



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Maestría en Marketing y Comunicación

Plan de Marketing

E-commerce Indumentaria Femenina

Autor: Mariel Vilche

DNI: 32951139

Mentor: Daniela Martínez

Buenos Aires, diciembre 2018



Universidad de
San Andrés

Maestría en Marketing y Comunicación

PLAN DE MARKETING
E-commerce Indumentaria Femenina

Autor:

Mariel Vilche

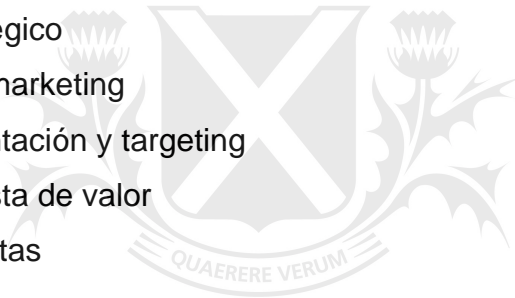
Mentor:

Daniela Martinez

Buenos Aires, Diciembre 2018

ÍNDICE SUGERIDO

1. Introducción
2. Resumen Ejecutivo
3. Marco Conceptual
4. Análisis del entorno (PEST)
 - a. Análisis político
 - b. Análisis económico
 - c. Análisis social
 - d. Análisis tecnológico
5. Análisis de mercado
6. Análisis del consumidor
7. Análisis competitivo
8. Análisis estratégico
9. Estrategia de marketing
 - a. Segmentación y targeting
 - b. Propuesta de valor
10. Objetivos y metas
11. Marketing Mix
 - a. Producto
 - b. Precio
 - c. Distribución
 - d. Comunicación
12. Plan económico y financiero
13. Conclusiones
14. Bibliografía
15. Anexos



Universidad de
San Andrés

1. Introducción

El objetivo de este plan de marketing es la generación de un nuevo negocio de indumentaria con venta e-commerce, abarcando todo el país. El mismo será una marca femenina de ropa casual masiva. La idea es empezar con producto terminado nacional para poder luego avanzar en una segunda etapa en la importación de Oriente.

Se considera que hay una gran oportunidad en el mercado online, dado que la tendencia de crecimiento en el mismo, como específicamente en el rubro, es a pasos agigantados. Los hábitos de consumo cambian año a año y a pesar de la situación del país, las ventas de e-commerce siguen creciendo.

La confianza en el proceso de este canal cada vez es mayor por parte del usuario, hay un alto nivel de satisfacción que genera recompra, recomendaciones sobre los sitios, y a su vez se reducen las barreras de compra y surgen nuevas categorías con gran potencial a explotar.

El acceso a internet y a dispositivos móviles hacen que este proceso en la Argentina siga creciendo, el usuario al tener confianza e información para comparar y finalmente realizar la compra al alcance de su mano, achica cada vez más la desventaja de no ver el producto como en la tienda.

Es por esto que considero que tiene un gran potencial este proyecto y para analizarlo se realizará un estudio cualitativo y cuantitativo. Se encuestará al target al que se apunta para poder así brindarle al usuario lo que necesita, que la marcas en la que compra no le están dando en este momento.

La motivación para realizar el trabajo de grado es principalmente personal, dado que será un emprendimiento propio a implementar a mediano plazo.

2. Resumen Ejecutivo

En una Argentina de cambios, recesiva e inestable se encuentra el canal de ventas online dónde, a pesar del entorno, está en constante crecimiento. El rubro indumentaria en el último año creció más del 66%, es por ello que el siguiente proyecto se centrará en demostrarlo y plantear el lanzamiento de una plataforma de e-commerce de indumentaria femenina.

Luego del análisis realizado, se encontró un mercado masivo insatisfecho, ya que al día de hoy en el país no hay plataformas que cumplan las necesidades del segmento y menos aún que ofrezcan moda a un precio accesible para este mercado.

El proyecto cuenta con un análisis del entorno PEST, del mercado, la competencia y el consumidor y a raíz de eso se determinó la estrategia para afrontar la demanda insatisfecha. Para ello se necesita una inversión total de 222.169 dólares, la cual será devuelta en su totalidad en el mes 21 de iniciado el mismo, tanto capital como intereses.

El proyecto tendría éxito dado que se le brindará al segmento, no sólo moda a un precio accesible, sino también, una plataforma y experiencia de compra que aún en el país no hay. Además se planteó una fuerte campaña de captación de usuarios que pretende llegar a más de 600 mil followers a fin del tercer año.

Los resultados muestran que no sólo en el mes 21 la inversión se pagaría, sino que a en el tercer año del mismo la rentabilidad anual sería de 1.153.521,24 dólares antes de impuesto a las ganancias.

3. Marco Teórico

La evolución de internet en los últimos años, según Alberto Arébalos y Gonzalo Alonso, se puede dividir en cinco paradigmas. Es importante destacar que, a raíz del retraso en la tecnología y los recursos, países de América Latina fueron evolucionando más lentamente que Estados Unidos, pero podemos generalizarlos como a continuación.

El primer paradigma se centra entre los años 1985 a 1992, el usuario tenía una relación con Internet unidireccional y completamente pasiva, prácticamente nula. Solo leía la información que circulaba en la red y comprobaba su veracidad. Su conexión estaba bajo una línea telefónica fija, con una velocidad lenta. En principio, comenzó puramente como una comunicación entre universidades, luego en 1991, se creó el ciberespacio, la web y las WWW.

El segundo paradigma va de 1993 a 1996, y el usuario va teniendo un poco más de participación en esta relación. Él no solo busca la información, sino que pide se le presente con elaboración, tiene interacción, compra y se comunica en línea. En cuanto a buscadores, el primero en tener éxito comercial fue Lycos, pero en 1995 Yahoo! lo supera y comienza a ser el más utilizado. En 1994, nace el e-commerce con Amazon como principal proveedor, en Latinoamérica, este fenómeno no despegó hasta 1998. En 1995, la primera empresa de remate fue eBay, donde se podía vender lo que uno ya no usaba. En Latinoamérica, se habían lanzado dos sitios similares, Mercado Libre y de Remate. Las transacciones económicas se volvieron dinámicas y esto mejoró la experiencia del consumidor con la seguridad de los pagos y sus transferencias. El correo electrónico surge en 1996 con Hotmail, también en esta etapa comienzan a crecer los videojuegos online y aún no había publicidad en Internet. Todavía, de todos modos, no estaba extendido a toda la población, lo utilizaban principalmente en el campo académico y corporativo.

El tercer paradigma, de 1997 al 2000, fue un salto en los buscadores, donde ya la información se centraba en un modo de encontrar y procesar lo que se buscaba, bajo un método de algoritmos. Los creadores de Google, implementaron en este momento el PageRank. En esta etapa surgen los *peers*, son los usuarios que

alimentan la red, no solo participan, sino que la enriquecen. Como así también el Napster, foros de opiniones y rankings, los buscadores como hoy en día, y chats como ICQ y AOL. Los diarios ya tenían una versión digital y estaban apoyados por la publicidad, quien empieza a tener un rol importante en Internet.

El cuarto paradigma va del 2001 al 2004, luego de superar el miedo de lo que sucedería en el cambio de 1999 al 2000, los servicios de e-commerce y e-banking fueron muy beneficiados gracias a las empresas que decidieron invertir y mejorar los procesos para prevenir una posible catástrofe que nunca pasó. Se creó y valoró el concepto de nube, donde los archivos son guardados fuera de la computadora personal y se accede desde Internet, desde cualquier punto geográfico. También nacen los blogs y el usuario cada vez tiene más interacción en la red. *“De esta manera, Internet fue dejando de ser un medio alternativo de comunicación y adquirió un lugar importante en la vida de las personas. Gracias a que las tecnologías se volvieron fáciles de acceder y las plataformas fueron claras, los peers adquirieron las herramientas para volverse productores de contenidos y emisores en el proceso de comunicación.”* (Alonso y Arébalos 2009). Nada hubiera sido posible sin la figura de los peers y la tecnología P2P, porque gracias a los comentarios que dejaban los compradores y las críticas de los mismos, éstas se volvieron más importantes que las reseñas pagas, y ayudó al e-commerce a crecer en sus ventas.

Por último, en el quinto paradigma, desde el 2004 al día de hoy, se crea el término de web 2.0. Este concepto, está basado en las comunidades de usuarios, los blogs, las redes sociales, los cuales fomentan el intercambio de información. Alonso y Arébalos afirman que los usuarios pasan 14 horas por semana en línea, lo cual representa el 39% de su tiempo, disminuyendo el consumo de televisión, periódicos, radio y revistas. En este escenario cabe destacar el lanzamiento de Facebook en 2004, que abre el acceso a todos los usuarios de internet: las redes no sólo comunicaban y eran de entretenimiento, sino que podían llegar a movilizar masas, dado que es muy fácil organizar una manifestación, un evento y juntar muchas personas con una misma ideología en un mismo lugar. También se destaca en este período, la creación de You Tube (donde se podían alojar videos) y Twitter (donde las noticias corren más rápido que en los periódicos).

“Finalmente, los usuarios asumen el rol de controlar, dominar e incluso decidir hacia dónde va la plataforma misma. Por eso decimos que el grado de interacción es extremo. Desde la perspectiva del marketing el consumidor es el nuevo gerente de la marca. El peer es quien decide cuál será el mensaje, cómo lo recibirá y cuándo lo hará. Este fenómeno es clave para entender las reglas del juego...” (Alonso y Arébalos 2009).

