se buscará cambiar a una SRL o una SA debido al tope de ingresos que posee una SAS.

Considerando el artículo 1251 del Código Civil y Comercial, el contrato a firmar para los clientes es de servicios. Habrá dos acuerdos generados, uno para los dueños de los locales, y otro para los consumidores adheridos a la plataforma, quienes deberán aceptar los términos y condiciones previo a la creación final del usuario.

Dentro del contrato se establecerá una cláusula de indemnidad, con el fin de prevenir los riesgos que podrían surgir en la realización del contrato, de manera que garantice mantener indemne el patrimonio de Aviro App, de modo que las acciones de los clientes no lo afecten.

En cuanto a las condiciones, también se dictará para los dueños de los locales, que por el plazo de un año, deberán mantener exclusividad con Aviro App. Es decir, que los locales deberán permanecer únicamente dentro del marketplace de Aviro para evitar que se incorporen a una posible competencia.

Capítulo 8 - Plan de implementación y Riesgos

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
Diseño de Marketplace junto al programador							
Contratación de personal necesario y adecuado a los puestos							
Se inscribe la sociedad							
Campaña de Marketing							
Sale al mercado el Marketplace							
Monitorear y analizar el desempeño del marketplace							
Mantener una comunicación constante con los proveedores y clientes							
Añadir nuevas funcionalidades							

Riesgos del negocio

Al considerar los posibles riesgos de establecer un marketplace de indumentaria que unifique locales en Argentina en 2023, se pueden destacar varios aspectos:

1. Competencia intensa: El mercado de indumentaria en Argentina es altamente competitivo, con una gran cantidad de marcas y tiendas físicas y en línea. La presencia de otros marketplaces y plataformas de comercio electrónico establecidos puede dificultar la captación y retención de clientes.
2. Cambios en las regulaciones: Las regulaciones y políticas comerciales en Argentina pueden cambiar y afectar el funcionamiento del marketplace. Es importante mantenerse actualizado sobre las leyes y restricciones relacionadas con el comercio electrónico y la indumentaria para garantizar el cumplimiento legal y evitar posibles sanciones o limitaciones operativas.
3. Fragmentación de la experiencia del cliente: Al no estar unificados, los locales pueden tener diferentes políticas de devolución, tiempos de entrega y calidad de servicio al cliente. Esto puede generar una experiencia inconsistente para los compradores, lo que podría afectar su satisfacción y lealtad hacia el marketplace.
4. Dependencia de los locales participantes: La viabilidad del marketplace dependerá de la participación y compromiso de los locales. Si algunos locales deciden abandonar el marketplace o no cumplen con los estándares establecidos, esto podría afectar negativamente la oferta de productos y la reputación del marketplace.
5. Fluctuaciones económicas: La situación económica y la inflación en Argentina pueden impactar en el poder adquisitivo de los consumidores y sus decisiones de compra. Las restricciones financieras de los clientes pueden afectar la demanda de productos de indumentaria y, por ende, el desempeño del marketplace.

Es importante tener en cuenta estos riesgos y desarrollar estrategias adecuadas para mitigarlos y superarlos. Un análisis exhaustivo del mercado y una planificación sólida pueden contribuir a minimizar los posibles obstáculos y mejorar las probabilidades de éxito del marketplace de indumentaria. Establecer acuerdos claros con los locales participantes, implementar políticas y estándares de calidad, y garantizar una experiencia de compra coherente pueden ayudar a mitigar estos desafíos y construir un marketplace exitoso.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 9 - Conclusiones

Durante el transcurso del proyecto se pudo percibir un innovador enfoque en el ámbito de la moda. El siglo XXI ha acarreado numerosas transformaciones gracias al progreso tecnológico, y está lejos de terminarse. Es crucial que el mundo empresarial se ajuste a estas modificaciones, y para mantenerse vigente en este panorama, las empresas deben adaptarse brindando a los consumidores productos novedosos y experiencias de compra renovadas, a fin de no perder participación en el mercado.

El negocio presenta una propuesta muy moderna y adelantada al resto de los negocios. Indudablemente, brinda una oferta innovadora en la industria de la moda. Aviro App ofrece una gran cantidad de beneficios a los dueños de los locales, y además hace que comprar ropa sea una experiencia más agradable. Es una idea muy innovadora, y si la empresa logra dar a conocer el negocio y atraer a los primeros clientes que confíen en ellos, van a tener una gran ventaja sobre cualquier competencia futura que quiera hacer algo similar.