Desde los años 60s Jerome McCarthy, hace referencia a las 4 herramientas básicas del Marketing, las 4P (producto, precio, plaza y promoción) pero Alonso y Arébalos afirman que hoy en día debemos regirnos por las 5P, incluyendo al Peer en estas. Dado que este nuevo consumidor, a diferencia con el tradicional, le interesa lo que el producto viene a contar. *“Ya no le importa tanto la marca en sí, sino lo que ella dice... Hoy las campañas publicitarias aluden a significados, buscan conferirle el acto de comprar su producto o servicio un significado cultural, que se cultiva y se generaliza en las prácticas de la sociedad en las que están publicitando.”* (Alonso y Arébalos 2009). Es importante generar una comunidad y que el usuario narre la historia sobre una marca para que la misma tenga una mejor llegada, teniendo experiencias personalizadas, con interacción y diálogo. Con este cambio en la tecnología es importante también mencionar que los targets no están tan estereotipados como antes, dado que el consumidor está conectado permanentemente y sus intereses son muy variados. Ellos están informados, se aburren fácilmente, tienen un poder mayor de decisión y posibilidad de elección y demandan información. Podemos ejemplificar este caso con Amazon, no solo da una innumerable cantidad de títulos para comprar a un buen precio y distribución, sino que también se pueden leer y hacer reseñas, generar opiniones, hablar en línea con los escritores y expertos; es un servicio personalizado para cada cliente. Y no solo eso, sino que también al tener un registro de las compras o búsquedas, realizan recomendaciones a fin y es más favorable que ir a la tienda de barrio cercana, con una disponibilidad 24/7. El peer no es solamente el usuario, puede ser la misma marca con un perfil en Twitter o en Facebook, que escucha al usuario, da respuesta, recomendaciones y ahí está la comunicación horizontal que hoy en día cada vez más está creciendo. Este intercambio de información no solo aparece desde la marca al usuario, sino también entre usuario y usuario. Los mismos se comparten información, revenden

productos, intercambian videos y música y es así como por ejemplo el mundo discográfico es que cambió tanto, y los enfoques comerciales tuvieron que adaptarse a ello. Arébalos y Alonso afirman que las motivaciones de los usuarios cambiaron, por eso la publicidad también. El usuario no es racional, y no le llega una publicidad que es de poca duración con mucha frecuencia y poca profundidad, totalmente masiva, ellos buscan experiencias únicas y emociones. Antes las marcas brindaban un monólogo unilateral y hoy día se conversa y comparte con el usuario.



Universidad de
San Andrés

4. Análisis del entorno (PEST)

a. Análisis político.

Dentro de las políticas públicas que pueden afectar al proyecto se destaca la Ley de Emprendedores, la cual, según el Ministerio de Producción y Trabajo de la Presidencia de la Nación, busca ayudar a los nuevos emprendedores con problemas burocráticos o de dinero. Busca promover los proyectos para que generen trabajo y poder ser reconocidos a nivel mundial. Se registra que solo el 20% de los proyectos logran mantenerse en el tiempo y muchos de ellos deben salir al exterior. Es por eso que se implementó esta Ley para que sean menos los emprendedores que fracasan y tengan éxito dentro del país.

Con la Ley de Emprendedores los tiempos y gastos en abrir una empresa se redujeron. Así se busca más empresas registradas para poder combatir el 42% de ocupados en la informalidad. Para ello se creó una nueva forma jurídica, la SAS (sociedades por acciones simplificadas), donde el capital para abrir la sociedad es mínimo, se puede realizar en 24 horas por internet, puede ser un único socio, decidir a qué precio emitir las acciones y utilizar firma, libros y poderes digitales. Además, no es necesario que el negocio esté registrado de una forma específica para poder dar lugar a ampliarse una vez el mismo vaya creciendo.

La ley alienta a los inversores a apostar económicamente en proyectos argentinos dándole beneficios impositivos a los que decidan apoyarlos y realizando plataformas de financiamiento colectivo.

La ley de Beneficio e Interés Colectivo reconoce y protege jurídicamente a las empresas que tratan de resolver problemáticas sociales y/o ambientales. Además, los proyectos de base científica y tecnológica tendrán destinados fondos públicos para invertir e impulsarlos.

Es importante mencionar a la organización ASEA, quien también trabaja para poder lograr una nación emprendedora, reuniéndose y pidiendo al Congreso de la Nación que se quiten los obstáculos, se promueva y facilite el espíritu emprendedor. Se pide además de la ley de emprendedores, bajar la presión tributaria, la posibilidad de simplificar los trámites y que la ley pueda ser federal y

llegue a todas las provincias. Esto se está trabajando en conjunto con el Congreso y la organización, quien alberga a los emprendedores asociados.



Universidad de
San Andrés

b. Análisis económico.

En cuanto a la situación económica del país en este momento, se sabe no es estable y las ventas no superan la inflación. En los cuadros que se exponen debajo, se observa que, tanto en supermercados como en centros de compras, el rubro textil se encuentra por debajo de la inflación. Es una tendencia general que afecta a todos los rubros, exceptuando a los electrodomésticos, donde las ventas son altamente positivas comparadas con el 2017; esta categoría se vio impulsada por el Mundial de Fútbol.

Encuesta de centros de compras. Ventas totales a precios corrientes, en miles de pesos por jurisdicción y rubro. Acumulado anual 2017 vs 2018. AMBA

Periodo	Total	Indumentaria, calzado y marroquinería	Ropa y accesorios deportivos	Amoblamiento, decoración y textiles para el hogar	Patio de comidas, alimentos y kioscos	Electrónicos, CD, electrodomésticos y computación	Juguetería	Librería y papelería	Diversión y esparcimiento	Perfumería y Farmacia	Otros
2017* Enero	3.929.479	1.500.722	280.814	122.507	622.593	694.654	57.619	60.847	222.026	109.001	258.695
Febrero	3.619.285	1.392.272	296.140	119.826	611.823	500.409	36.293	58.691	261.713	100.395	241.723
Marzo	4.190.788	1.779.931	396.115	136.031	606.060	556.681	40.819	74.812	223.950	115.692	260.697
Abril	4.805.706	2.160.632	416.994	146.750	664.667	615.778	41.369	58.441	303.708	108.299	289.068
Mayo	4.571.874	2.095.515	395.049	136.902	623.587	624.364	42.977	50.593	206.688	109.043	287.156
Junio	5.249.474	2.457.910	485.844	143.545	680.872	710.222	43.806	57.890	199.851	137.074	332.460
Julio	5.930.988	2.389.085	490.448	171.697	978.420	787.336	60.103	65.732	500.369	133.815	353.982
TOTALES	32.297.594	13.776.068	2.761.405	977.258	4.788.021	4.489.446	322.986	427.005	1.918.306	813.319	2.023.781
2018* Enero	4.773.414	1.736.997	355.162	140.675	787.947	838.921	63.959	71.790	307.166	112.059	358.739
Febrero	4.494.363	1.671.477	396.677	148.720	734.171	701.168	43.612	70.276	276.036	108.305	343.923
Marzo	5.681.986	2.392.712	563.661	175.152	795.558	878.839	48.049	92.244	201.142	130.440	404.188
Abril	5.869.007	2.462.990	530.445	184.035	796.137	973.601	52.808	66.784	267.313	128.649	406.246
Mayo	6.028.584	2.490.937	537.403	184.101	772.967	1.119.704	54.789	54.477	273.719	136.030	404.456
Junio	6.887.066	3.071.047	708.752	176.339	852.545	1.005.786	60.178	65.272	314.382	172.886	459.879
Julio	7.192.529	2.957.326	687.346	195.577	1.186.714	814.568	84.963	79.038	517.111	173.205	496.681
TOTALES	40.926.949	16.783.485	3.779.446	1.204.600	5.926.039	6.332.587	408.357	499.881	2.156.869	961.574	2.874.111
Variación	27%	22%		23%	24%	41%	26%	17%	12%	18%	42%

Encuesta de supermercados. Ventas totales a precios corrientes por grupo de artículos y jurisdicción, en miles de pesos. Año acumulado 2017 vs 2018

Periodo	Total	Bebidas	Almacén	Panadería	Lácteos	Carnes	Verdulería y frutería	Alimentos preparados y rotisería	Artículos de limpieza y perfumería	Indumentaria, calzado y textiles para el hogar	Electrónicos y artículos para el hogar	Otros
2017* Ene	26.427.998	3.443.622	6.305.922	861.281	2.696.219	2.379.964	972.536	312.857	4.194.045	756.529	1.816.843	2.688.181
Feb	24.645.325	3.262.239	6.196.049	846.356	2.679.169	2.393.476	952.635	302.853	3.866.553	658.164	1.234.785	2.253.045
Mar	26.436.140	3.250.847	7.063.471	927.760	3.009.549	2.618.475	1.000.746	325.304	4.162.368	653.457	1.278.629	2.145.534
Abr	27.731.486	3.195.466	7.807.422	1.038.255	3.083.402	2.793.541	968.630	333.759	4.164.415	823.670	1.506.770	2.016.157
May	26.643.535	2.812.418	7.284.627	942.468	3.065.745	2.590.441	918.139	311.273	4.025.262	901.517	1.794.244	1.997.401
Jun	27.725.488	3.027.740	7.521.636	985.719	3.149.592	2.670.023	890.267	317.908	4.090.111	986.593	1.861.320	2.224.579
Jul	29.747.935	3.285.971	8.071.236	1.052.638	3.353.017	2.795.921	928.952	350.326	4.403.658	1.013.985	1.960.013	2.532.219
TOTALES	189.357.907	22.278.303	50.250.363	6.654.477	21.036.692	18.241.840	6.631.905	2.254.280	28.906.413	5.793.915	11.452.603	15.857.116
2018* Ene	30.808.643	4.132.353	7.393.762	1.004.651	3.236.119	2.807.461	1.190.544	356.421	4.753.482	911.344	1.967.578	3.054.930
Feb	30.135.795	4.260.250	7.273.237	1.000.170	3.189.824	2.890.288	1.154.918	351.645	4.491.149	886.319	1.753.642	2.884.372
Mar	34.753.567	4.481.897	9.323.322	1.296.154	3.763.897	3.368.400	1.232.046	397.864	5.084.538	944.407	2.017.669	2.843.375
Abr	32.489.216	4.156.507	8.508.401	1.140.285	3.560.735	3.273.730	1.120.679	367.618	4.803.259	935.794	2.139.784	2.482.424
May	33.599.789	3.674.736	8.818.332	1.177.008	3.610.602	3.192.880	1.075.478	384.819	4.648.222	1.135.688	3.337.701	2.544.324
Jun	36.507.020	4.135.953	9.733.266	1.287.509	3.865.008	3.517.247	1.107.223	376.215	4.889.918	1.409.434	3.488.981	2.696.266
Jul	37.443.023	4.193.967	10.485.330	1.388.946	4.049.704	3.602.434	1.209.417	409.166	5.279.074	1.343.112	2.275.553	3.206.320
TOTALES	235.737.052	29.035.664	61.535.649	8.294.722	25.275.889	22.652.421	8.090.304	2.643.748	33.949.641	7.566.097	16.980.908	19.712.010
		24%	30%	22%	25%	20%	24%	22%	17%	17%	31%	48%

Fuente: INDEC. I

En el rubro textil, por ejemplo, en las tiendas y grandes superficies las ventas no superan el índice de inflación anual acumulado, pero en cambio en el e-commerce

como se mencionó anteriormente el panorama es totalmente distinto, las ventas de indumentaria no deportiva aumentaron un 66%.

De todos modos, en este momento la población está sufriendo tanto el desempleo como la suba de precios y la reducción del poder adquisitivo, muchas de las variables tocadas por la suba en los servicios, el dólar y es por eso que las ventas en las tiendas se ven claramente afectadas.

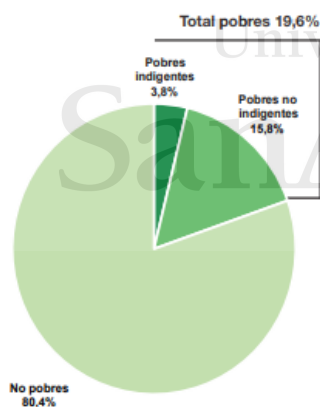
El índice de pobreza del primer semestre de 2018 muestra una suba de la misma con respecto al semestre anterior, pero una baja respecto del mismo semestre de 2017. Dejando los hogares por debajo de la línea de la pobreza un 19,6%, siendo 27,3% de personas.

Cuadro 1. Pobreza e indigencia. Total 31 aglomerados urbanos

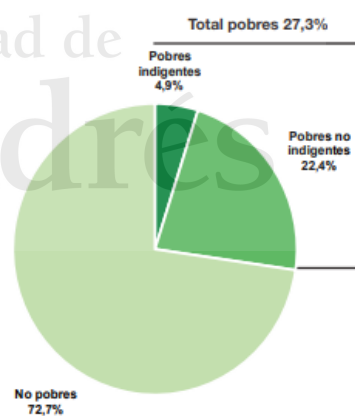
Indicador	2° semestre 2016	1° semestre 2017	2° semestre 2017	1° semestre 2018
				%
Pobreza				
Hogares	21,5	20,4	17,9	19,6
Personas	30,3	28,6	25,7	27,3
Indigencia				
Hogares	4,5	4,5	3,5	3,8
Personas	6,1	6,2	4,8	4,9

Gráfico 1. Resultados del primer semestre de 2018

Incidencia de pobreza e indigencia. Hogares



Incidencia de pobreza e indigencia. Personas



Fuente: INDEC. I

El porcentaje de personas en actividad en el segundo trimestre del 2018 es del 46,4%, en actividad un 41,9% y con desempleo el 9,6%, las variables bajan muy poco con respecto al trimestre anterior, pero considerando la variación interanual, el porcentaje de desempleo es de casi un punto.

Cuadro 1.1 Principales tasas del mercado laboral. Segundo trimestre de 2017-segundo trimestre de 2018

Tasas	Total 31 aglomerados urbanos				
	Año 2017			Año 2018	
	2° trimestre	3° trimestre	4° trimestre	1° trimestre	2° trimestre
Actividad	45,4	46,3	46,4	46,7	46,4
Empleo	41,5	42,4	43,0	42,4	41,9
Desocupación abierta	8,7	8,3	7,2	9,1	9,6
Ocupados demandantes de empleo	14,7	15,4	14,7	15,3	16,0
Subocupación	11,0	10,8	10,2	9,8	11,2
Subocupación demandante	7,4	7,9	7,2	6,8	7,7
Subocupación no demandante	3,6	2,9	3,0	3,0	3,5

Fuente: INDEC. Encuesta Permanente de Hogares.

El índice de salarios registrado por el INDEC es del 21,6% en los últimos 12 meses. Teniendo en cuenta que la inflación de los últimos 12 meses es de más del 30%, los argentinos perdieron un gran porcentaje de su capacidad de consumo.



Universidad de
San Andrés

c. Análisis social.

Cada vez más, los usuarios prefieren realizar sus compras online. Muchas de las ventajas de este servicio son las siguientes:

- Posibilidad de realizar las compras las 24 horas del día y los 7 días de la semana. El usuario tiene la posibilidad de realizarlo en cualquier momento del día y ahorrar tiempo en trasladarse a la tienda y visitar más de una para encontrar el producto buscado, no solo en el mercado local sino también en el exterior.
- Comparación de precios: se puede realizar la comparación de un mismo producto en diferentes marcas con una mayor comodidad y menos tiempo que en las tiendas físicas. Para así el cliente asegurarse que está comprando al mejor precio del mercado.
- Compras globales: ahora es posible realizar compras al exterior y también que de otras regiones del país o del exterior compren a marcas argentinas.
- Promociones exclusivas: muchas marcas realizan promociones especiales para este canal, así el cliente se ve beneficiado y se logra atraer a los mismos.
- Servicio: algunas marcas ofrecen guías para orientar al comprador, con especificación en telas, talles, comparación con productos similares, oferta de medios de pago.

Este cambio en la orientación hacia la compra online, no solo surge por parte del consumidor, para el vendedor también tiene amplios beneficios comparados con la venta en tiendas:

- Menos costos: los costos son más bajos, dado que se reducen los mismos en infraestructura, como cantidad de empleados, gastos en servicios de mantenimiento de locales, alquileres, demás.
- Rapidez en cambios del mercado: como realizar cambios de precios, suba o baja de productos a la venta.
- Amplitud de usuarios: no solo se puede llegar a usuarios cercanos a la tienda, sino también a cualquier parte del mundo teniendo los servicios y marketing para llegar a ellos.

- Relación con los clientes: se puede generar una mayor comunicación con los mismos. Teniendo un feedback en cada compra, o en las recomendaciones y comentarios de los mismos. Se puede realizar campañas y analizar mejor a cada uno de ellos.
- Rango horario: al estar disponible la venta online 24/7, se pueden generar mayor cantidad de ventas.
- Competencia leal: para las Pymes los beneficios son muy altos, dado que, teniendo un buen servicio, la competencia con marcas de shopping puede ser de igual a igual. No sucede así con las tiendas físicas ya que, en los shoppings, las marcas pequeñas ni llegan a esas superficies.

La sociedad se va adaptando a las nuevas tecnologías, y no solo eso, sino que también encuentra los beneficios y lo incorpora dentro de su hábito de consumo. Las mujeres y los millennials en general, son los grupos que más consumen indumentaria: este rubro crece ágilmente dado que los consumidores, no encuentran las tiendas abiertas durante la semana en sus momentos libres, o viven en pueblos donde las marcas no llegan con tiendas o incluso el usuario busca diseñadores independientes, con modelos únicos que no tienen tiendas en todos los barrios. A su vez, cada vez son más aceptadas las páginas de intercambio de ropa usada, al estilo feria, donde el usuario puede adquirir ropa en buen estado a un precio muy accesible por la zona de su residencia, grupos de Facebook muy concurridos son Cheap 2 Cheap y Hay ganga!, y páginas como yafue.com y letgo.com. El rechazo a las grandes aglomeraciones, caminar en los horarios determinados por los shoppings, el consumo de tiempo en esta actividad hace que cada vez más los compradores elijan las vidrieras virtuales, para buscar, seleccionar, comparar y concretar sus compras de indumentaria.

d. Análisis tecnológico.

El INDEC afirma: el 64,3% de los argentinos tienen acceso a una computadora y el 75,9% a internet. También declara que el 81,2% utiliza el teléfono celular, 44,8% la computadora y el 74,3% internet.

Se puede ver en el cuadro debajo que es muy parejo el acceso a una computadora e internet en todas las regiones.

Hogares con acceso a bienes y servicios TIC (computadora e internet). Total 31 aglomerados urbanos. Cuarto trimestre de 2017

Área geográfica	Bienes TIC						
	Computadora			Internet			
	Sí	No	Ns/Nr	Sí	No	Ns/Nr	
Total 31 aglomerados urbanos	64,3	35,6	0,1	75,9	23,9	0,1	
Aglomerados del interior	64,0	35,9	0,1	78,1	21,8	0,0	
Regiones							
Gran Buenos Aires	64,5	35,3	0,2	74,1	25,7	0,2	
Cuyo	65,3	34,7	0,0	76,4	23,6	0,0	
Noreste	60,1	39,8	0,1	78,8	21,0	0,2	
Noroeste	60,7	39,2	0,0	81,4	18,6	0,0	
Pampeana	64,6	35,3	0,1	76,8	23,2	0,0	
Patagónica	70,7	29,3	0,0	81,2	18,8	0,0	
Total aglomerados de 500.000 y más habitantes	64,3	35,5	0,1	75,5	24,4	0,1	
Total aglomerados de menos de 500.000 habitantes	64,5	35,5	0,0	79,2	20,7	0,1	

Fuente: INDEC-EPH, MAUTIC.

En cuanto a la edad y género, el INDEC afirma que a pesar de ser muy parejo el uso de estos bienes y servicios según género, los hombres lo utilizan más que las mujeres. El rango de edad con mayor porcentaje es el de 13 a 29 años, con una diferencia de casi 10 puntos al rango adulto de 30 a 64 años en uso de internet y computadora. En cuanto a la telefonía celular se destaca el rango de 18 a 29 años.

Población de 4 años y más en hogares por utilización de bienes y servicios TIC (celular, computadora y/o internet) según sexo y grupos de edad. Total 31 aglomerados urbanos. Cuarto trimestre de 2017

Características demográficas	Total	Uso de TIC								
		Internet			Computadora			Teléfono celular		
		Sí	No	Ns/Nr	Sí	No	Ns/Nr	Sí	No	Ns/Nr
Total	100,0	74,3	25,6	0,1	44,8	55,1	0,1	81,2	18,7	0,0
Sexo										
Varones	100,0	75,2	24,7	0,1	45,4	54,4	0,2	81,4	18,6	0,0
Mujeres	100,0	73,5	26,4	0,1	44,2	55,7	0,1	81,1	18,9	0,0
Grupos de edad										
4 a 12 años	100,0	68,5	31,3	0,2	43,5	56,3	0,2	45,8	54,2	0,0
13 a 17 años	100,0	89,2	10,7	0,1	63,2	36,7	0,1	86,5	13,5	0,0
18 a 29 años	100,0	89,1	10,9	0,0	55,2	44,7	0,2	94,8	5,2	0,0
30 a 64 años	100,0	79,3	20,6	0,1	45,4	54,5	0,1	92,7	7,2	0,0
65 y más	100,0	35,2	64,8	0,1	19,1	80,8	0,1	59,2	40,8	0,0

Fuente: INDEC-EPH, MAUTIC.

Es importante destacar que a medida que aumenta el nivel de educación, aumenta también el acceso a la tecnología.