Después de analizar la oportunidad de negocio, la industria y los clientes, se pudo elaborar un plan estratégico completo, que incluye un plan de marketing lo que permitió observar que realmente hay una oportunidad de negocio y que la propuesta de valor presentada podría ser un modelo de negocio viable. Esta propuesta logra adelantarse a los cambios futuros en el mercado de la moda, anticipándose a lo que el mundo empresarial será.

Además, a futuro se podría tener en cuenta la incorporación de la moda circular dentro de la plataforma ya que dada las circunstancias económicas del país ha tenido en el último tiempo mucho enfoque, ya que es un tipo de moda innovador que busca reducir el desperdicio, fomentar la reutilización y reciclaje de prendas de vestir y ofreciendo prendas económicas, lo que podría tener un impacto en los marketplace de indumentaria en Argentina ya que podría haber una reducción de la demanda de prendas nuevas, cambios en los patrones de consumo y cambios en las preferencias

del consumidor. Para adaptarse a esta tendencia, hay que considerar integrar opciones de moda circular destacando su compromiso con la sostenibilidad para mantener la relevancia y atraer a los consumidores conscientes.



Universidad de
San Andrés

Bibliografía

- “A partir de la pandemia las formas de consumir serán completamente online”. (2020, Mayo 4). Marie Claire. Recuperada Mayo 19, 2022, desde <https://marieclaire.perfil.com/noticias/amp/adn-latinoamericano/venta-online-compra-cuarentena-bestia-locales-cerrados-moda.phtml>
- ARGENTINA: El 77% de los argentinos compra online indumentaria, alimentos y electrodomésticos. (2021, Septiembre 2). Business Trend. Recuperada Mayo 19, 2022, desde <http://www.businesstrend.com.ar/argentina-el-77-de-los-argentinos-compra-online-indumentaria-alimentos-y-electrodomesticos/>
- Bygarve, W., Zacharis, A. (2011). *Entrepreneurship: Opportunity recognition, shaping and reshaping*.
- Celentano, A. (n.d.). *Novedades | CIAI. Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria*. Recuperada Mayo 19, 2022, desde <http://www.ciaindumentaria.com.ar/camara/category/novedades/>
- Consumidores online durante la pandemia. (2020, Octubre). *Think with Google*. Recuperada Mayo 21, 2022, desde https://www.thinkwithgoogle.com/_qs/documents/10736/Gu%C3%ADa_Argentina_consumidores_online_durante_la_pandemia.pdf
- Datos sobre comercio electrónico en Argentina 2020-2022. (2021, Agosto 3). *Americas Market Intelligence*. Recuperada Mayo 19, 2022, desde <https://americasmi.com/insights/lo-que-mas-compran-los-argentinos-por-internet/>
- Delgado, A. (2021, Agosto 23). *Los productos más vendidos en Argentina en 2021*.
- Americas Market Intelligence*. Recuperada Mayo 19, 2022, desde <https://americasmi.com/insights/productos-mas-vendidos-argentina/>
- Donato, N. (2021, Agosto 8). *Generación hiperconectada: cómo consumen los millennials y qué priorizan a la hora de comprar*.
- Infobae*. Recuperada Mayo 19, 2022, desde <https://www.infobae.com/economia/2021/08/08/generacion-hiperconectada-como-consumen-los-millennials-y-que-priorizan-a-la-hora-de-comprar/>
- Dvoskin, R. R. (2019, Noviembre 29). *Fundamentos de Marketing. Cap. 4 | PDF | Producto (Negocio) | Marketing*. Scribd. Recuperada Junio 28, 2023, desde

<https://www.scribd.com/document/437431727/Dvoskin-R-Fundamentos-de-Marketing-Cap-4#>

El comercio electrónico del rubro indumentaria es uno de los que más crece en el mercado local. (2021, septiembre 25).

Télam. Recuperada Mayo 19, 2022, desde
<https://www.telam.com.ar/notas/202109/569773-comercio-electronico-indumentaria-ropas-mercado-argentina.html>

Encuesta nacional de centros de compras. Agosto de 2021. (2021, Octubre 26).

INDEC. Recuperada Mayo 19, 2022, desde
https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/com_10_21BCA72B0E93.pdf

Encuesta nacional de centros de compras. Diciembre de 2021. (2022, February 24).

INDEC. Retrieved Mayo 31, 2023, desde
https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/com_02_2241E04B919A.pdf

Estadísticas de Comercio Electrónico. (n.d.).

Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Recuperada Mayo 19, 2022, desde
<https://www.cace.org.ar/estadisticas>

55 Fascinating AI Statistics and Trends for 2022. (2022, Marzo 8).

DataProt. Recuperada Mayo 19, 2022, desde

<https://dataprot.net/statistics/ai-statistics/>

FUERTE CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA TEXTIL POR LA SUSTITUCIÓN DE IMPORTACIONES. (2021, Agosto 6).

¡Diario El Norte. Recuperada Mayo 19, 2022, desde
<https://www.diarioelnorte.com.ar/fuerte-crecimiento-de-la-industria-textil-por-la-sustitucion-de-importaciones/>

The Future of Tech: 2022 Technology Predictions Revealed. (2022, Enero 13).

PR Newswire. Recuperada Mayo 19, 2022, desde
<https://www.prnewswire.com/news-releases/the-future-of-tech-2022-technology-predictions-revealed-301460053.html>

La evolución del e-Commerce en tiempos de Pandemia. (2021, Marzo 11).

UDD Ventures. Recuperada Mayo 19, 2022, desde https://uddventures.udd.cl/blog/la-evoluci%C3%B3n-del-e-commerce-en-tiempos-de-pandemia?hs_amp=true

La moda de los showrooms crece en tiempos de crisis. (2019, Abril 7).

PressReader.com. Recuperada Mayo 19, 2022, desde <https://www.pressreader.com/argentina/la-nueva-domingo/20190407/281861529876901>

Las devoluciones, el difícil nuevo estándar del comercio electrónico. (2019, septiembre 8).

El País. Recuperada Mayo 19, 2022, desde https://elpais.com/economia/2019/09/07/actualidad/1567865999_605279.html

Ley simple: Sociedad por Acciones Simplificada (SAS). (n.d.).

Argentina.gob.ar. Retrieved May 31, 2023, from <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/sociedad-por-acciones-simplificada-sas>

Mares, A. (n.d.). *Showrooms privados, la tendencia de comercio en Argentina.*

Fashion network. Recuperada Mayo 19, 2022, desde <https://pe.fashionnetwork.com/news/Showrooms-privados-la-tendencia-de-comercio-en-argentina,600940.html>

Miranda, V. (2021, Julio 28). *Nuevos hábitos de consumo, nuevas formas de comprar | Extras | Cinco Días.*

Cinco Días. Recuperada Mayo 19, 2022, desde https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/07/26/extras/1627315397_428414.html

Muscatelli, N. (2021, Julio 28). *Abren los comercios y caen las ventas online de ropa y de calzado.*

Clarín. Recuperada Mayo 19, 2022, desde https://www.clarin.com/economia/abren-comercios-caen-ventas-online-ropa-calzado_0_B_s3gHmWd.html

Nueva normativa sobre e-commerce permite a los consumidores cambiar de opinión. (2020, Octubre 21).

- Marval O'Farrell Mairal. Recuperada Mayo 19, 2022, desde <https://www.marval.com/publicacion/nueva-normativa-sobre-e-commerce-permite-a-los-consumidores-cambiar-de-opinion-13815>
- Olveira, D. (2021, January 20). *Sociedad Anónima, Sociedad de Responsabilidad Limitada: qué son.*
- iProUP. Retrieved May 31, 2023, from <https://www.iproup.com/startups/19162-sociedad-anonima-sociedad-de-responsabilidad-limitada-que-son>
- Personas Morales S.A.S. - Ventajas y desventajas de crear una empresa digital. (2018, August 29).
- ContadorMx. Retrieved May 31, 2023, from <https://contadormx.com/2018/08/29/personas-morales-s-a-s-ventajas-y-desventajas-de-crear-una-empresa-digital/>
- Pizarro, M. (2020, Diciembre 22). *Análisis | Cómo se reinventa el sector de la moda en tiempos de pandemia.*
- Cinco Días. Recuperada Mayo 19, 2022, desde https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/12/21/opinion/1608583098_595589.amp.html
- Porter, M. E. (2008). *Las 5 fuerzas competitivas.* Recuperada Junio 28, 2023, desde https://www.academia.edu/5151135/Las_5_fuerzas_competitivas_Michael_Porter
- Semáforo de la Indumentaria Argentina – Septiembre 2021 – Info Textil. (2021, septiembre 16).
- Info Textil. Recuperada Mayo 19, 2022, desde <https://www.infotextil.com.ar/semaforo-de-la-indumentaria-argentina-septiembre-2021/> Style Me. (n.d.).
- Style.me | A New Way to Experience Digital Fashion. Recuperada Mayo 19, 2022, desde <https://style.me/> Zeek It. (n.d.).
- Zeekit. Recuperada Mayo 19, 2022, desde <https://zeekit.me/>