Población de 4 años y más en hogares por utilización de bienes y servicios TIC (celular, computadora y/o internet) según grupos de edad y nivel educativo. Total 31 aglomerados urbanos. Cuarto trimestre de 2017

Grupos de edad y nivel educativo	Total	Uso de TIC								
		Internet			Computadora			Teléfono celular		
		Sí	No	Ns/Nr	Sí	No	Ns/Nr	Sí	No	Ns/Nr
		%								
Total	100,0	74,3	25,6	0,1	44,8	55,1	0,1	81,2	18,7	0,0
Primaria Incompleta	100,0	59,7	40,2	0,1	36,7	63,1	0,2	51,6	48,4	0,0
Primaria completa	100,0	45,7	54,2	0,1	14,4	85,5	0,1	72,0	27,9	0,0
Secundaria incompleta	100,0	80,9	19,0	0,1	43,8	56,1	0,1	89,3	10,6	0,0
Secundaria completa	100,0	80,5	19,4	0,1	43,3	56,5	0,1	92,4	7,6	0,0
Superior y universitaria incompleta	100,0	94,0	5,9	0,1	72,7	27,2	0,1	97,4	2,6	0,0
Superior y universitaria completa	100,0	93,8	6,2	0,1	73,1	26,8	0,1	96,5	3,5	0,0
Sin instrucción	100,0	46,8	53,1	0,1	21,9	77,8	0,3	34,0	65,9	0,1

Fuente: INDEC-EPH, MAUTIC.

Gracias a los datos antes mencionados, el cliente año a año tiende a comprar más en el mercado online y se puede afirmar que las búsquedas son en su mayoría realizadas en la web. Como así también, cada vez son menos las personas que prefieren finalizar la compra en la tienda física. Es importante destacar la presencia de los peers, que con la experiencia vivida, sus críticas y comentarios son clave para que vuelvan a comprar o incentiven a otros usuarios a hacerlo.

5. Análisis de mercado

Es importante entender también, cómo participan los consumidores en el e-commerce y por ello, La Cámara de Comercio Electrónico en el informe anual del 2017 asegura, luego de realizar 1000 encuestas a adultos de entre 18 y 65 años de un NSE amplio en todo el país que hayan comprado en el último semestre, que 9 de cada 10 personas compró alguna vez online y 5 de cada 10 compró en los últimos 6 meses. Cabe destacar que, dentro de esas personas, las de entre 34 y 44 años de ABC1 aumentó su compra semanal de un 7% en 2016 a un 11% en 2017.

Los motivos por los que esta muestra realiza la compra online son los siguientes: 70% esfuerzo, puede realizarlo en cualquier momento, le resulta más fácil y cómodo de realizar. El 56% por tiempo, dado que ahorra el mismo y le resulta más fácil encontrar los productos que en las tiendas físicas. Y el 34% por dinero, en muchas oportunidades los descuentos son mejores en el mercado online.

La Cámara afirma que la confianza en el proceso de compra aumenta año a año. Las desventajas caen de 1,89% en 2016, a un 1,67% en el 2017.

- no poder ver el producto cae un 9%, siendo de todos modos un 64%, uno de los desafíos principales a combatir.
- demoras en la entrega cae un 3%.
- la desconfianza en el sitio del vendedor cae un 5%,
- la seguridad en los pagos cae un 2%
- la claridad en la transacción cae un 1%.
- solamente el requerimiento del uso de tarjeta sube un 1%.

Las categorías más compradas en los últimos meses fueron viajes, celulares y telefonía e indumentaria deportiva. Bajando en el ranking de compras le sigue electro, indumentaria no deportiva, espectáculos, audio y video, hogar, computación y por último cosmética, respectivamente.

Todos los segmentos compran viajes y telefonía, pero cabe destacar que los hombres se inclinan más por la tecnología, herramientas, accesorios de autos y software. Mientras que las mujeres compran más indumentaria, espectáculos,

hogar y cosmética. Los millennials se inclinan por la indumentaria, cosmética y espectáculos.

La Cámara destaca que las principales categorías que tienen un gran potencial dado que están en desarrollo son: computadoras, electrodomésticos, televisores, celulares e indumentaria. Aún por desarrollar, pero con alta posibilidad de crecimiento son los cosméticos, las bebidas y alimentos.

El camino a la compra se origina en las búsquedas. Es importante el crecimiento de los dispositivos móviles: se incrementó un 3% del 2016 al 2017, sobre todo en personas de entre 18 y 20 años y las de NSE D. Así mismo, la búsqueda por Desktop bajó un 6%, siendo mayor el porcentaje entre quienes tienen más de 45 años. No solo los dispositivos móviles crecen al momento de la compra sino también en el de la búsqueda: un 53% de personas buscan por desktop, un 17% utiliza al menos un dispositivo móvil y otro desktop y un 22% que solo busca a través de dispositivos móviles.

Sigue siendo el principal componente para la búsqueda, los buscadores de páginas web, luego los sitios de marketplace, sitios especializados, web de marcas y por último las apps de marketplace. La muestra opina que lo más buscado son precios y promociones casi al igual que información del producto, dejando con menor importancia para ellos, la información de la tienda. Entre la búsqueda y la compra, 1 de cada 4 clientes realiza comparaciones: principalmente productos entre distintas marcas dentro del mismo sitio, en menor medida un producto de una marca específica en distintos sitios y la minoría compara diferentes productos en distintos sitios.

Luego de la búsqueda se origina la compra. Y cabe destacar que el Smartphone en 2017 tuvo un altísimo crecimiento dado que las compras crecen aceleradamente a través de este dispositivo. De todos modos, la PC de escritorio sigue siendo el medio donde más compras se realizan, decreciendo año a año.

Los sitios aún siguen siendo, por un 85%, el medio que utilizan para la compra mientras que las apps lo son un 15%. Pero estas últimas están creciendo notablemente en 2016, eran de solo un 8%, siendo las apps de tiendas departamentales o minoristas la de mayor crecimiento. En el 2017, 6 de cada 10

personas tienen al menos una app de compra instalada en su teléfono (Amazon, Despegar, Mercado Libre, etc.).

La Cámara destaca que la buena experiencia de compra impulsa a la recompra. Demostrando que 8 de cada 10 personas eligen los mismos sitios o apps donde ya habían comprado, cuando en el 2016 eran 7 de cada 10. Año a año el nivel de satisfacción de la experiencia de compra online crece, llegando al 98%.

La importancia de saber cómo son los clientes cuando compran online: un 84% es oportunista y busca la promoción y precio, un 71% es leal a las tiendas en donde compra y tuvo una buena experiencia, un 69% es curioso y está dispuesto a esperar a ver dónde comprar luego de una investigación. Un 57% es conquistable y le interesa conocer nuevos negocios si las publicidades lo atrapan y solo un 54% es eficiente y quiere comprar un producto lo más rápido posible.

La Cámara realizó más de 150 encuestas a empresas socias del CACE y detalla que la facturación en el 2017 en el e-commerce fue de \$156.300 millones, mientras que en el 2016 fue de \$102.700 millones. Esto representa un 52% de crecimiento anual, (cabe destacar que la inflación en la Argentina en 2017 fue de un 24,8%, según el INDEC). Viene creciendo año a año porque del 2015 al 2016 también creció un 51% anual.

LA FACTURACIÓN DEL E-COMMERCE EN 2017 FUE DE



Inflación anual 2017 24,8% según INDEC

El ticket promedio subió del 2015 al 2016 un 22% y del 2016 al 2017 un 19%, siendo 60 millones de órdenes de compra en 2017 y 47 millones en 2016, un

aumento de 28% en órdenes de compra. Estas transacciones se realizaron en un 92% por medio de tarjetas de crédito, solo un 7% en efectivo y un 1% en tarjetas de débito.



La relación de tráfico y conversión también aumentó notablemente; un 60% anual en 2017 y un 15% en 2016 en término de millones. Se puede demostrar así como de un año al otro el crecimiento es muy extremo, llevando la tasa de conversión en 2017 a un 1,36% y de 0,87% promedio tomando cada empresa individualmente.

En relación a la cantidad de unidades vendidas también hubo un fuerte crecimiento, este fue de un 28%. Los rubros impulsores fueron bebidas y alimentos e indumentaria. En términos de facturación, la categoría con mayor participación es pasajes y turismo con 28% y un crecimiento de 71%. La indumentaria no deportiva tiene solo un 3% de participación, pero el crecimiento anual es de un 66%. Los artículos para el hogar tienen un 9% de participación y un 51% de crecimiento. Es importante destacar que el B2C tiene el 93% de participación cuando el C2C solo el 7%.

Categoría - Rubro	Facturación				2017	
	2014 (MM)	2015 (MM)	2016 (MM)	2017 (MM)	Participación	Crecimiento
Pasajes y Turismo	9.990	17.310	25.580	43.640	28%	71%
Equipos y accesorios de audio/imagen, consolas, TI y telefonía	4.525	8.012	11.390	18.360	12%	61%
Artículos para el hogar (muebles, decoración)	-	4.251	9.552	14.430	9%	51%
Alimentos, bebidas y artículos de limpieza	2.520	3.591	6.858	12.090	8%	76%
Electrodomésticos (línea blanca y marrón)	3.100	5.453	8.196	9.115	6%	11%
Deportes	1.900	3.361	4.264	5.630	4%	32%
Entradas espectáculos y eventos	1.090	2.001	2.557	4.397	3%	72%
Indumentaria (no deportiva)	0.953	1.778	2.490	4.126	3%	66%
Accesorios para autos, motos y otros vehículos	0.780	1.348	2.669	4.090	3%	53%
Cosmética y Perfumería	0.744	1.116	2.273	3.577	2%	57%
Infantiles	1.040	2.000	2.165	2.999	2%	39%
Artículos de oficina	0.840	1.444	2.055	2.099	1%	2%
Materiales y herramientas de construcción	-	0.325	1.135	1.995	1%	76%
Otros	5.689	9.663	12.560	18.460	12%	47%
Total B2C	36.310	61.860	93.760	145.000	93%	55%
C2C	3.800	6.381	8.945	11.300	7%	26%
Total B2C + C2C	40.110	68.240	102.700	156.300		52%

Estas ventas se distribuyen de la siguiente manera en el país: AMBA 49%, Centro 26%, NOA 8%, Litoral 7%, Cuyo 5%, Patagonia 5%. AMBA crece 5 puntos con respecto al año anterior mientras que las demás regiones los pierden.

Según las ventas del 2017, el principal punto de logística es el pick up store con un 50%, le sigue los envío a domicilio con un 44% y sólo un 6% retiran en una sucursal del operador logístico. Estas entregas en su mayoría fueron realizadas antes de los 7 días de compra. Lo más importante en la logística fueron los plazos de entrega, seguido por los precios, dejando por detrás la posibilidad de seguimiento y cobertura.

En cuanto a la industria Textil, la Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria afirma: *“El proceso de transformación está en marcha: nuevos hábitos de consumo, tecnología en las modalidades de compra, cambios en las preferencias de productos y sus diseños, políticas de mercado inciertas y nuevos modelos de negocios. Se impone abordar nuevas estrategias en los sistemas productivos, métodos de fábricas y formas de trabajo, así como la incorporación de tecnología en los eslabones productivos.”* (CIAI, 2018) Para la industria la situación está muy complicada, dado el incremento del producto importado, la recesión, las altas tasas de interés, la corrida bancaria con un dejo de inflación altísimo como venimos mencionando, hace que la producción haya caído. La Cámara Industrial Argentina de Indumentaria elaboró un programa de políticas para el fomento del sector; adelantar el cronograma de deducción de parte del salario, restablecer el apoyo y ampliar los plazos de auxilio, subsidiar las tarifas de los servicios públicos para PyMES, subsidiar a la las tasas de interés para fomentar las cuotas,

direccionar las compras del Estado a la indumentaria argentina y la ampliación de líneas de capital de trabajo lanzadas por los bancos oficiales a tasas subsidiadas a los bancos comerciales. Se está trabajando fuertemente para poder levantar la industria y tener desde el estado el apoyo en la misma.

Las exportaciones también cayeron durante el 2018, pero también se generaron políticas de Exportación Simple, para poder exportar desde variados productos, como cantidades reducidas de una manera poco burocrática y así poder incentivar a las PyMES a exportar y ampliar los mercados.

Dimensionamiento de mercado:

El mercado objetivo tiene un tamaño estimado de 2.171.152. Este universo está compuesto por todas las mujeres del país de entre 20 y 40 años de clase media que usan internet en la Argentina.¹

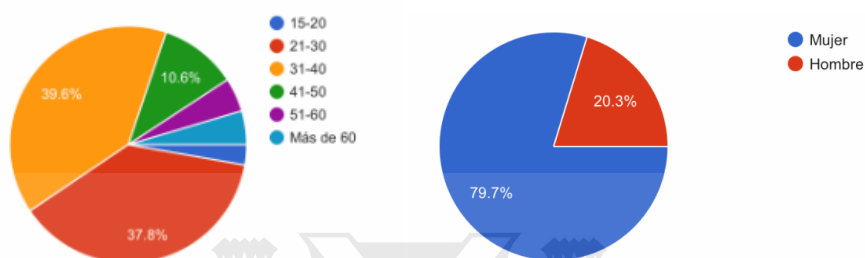


¹ Oliveto, G. (2018). *La gente le pondrá un límite a la suba de precios*. Consultado el 29 de Noviembre de 2018 en <https://www.lanacion.com.ar/2138489-la-gente-le-pondra-un-limite-a-la-suba-de-precios>
Censo 2010. Consultado el 29 de Noviembre en <https://www.indec.gob.ar/>

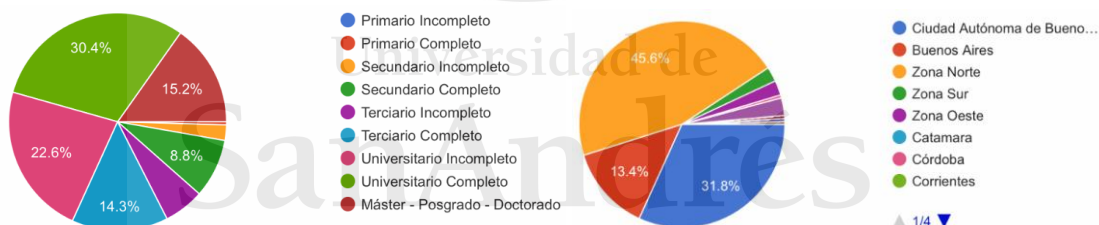
6. Análisis del consumidor

Durante el mes de octubre de 2018, se realizó una encuesta a más de 200 personas aplicando un muestreo por conveniencia y utilizando como método de recolección encuestas electrónicas.

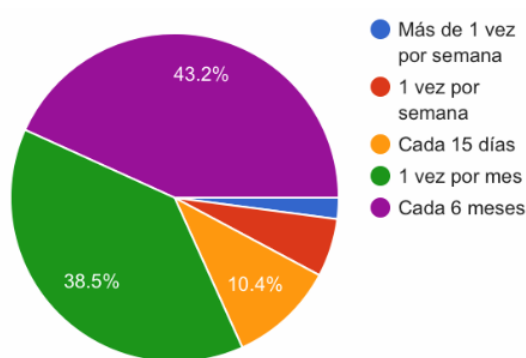
A continuación, se expone la composición demográfica de la muestra, en cuanto a las siguientes variables: edad, género, nivel educativo y lugar de residencia.



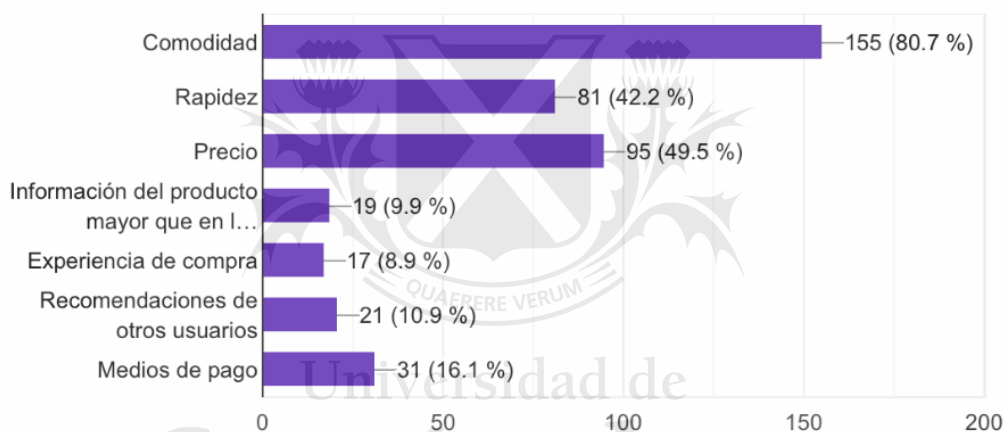
El 50% de los encuestados tienen un nivel de estudios universitario incompleto o completo y más del 90% son de Ciudad de Buenos Aires y GBA (siendo un gran porcentaje de zona norte).



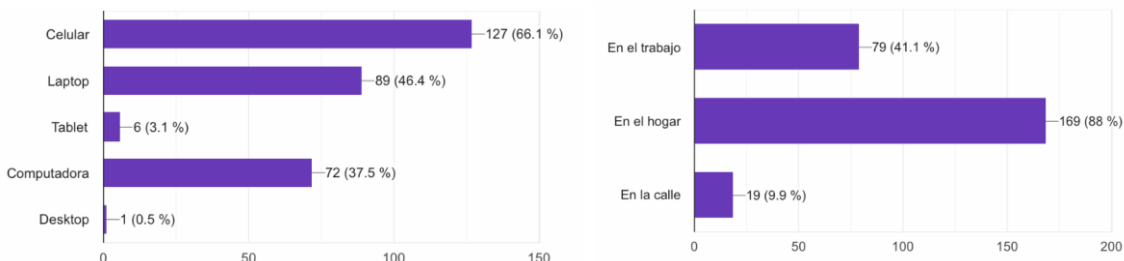
Prácticamente todos los encuestados tienen smartphones y computadoras y compran productos o servicios por internet, el 44% cada 6 meses y el 37,5% una vez por mes, solo el 11% cada 15 días, y de todos ellos, la mitad compran Indumentaria.



En cuanto a sus hábitos de consumo, se puede afirmar, que la mayoría realiza compras online por comodidad, en menor medida por precio y luego por la rapidez de la transacción.



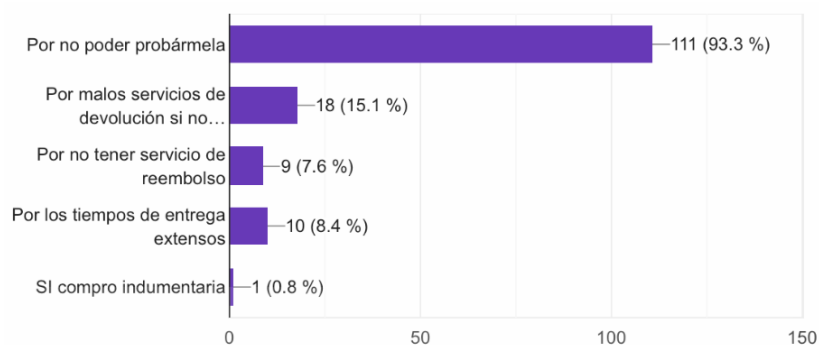
Las compras online eligen realizarlas con su dispositivo móvil, y un porcentaje tan solo un poco menor con su laptop. El lugar dónde las realiza con mayor porcentaje es en su hogar y luego en menor medida en el trabajo.



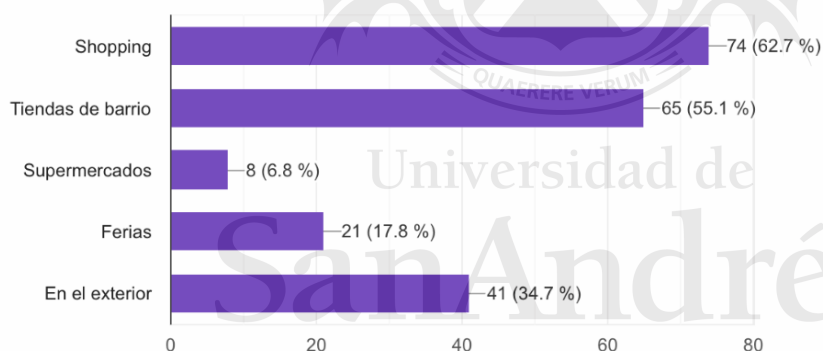
El 38% de los encuestados no tienen apps bajadas en su celular, y los que sí tienen en general es de servicios o viajes. De indumentaria solo se mencionaron las apps de Netshoes y Dafiti (un 1% de los encuestados). Prácticamente todos

coinciden que los tiempos de entrega son muy importantes para ellos y que si deciden realizar pick up store es solo para ahorrar el costo de envío.

Se puede afirmar que prácticamente todos los que no compran, es por no poder probarse la ropa, luego en menor medida detallan estar disconformes con los servicios de devolución.