Anexos

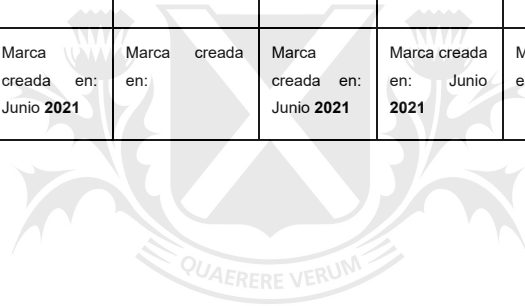
Anexo 1: Competencias y las posibilidades que se encuentran hoy

EMPRESA	PRECIO (ganancias)	CALIDAD	FUNCIONALIDAD	VARIEDAD	SERVICIO POST VENTA
Ami	Ami es una aplicación gratuita tanto para empresas como para los consumidores	Baja calidad, dado que no ofrece ningún catálogo, sino que solo los showrooms y sus instagrams. (No se puede ver la ropa, hay que entrar en instagram)	La app en sí, funciona bien, dado que sirve para ver que showrooms hay, pero no muestra la ropa, ni sus precios por lo que podría mejorarse	Tiene una baja variedad ya que solo muestra los showrooms y no muestra los outlets y locales	No tiene servicio post venta, ya que no ofrece ningún producto ni servicio, tan solo muestra las páginas de los showrooms
Farfetch	Aplicación descargable gratis para los usuarios. Obtiene ingresos a través de comisiones, porcentaje de ventas de ciertos productos, a través de servicio de cumplimiento "fulfillment services" (almacenamiento de productos, envíos y devoluciones), y tiene una solución de software de marca blanca	Tiene una alta calidad pero limitada en cierto nivel, (ofrece muchos locales pero de lujo mundialmente). Tienen una plataforma bien desarrollada, fácil, prolija en donde el usuario puede acceder y ver millones de productos similares. Tienen además la posibilidad para el usuario de por cada compra obtener puntos, y con esos puntos acceder a beneficios exclusivos.	Funciona muy bien desplegando rango de precios, colores, sectorizado sea por marca o por producto (accesorios, zapatos, vestimenta, etc). Hay aprox 1000 marcas high end y verifica/ control de calidad. Se ofrece en más de 190 países.	Gran variedad dentro de lo que es marca de lujo (posee la mayoría) y además una marcas a nivel global (Ej: mismo local en hong kong que en USA puede tener diferentes prendas, y en la plataforma una todas, haciendo envíos internacionales)	Buen servicio post venta. Se ocupa de en caso necesario haya devolución, recoger el paquete en la dirección de envío asignada y devolverla (14 días desde que fue recibido el paquete). Además, brindan una buena atención al cliente. porcentaje 2%
Dafiti	Dafiti consta de una aplicación y una página web, en la cual se paga por unidad vendida. Es decir, Dafiti cobra una comisión por la ropa que vende de las diversas marcas.	Posee una calidad estándar, dado que si bien tiene muchas distintas marcas, en cada marca no tiene tanta ropa. Además, suelen haber quejas porque no llega el pedido.	La funcionalidad es estándar, debido a que funciona bien, ya que muestra muchos productos de distintas marcas y también muestra descuentos, pero no funciona excepcionalmente y hay varios reclamos, etc.	Tiene una amplia variedad, ya que ofrece tanto ropa de grandes marcas, como ropa de marcas no tan conocidas.	El servicio post venta es pobre, ya que hay muchos reclamos y suelen haber problemas con los envíos. Además, hay mucha demora con las devoluciones