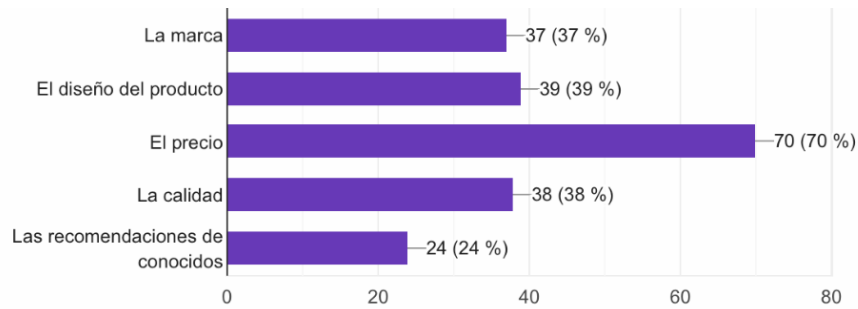


La mayoría de las personas que no compran online deciden hacerlo en shoppings, tiendas de barrio o en el exterior.



Cabe destacar que el 70% de este grupo compraría online si el sitio le realizaría un reembolso de su compra de no gustarle el producto. Pero en este servicio, es importante mencionar, que el 75% de ellos les molestaría acercar el producto a un correo para recibir el reembolso, quisieran que se retire por su domicilio.

Las personas que si realizan compras de indumentaria por internet demostraron notablemente que consideran importante el precio, luego la marca y calidad respectivamente. Es notable ver que el 10% define que le es importante la recomendación de conocidos, coincide con lo antes mencionado de la importancia de reseñas y recomendaciones.



A pesar de que la marca es importante para ellos, el 75% afirma, que si el producto y precio les conforma comprarían en una marca que no conocen.

En cuanto a las falencias del e-commerce en páginas de indumentaria que los usuarios visitan y las características que éstas podrían tener para captar a los que no las utilizan, se revelaron varias opiniones reiteradas, donde podemos sacar conclusiones de mejoras. Muchos de ellos buscan una buena identificación de las medidas y talles de las marcas, encuentran una disconformidad en las diferencias por marcas de talles y pocas especificaciones de las medidas de las prendas para poder entender si el producto les calzaría como buscan o no.

También para ellos es muy importante mejorar el servicio de envíos, reembolsos, políticas de cambios y devoluciones y costos de los mismos, que es algo que a los usuarios preocupa y define al momento de compra. Sobre todo, a tener en cuenta si la página no tendrá locales al público en diferentes lugares del país, se debe agilizar y ayudar al consumidor en estos aspectos para que no sea tan engorroso y caro realizarlo.

Ellos consideran importante también los chats en línea para poder guiar y asesorar al cliente mejor aún que en la tienda. Como así también siempre tener los stocks actualizados de los productos, realizar ventas cruzadas y poder elegir además del producto seleccionado con cual otro podría combinarlo.

7. Análisis competitivo

Se realizó un análisis de 18 marcas reconocidas de indumentaria del mercado, de las cuales 16 venden online (ver anexo). Además, se analizaron páginas que venden más de una marca como Dafiti y Thenetbotique, o Bacan con asesoría de imagen; y se puede afirmar que la competencia tiene muchas de las falencias que los encuestados destacan como inhibidores para la compra online.

Problemas de producto: la mayoría de las páginas no muestran el producto de una forma atractiva, las fotos no son suficientes para entender el mismo. No hay fotos mostrando las telas y terminaciones, solo muestras a una modelo con el talle más chico de la curva, no hay videos, ni fotos 360 para vender el producto de una mejor manera. Lo que sí tienen todas las páginas es una foto de cada color en el que comercializan la prenda. Las medidas y talles no se encuentran bien especificados, solo muestran unas pocas medidas, que son las mismas para cada producto. Ninguna de ellas brinda el servicio de que cada usuario cargue sus medidas para recomendarle su talle. Las características de producto en las fichas técnicas, son muy pobres, la mayoría no especifica los cuidados a tener en la prenda al momento de lavarla o secarla, tampoco detalles de la tela o corte de la prenda.

Stock: el 90% de las marcas manejan un stock actualizado en la misma. Sacando el producto de la venta de no contar con stock, o no dejando comprar cierto color o talle del producto de no tenerlo disponible.

Envíos: La mayoría cobra el servicio de envío, pero dan poca información sobre tiempos de entrega y costos del envío sino hasta el final de la compra. Los medios que utilizan para el envío son en su mayoría correo Andreani, donde ellos también se encargan de retirar el producto de necesitar un cambio por el domicilio del cliente.

Cambios y devoluciones: Todas las páginas tienen una sección explicando las condiciones de cambio o devoluciones, pero no está a la vista en el momento de seleccionar el producto. En general el costo del retiro y envío del primer cambio por talle y color se hace responsable la empresa. La mayoría de las empresas no realizan reembolso de no gustarle el producto al cliente, algunas sí tienen un

servicio donde el cliente no recibe el dinero, pero le proveen una gift card para gastar en la marca en cualquier producto en los próximos 6 meses.

Medios de pago: estos son muy variados, pero no generan en el usuario una opción de poner en un comienzo su forma de pago como para poder ver el precio final en cada prenda antes de ir al carrito de compra, como en varias páginas de retail si ofrecen.

Comunicación: Notamos que la mayoría de las páginas tienen chat online para asesorar al consumidor y call center para que el mismo pueda realizar consultas. Ninguna de ellas tiene la opción de que los usuarios dejen comentarios en los productos para así poder fomentar la comunicación y relación entre la marca y el peer, o que un potencial comprador realice la conversión por las recomendaciones de otros. Casi todas las paginas están en las redes sociales, pero generando poca interacción con el consumidor, casi ninguna con línea de Whatsapp que podría ayudar al consumidor a realizar su compra. Como se mencionó antes las interacciones son muy importantes como la experiencia, páginas como Tripadvisor lo tiene muy incorporado y no tendría el éxito que tiene sin las opiniones de sus usuarios. Se ve en la potencial competencia, en el mercado de la indumentaria en este país, que no utiliza el recurso de interacción con los peers. Las redes que todos manejan son Facebook e Instagram y luego en menor porcentaje Twitter, Pinterest y You Tube.

Promociones: la mayoría de las marcas participaron del último Cybermonday, mostrando los descuentos y promociones en cada producto. Pero es algo que no realizan a lo largo de la temporada, promociones por categoría o ciertos productos con menos stock o menos vendidos, como sí lo realizan los retails. El 50% de las páginas no tienen wishlist, que podría ser utilizado para enviarle promociones o incentivar de alguna manera al usuario de generar esa compra deseada en el corto plazo.

8. Análisis estratégico

El análisis FODA ayudará a entender la situación actual de la empresa en su entorno, analizando tanto factores internos como externos. Se mencionarán las fortalezas y debilidades internas de la empresa y las amenazas y oportunidades como factores externos a la misma.

MATRIZ FODA			
		Fortalezas	Debilidades
ANÁLISIS INTERNO		CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA	TIEMPO Y COSTOS DE ENVIO
		CONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES DEL CONSUMIDOR	EL CLIENTE QUIERE PROBAR LA ROPA EN UNA TIENDA
		POSIBILIDAD DE VENTA AL EXTERIOR	MARCA NO RECONOCIDA NI POSICIONADA
		AHORRO DE GASTOS DE TIENDA FISICA	PAGINAS LENTAS POR MUCHO CONTENIDO FOTOGRAFICO
		CONOCIMIENTO DE LAS NUEVAS TENDENCIAS DE E COMERCE	
ANÁLISIS EXTERNO		SECTOR EN CRECIMIENTO	NUEVOS COMPETIDORES
		MALOS SERVICIOS EN LA COMPETENCIA	ES FACIL QUE LA COMPETENCIA IGUALE SERVICIOS
		TEGNOLOGIA AL ALCANCE DEL TARGET	COSTOS PROVEEDORES POR VOLUMENES CHICOS
		FALTA DE TIEMPO EN EL CONSUMIDOR	CRISIS DEL PAIS
		PRESENCIA EN EL INTERIOR DEL PAIS Y EL EXTERIOR	
		Oportunidades	Amenazas

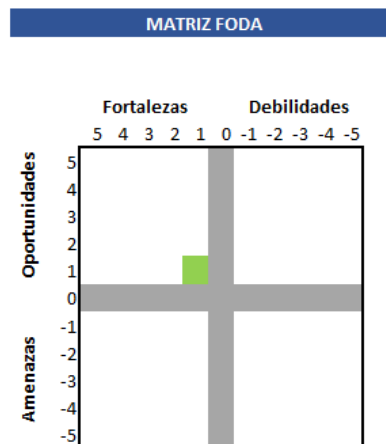
La matriz muestra lo importante que es en la empresa la flexibilidad y ventajas que nos da ante la competencia que sea nativa digital como así también los costos que se ahorran y ayudan a una mejor rentabilidad. De todos modos, al ser una nueva empresa, hay que trabajar para posicionarla, generar confianza y enfocarse fuertemente para optimizar en los costos de envíos.

En cuanto al análisis externo, como se viene mencionando, la crisis del país será un factor a tener en cuenta, como la amenaza de los competidores. De todos modos, el negocio nos da la posibilidad de llegar a cualquier parte del país, y brindarle a nuestro usuario lo que está buscando, que aún no encontró.

Es clave calificar cada una de estas variables para ver la suma de los impactos, positivos y negativos.

E-COMMERCE INDUMENTARIA

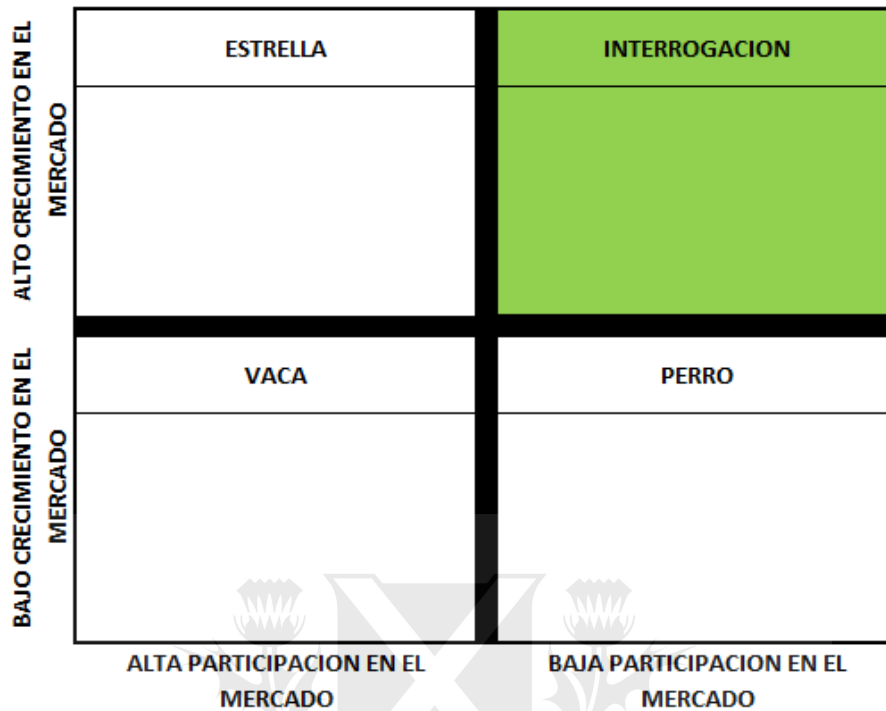
Fortalezas y Debilidades		1
CONOCIMIENTO DEL MERCADO		5
FLEXIBILIDAD AL SER UNA COMPAÑÍA NATIVA DIGITAL		5
POSIBILIDAD DE VENTA AL EXTERIOR		4
AHORRO DE GASTOS DE TIENDA FISICA		4
TIEMPO Y COSTOS DE ENVIO		-3
EL CLIENTE QUIERE PROBAR LA ROPA EN UNA TIENDA		-5
MARCA NO RECONOCIDA NI POSICIONADA		-3
COSTOS PROVEEDORES POR VOLUMENES CHICOS		-1
Oportunidades y Amenazas		1
SECTOR EN CRECIMIENTO		5
MALOS SERVICIOS EN LA COMPETENCIA		3
TEGNOLOGIA AL ALCANCE DEL TARGET		4
FALTA DE TIEMPO EN EL CONSUMIDOR		2
POSIBILIDAD DE LLEGAR AL INTERIOR Y EXTERIOR DEL PAIS		5
NUEVOS COMPETIDORES		-2
ES FACIL QUE LA COMPETENCIA IGUALE SERVICIOS		-2
CRISIS DEL PAIS		-4



Al calificar las variables internas y externas, se puede decir que el negocio se encuentra en el cuadrante de fortalezas y oportunidades. Es un nuevo negocio, pero tiene un gran potencial, que se debe trabajar para lograr su éxito. Para ello se realizará una estrategia de expansión donde los elementos claves a tener en cuenta son la captación de clientes y la inversión, no solo en la plataforma, sino en las estrategias de marketing y comunicación para lograr la atracción de usuarios y conversión en nuestro sitio.

A continuación, se presentará la matriz BCG, que también es de gran ayuda para obtener un análisis de situación del negocio en este momento.

MATRIZ BCG



El negocio como muestra la matriz se encuentra en el cuadrante “INTERROGACION”, ya que es un negocio nuevo el cual se estaría lanzando una vez acabado el proyecto. El mercado se encuentra en una etapa de alto crecimiento, como se mencionó anteriormente, el rubro indumentaria en e-commerce creció un 66% del 2016 al 2017. En conclusión, al ser un negocio nuevo en un mercado de alto crecimiento estamos frente a un “signo de interrogación”.

Para poder llevar el negocio al cuadrante “ESTRELLA”, es necesaria una fuerte financiación, para así pasar a tener participación en el mercado. Es muy importante el flujo de fondos en la etapa de lanzamiento, para obtener la mayor participación en el mercado posible.

Dentro del ciclo de vida del producto, al estar empezando se encuentra en una etapa de “INTRODUCCION”, ya que recién va ser lanzado al mercado, los costos serán altos y los beneficios reducidos, ya que las ventas serán bajas en un comienzo, por eso es muy importante como se mencionó antes invertir para poder llevar al producto a una etapa de crecimiento.

9. Estrategia de marketing

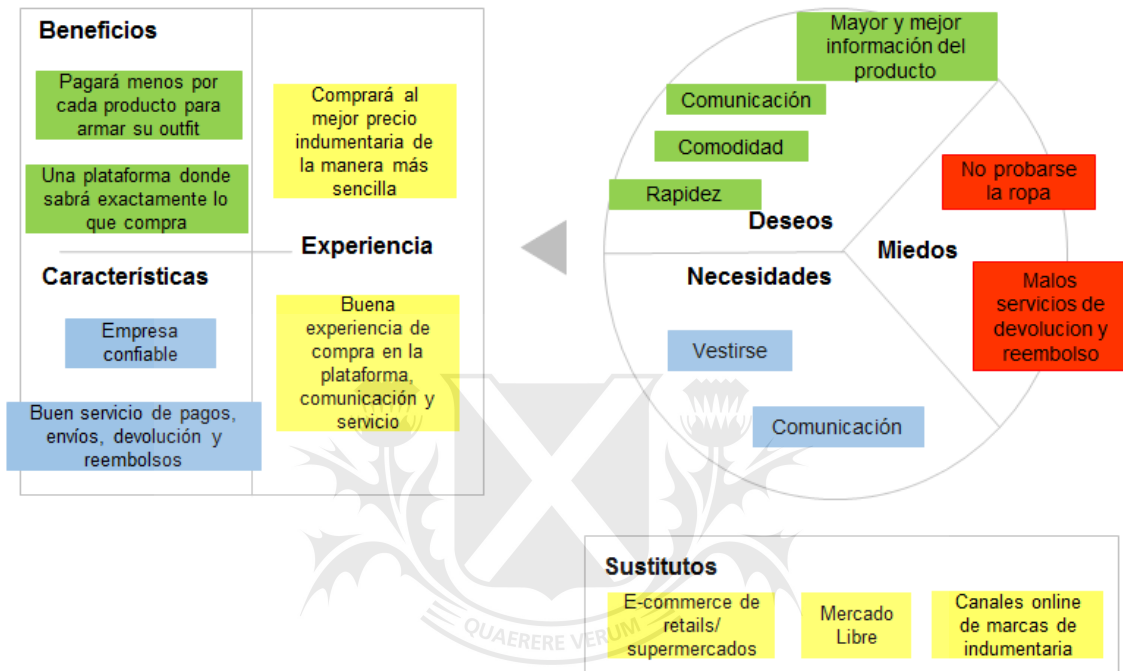
a. Segmentación y targeting

Para comenzar a desarrollar la estrategia es fundamental seleccionar sobre que segmentos se apuntará y se hará foco. Como se mencionó anteriormente, el e-commerce es de indumentaria femenina, por lo que apuntará a mujeres de entre 20 y 40 años. Inicialmente que residan en AMBA, luego de los primeros seis meses se iniciará la expansión al interior del país. De clase media, con un nivel de estudios de secundario completo a universitario completo. Con un estilo de vida dinámico, trabajadora, que le gusta la moda y las nuevas tendencias y quiere verse y vestirse bien a un buen precio/calidad, se apuntará a un público masivo.



b. Propuesta de valor

El mapa de valor brinda la posibilidad de expresar los beneficios, características y experiencia dentro de la empresa. Y a su vez se pueden detallar los deseos, necesidades y miedos del consumidor, como los sustitutos.












La matriz muestra que el cliente encontrará la mejor plataforma para comprar su indumentaria, un lugar confiable con especificaciones, comunicación y comentarios para saber exactamente lo que compra con un buen servicio de envíos, devolución y reembolsos.

Dentro de los miedos del consumidor el principal a atacar es el miedo a no poder probarse el producto antes de comprarlo, junto con los malos servicios de cambios y devoluciones y reembolsos.

Principalmente la propuesta de valor determina por qué el cliente nos elegirá, y será por tener un acceso a la moda a un precio accesible dándole una plataforma y experiencia de compra que aún no está en la Argentina.

La matriz Canvas de negocio ayuda al análisis para desarrollar el modelo de negocio de una manera sencilla. Permite exponer de manera global todos los aspectos importantes del negocio y ayuda a desarrollar la estrategia.

<p>Asociaciones Clave </p> <p>Plataforma. Productores de moda. Servicio de correo y mensajería. Mercado pago. Proveedores de producto terminado. Mayorista.</p>	<p>Actividades clave </p> <p>Abastecimiento y logística. Suba de artículos a la plataforma. Generar interacción con los clientes. Marketing y publicidad.</p>	<p>Valor añadido </p> <p>Mejor experiencia de compra en e-commerce de indumentaria femenina. Opciones de reembolsos. Mejor asesoramiento. Mejor servicio de logística y entrega.</p>	<p>Relaciones con los clientes </p> <p>Interacción dinámica con el cliente. Campañas de fidelización. Feedback constante. Oportunidad de escuchar sus opiniones de cada producto.</p>	<p>Clientes </p> <p>Mujeres de 20 a 40 años, clase media, con fuerte inclinación a las nuevas tendencias de moda. Activa, dinámica, trabajadora. Mercado Masivo.</p>
<p>Recursos clave </p> <p>Productos Deposito Tecnología Empleados capacitados Logística</p>		<p>Canales </p> <p>Plataforma de venta online.</p>		
<p>Costes</p> <p>Productos RRHH Plataforma Publicidad Logística Marketing Deposito</p>		<p>Ingresos </p> <p>Venta de productos minorista y mayorista. </p>		

En un entorno donde el consumidor tiene la dificultad de no poder probarse la ropa a comprar, este negocio viene a darle una solución con una plataforma totalmente diseñada para que el cliente, pueda conocer el producto, con buen servicio de envíos y devolución y con asesoramiento y comunicación constante con el mismo.

10. Objetivos y metas

Los objetivos de este negocio en un plazo de tres años son:

- Estar dentro del top 3 de páginas web de indumentaria femenina en cuanto a la experiencia de compra y confiabilidad en Argentina.
- Se aspira a una satisfacción del cliente por encima de un 80%
- Se proyecta ser una empresa con un servicio de cambios, devoluciones y reembolsos adaptadas a las necesidades del cliente
- Posicionarse como una empresa con un precio accesible con respecto a su calidad.

Las metas a tres años son las siguientes:

- Inicialmente las ventas serán 20 productos diarios, para terminar el tercer año en 300.
- La facturación semestral comenzará en 109.810 dólares para terminar el tercer año en 1.647.144 dólares.
- El ticket promedio por temporada será de 31,40 dólares, teniendo en cuenta que el 70% de la facturación será a Full Price y el otro 30% con descuento de un promedio del 30%.
- Se proyecta terminar el primer año con 42.000 subscriptos y alcanzar los 630.000 en el tercer año.