Vindu	Primer mes gratis de prueba. Tiene 3 planes: el primero cobra 10% por comisión sobre las ventas realizadas, 15% y 25%. Cada una con sus beneficios.	Calidad media, incorpora emprendimientos pero de bajo nivel, poca clase. Muchas cosas variadas también.	La funcionalidad es básica. Simplemente es un despliegue de los emprendimientos unidos (que son muy pocos, y pocos conocidos), está bueno que tienen el primer mes gratis de prueba. Te unis a la página, vincular cuenta de MP, vinculas tu tienda nube y cargas productos.	Poca variedad. Solamente tiene 3 marcas adheridas.	Si eliges el plan de 15% o 25%, te da la opción de tener un ejecutivo de cuentas que se encarga de subir las fotos, descripciones de los productos, control de stock, entre otros.
Locales físicos	No habría un precio agregado como en las otras aplicaciones (como las comisiones o envíos) dado que se compra directamente en la tienda.	La calidad depende de cada local, el trato en cada local con los clientes, el cual suele ser agradable, disponibilidad (en cuanto a las prendas, talles, probadores),	Funciona bien a medida que el cliente tiene el tiempo necesario para las búsquedas	No ofrecen una variedad amplia ya que solo ofrecen su catálogo	El servicio post venta suele ser bueno, dado que el cliente se acerca al local y cambia su producto por lo que quiera (si es del mismo precio, sino agrega o se le devuelve dinero). El único requisito es el recibo y el tiempo necesario para hacer la devolución.
Nosotros	El mayor ingreso sería por parte de los locales adheridos, el cual consistiría no sólo en un porcentaje de la venta de ciertos productos sino en la suscripción de ellos a la plataforma.	Alta calidad, dado que ofrece un gran catálogo de prendas y además ofrece la posibilidad de probarlas virtualmente.	En cuanto a las funcionalidades, desplegará una barra de búsqueda en donde el usuario puede fijarse o por marca o directamente la prenda deseada junto con filtros (color, material, talla, rango de precios). Además, el software de probador virtual incorporado personalizaría la experiencia (medidas corporales exactas y ver como queda)	Ofrecería una gran variedad de productos únicos de showrooms de buena calidad y que no suelen tener mucha exposición.	En cuanto al servicio post venta, tendría un servicio de atención al cliente, en el cual se puedan resolver cualquier duda y realizar las devoluciones de manera veloz. (futuramente incorporando una única empresa de envíos)

Anexo 2: Showrooms entrevistados

Showrooms												
Maison Noir	Atelier	Hey Black	Fuled	Vav Garments	Hera Marchegiani	Maniac	Gente Di Strada	Che Cheta	Praga Basics	Piba	Calca Bsas	Somos Cavia
+9k seguidores Instagram	+8k seguidores Instagram	+52k seguidores Instagram	+27k seguidores Instagram	+12k seguidores Instagram	+93k seguidores Instagram	+23k seguidores Instagram	+24k seguidores Instagram	+37k seguidores Instagram	+29k seguidores Instagram	+62k seguidores Instagram	+49k seguidores Instagram	+68k seguidores Instagram
plataforma de ventas: propia página web	plataforma de ventas: propia página web	plataforma de ventas: propia página web	plataforma de ventas: propia página web	plataforma de ventas: tienda nube	plataforma de ventas: tienda nube	plataforma de ventas: propia página web	plataforma de ventas: Empretienda	plataforma de ventas: propia página web	plataforma de ventas: propia página web	plataforma de ventas : propia página web	plataforma de ventas: propia página web	plataforma de ventas: y propia página web
Marca creada en: Fines del 2020	Marca creada en: 2018	Marca creada en: Julio 2020	Marca creada en: Mayo 2020	Marca creada en: Junio 2021	Marca creada en:	Marca creada en: Junio 2021	Marca creada en: Junio 2021	Marca creada en:	Marca creada en:	Marca creada en:	Marca creada en:	Marca creada en: Abril 2020



Universidad de
San Andrés

Anexo 3: Preguntas realizadas a los entrevistados

Se realizó primero una serie de entrevistas dirigidas a los dueños de los showrooms, principalmente para encontrar exactamente aquello esencial que sentían que hacía falta y buscaban en las plataformas que el mercado actualmente ofrece para las ventas. Desencadenando la cuestión central, algo fundamental para averiguar, preguntar y saber fue si notaron cambios pre y post pandemia en las actitudes del consumidor. Luego se derivó la charla en cuestiones de conveniencia de logística y monetizaciones, como es que se manejan hoy en día y los canales en los cuales participaban, el alcance que lograban obtener o la dificultad de aquel con las herramientas disponibles. Finalmente, tras oír las diferentes respuestas, plantearles una posible solución y ver cuánto es que estaban dispuestos a pagar por dicho servicio o nuevo canal de venta junto con más sugerencias y que factor les resultó el más atractivo.