11. Marketing Mix

a. Producto

El proyecto se desarrolla sobre una plataforma web responsive, con las siguientes funcionalidades:

Plataforma: Tienda Nube proveerá del servicio, utilizando el plan con mayores funcionalidades, ya que brinda lo necesario para llevar a cabo el negocio.

Registración: el cliente podrá registrarse para dejar sus datos, pero no solo de facturación y envío, sino también de sus medidas y comparativas con talles de marcas reconocidas, para así la plataforma poder recomendarle en cada producto que talle debe comprar. También el usuario podrá subir su foto de cuerpo entero para que después en cada producto pueda visualizar como quedaría en su cuerpo, a modo de referencia.

Filtros: la página dejará según sus filtros mostrar los productos que contará por categorías, por funcionalidades, por ranking de precios, de los más vendidos o de valoración de usuarios.

Exhibición de productos: los productos serán exhibidos con una foto de una modelo por cada talle, para ver cada talle como sienta en cada cuerpo y con un video en movimiento y fotos 360, también se mostrarán fotos de terminaciones, de zoom en la tela, para entender de qué se trata el mismo. Con especificaciones de cuidados de la prenda y composición de la misma.

Medidas: no solo la página contara con una recomendación de que talle según tu registro deberías comprar, sino también una muy especificada tabla de medidas de la prenda para que pueda el consumidor saber cuáles son las medidas del artículo no solo las equivalencias con su cuerpo.

Variedad: se presentará una colección por temporada, que abarcará en verano las categorías; remeras, blusas, vestidos, shorts. Y en invierno remeras, pantalones, sweaters. Esto se irá adaptando según las tendencias de cada temporada. En una segunda instancia se incorporaras accesorios.

Relación con el cliente:

Con la marca: la página tendrá presencia en todas las redes sociales, ya sea Twitter, Instagram, Facebook, You Tube y número de Whatsapp y chat online para que el cliente pueda disipar todas sus dudas y pueda ver las novedades de la misma.

Con otros usuarios: dado que podrá dejar sus comentarios en cada artículo mismo siendo incentivado a postear la foto con la prenda adquirida dándole un beneficio para así que otros usuarios puedan comentar y ver como calza la prenda en personas regulares y así generar recomendaciones desde los peers.

Ranking: cada usuario podrá rankear cada prenda comprada para que así nuevos consumidores puedan ver como cada persona piensa de la misma

Recomendaciones: la página tendrá un blog donde realizará recomendaciones de outfits a combinar para distintas ocasiones y como lo puede realizar con accesorios no solo de la marca sino de otras empresas con las que generará relaciones, para así, si al cliente le gusta poder redirigirlo a la marca de un producto que la plataforma no vende y generar que sea reciproco también.

Stock: el usuario podrá ver si quedan últimas unidades del artículo que está consultando y si hay más personas consultándolo al mismo tiempo. Dando la posibilidad de poder debatir con los otros usuarios que están consultando el mismo artículo. El stock siempre será el real, y solo se exhibirán los productos con stock. Y se advertirá si un artículo en la wishlist o en su carrito de compra cuanta con menos de 3 unidades para así poder incentivar a la compra o al menos que el cliente sepa que puede estar agotado al momento que defina la compra.

Envíos: la plataforma mostrará según el CP registrado por el usuario el costo del envío. El cual podrá cambiar al finalizar su compra. Los envíos serán concretados con un máximo de dos días hábiles.

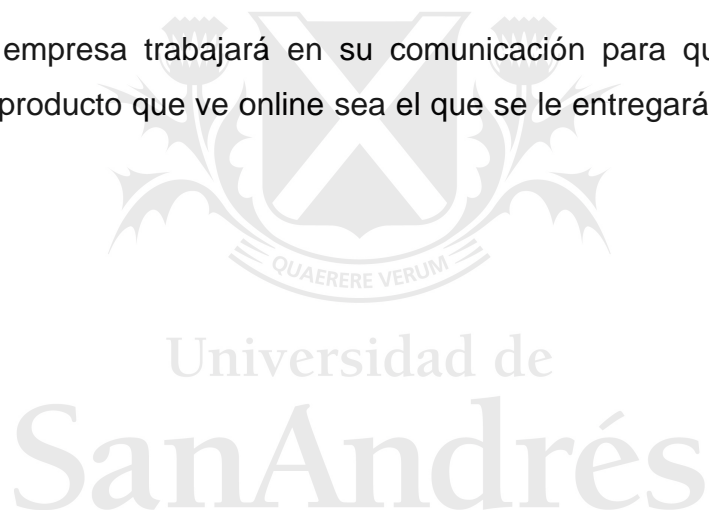
Pagos: se ofrecerá servicios de pagos variados, con mercado pago, efectivo y todo tipo de tarjeta de crédito. Según el momento y la decisión comercial se decidirá si proporcionar cuotas sin interés y hasta cuantas según la rentabilidad

objetivo del momento (ejemplo en Sale). Si en un futuro se puede realizar alianza de suma de millas o descuentos con ciertas tarjetas se proporcionará.

Reembolsos: la empresa realizará reembolsos, no solo por fallas del producto sino también por decisión del cliente, por no estar conforme con el producto. La cual deberá ser comunicada a la empresa a los 3 días de recibir el producto y la empresa se hará cargo del retiro del producto como del reembolso o proporción de gift cards para poder comprar otro producto dentro de los 6 meses.

Gift cards: la empresa proporcionará, la posibilidad de comprar gift cards, para regalar con el monto comprado y envío de la tarjeta con un buen packaging para que el cliente pueda realizar su regalo y el agasajado poder luego comprar cualquier producto en la página en un plazo menor a 3 meses.

Confianza: la empresa trabajará en su comunicación para que el cliente este seguro que el producto que ve online sea el que se le entregará o se le devolverá el dinero.



b. Precio

La estrategia de precio será brindarle un producto acorde precio y calidad. Será un precio medio, accesible, por debajo de la competencia un 20%, pero manteniendo la calidad del producto. Se realizarán campañas de promoción, no solo en Cybermonday, sino también fin de semanas de descuentos, como en eventos especiales, como el día de la madre, navidad, y se buscará una venta del 70% a Full Price y el otro 30%, con un promedio del 30% de descuento. La empresa será agresiva con las ofertas y el sale.

Al ser una nueva marca que se lanzará en el mercado, el objetivo es tener un precio agresivo y atractivo para el cliente. Posicionarse en el mercado como una marca con buena calidad y diseño a un precio medio, accesible.

Para ello se determinó un rango de precios por categoría. El cual será ajustado según modelo y diseño, pero deja ver las categorías de la temporada verano a qué precio serán vendidas al público:

CATEGORÍAS	PVP
Musculosas	\$ 500,00
Remeras	\$ 600,00
Blusa	\$ 800,00
Camisa	\$ 1.500,00
Vestidos	\$ 1.800,00
Short	\$ 800,00
Polleras	\$ 1.300,00
Pantalones	\$ 1.800,00
Sacos	\$ 3.500,00

El margen bruto que se manejará será de 59 puntos y el neto irá subiendo desde el primer año en 22 puntos, el segundo en 35 puntos y el tercero finalizará con 44 puntos.

c. Distribución

La distribución tendrá un único canal, que será directo al consumidor bajo la plataforma online. Serán clave los partners de servicios de distribución, como los correos Andreani y Argentino que se necesitarán para poder cumplir con las demandas y no sólo con eso sino con la confianza del cliente en servicio de tiempos y calidad.

Como se mencionó anteriormente los costos de envío serán pagos por el cliente, pero los cambios y devoluciones serán afrontados por la empresa.

Los precios al día de hoy son los siguientes:

Peso*	Productos usados, productos menores a \$1.400 y publicaciones gratuitas	Productos nuevos desde \$1.400 50% de descuento
Hasta 0,5 Kg	\$ 184,99	\$184,99 \$92,50
De 0,5 a 1 Kg	\$ 219,99	\$219,99 \$110,00
De 1 a 2 Kg	\$ 239,99	\$239,99 \$120,00
De 2 a 5 Kg	\$ 294,99	\$294,99 \$147,50
De 5 a 10 Kg	\$ 384,99	\$384,99 \$192,50

Se desarrollará una estrategia de envíos al interior que será optimizada en costos con los volúmenes que se esperan llegar a lo largo del tiempo. Tanto sea con depósitos propios en puntos clave como convenios con servicios de envío, pero siempre cuidando los tiempos de entrega que serán bien especificados para cada punto del país.

d. Comunicación

La primordial y principal estrategia de comunicación será apuntada a la captación de clientes dado que es una nueva marca.

Se basará principalmente en Google adds, en las búsquedas, según marcas de competencia y por categoría. Se publicará publicidad en Instagram y Facebook principalmente hacia el target que se apunta. Como así también en Twitter y You Tube se emitirán las diferentes recomendaciones de tendencia y moda para captar no solo las ventas de productos sino personas con intereses comunes. En una segunda temporada se apuntará a influencers para que así la marca sea recomendada por ellas, que tienen un gran alcance.

Será importante como se mencionó anteriormente la comunicación dentro de la plataforma. No solo con los peers buscando que dejen sus recomendaciones en los productos, sino también, desde la marca, desde Whatsapp para poder así darle un servicio asesorado a cada persona que lo necesite haya o no comprado.

La inversión se basará en un promedio de 0,9 dólar por suscriptos/seguidor, que para llegar a la meta planteada será una inversión sobre facturación en una primera instancia del 28%, para que, al fin del tercer año, donde se contará con un 630 mil suscriptos de tan solo un 5%. Para esto se tomó que el 8% de nuestros seguidores realizarían compras en la temporada.

Temporada	año 1		año 2		año 3	
	1 semestre	2 semestre	1 semestre	2 semestre	1 semestre	2 semestre
Unidades x temporada	3.360	8.400	20.160	33.600	42.000	50.400
Faturacion final	109.792,80 USD	274.482,00 USD	658.756,80 USD	1.097.928,00 USD	1.372.410,00 USD	1.646.892,00 USD
Subcriptos necesarios	42.000	105.000	252.000	420.000	525.000	630.000
Costo por cada subcripto	0,90 USD	0,90 USD	0,90 USD	0,90 USD	0,90 USD	0,90 USD
Inversion por subcriptos	37.800,00 USD	56.700,00 USD	132.300,00 USD	151.200,00 USD	94.500,00 USD	94.500,00 USD
Inversion por subcriptos - 20% de recomendados	30.240,00 USD	45.360,00 USD	105.840,00 USD	120.960,00 USD	75.600,00 USD	75.600,00 USD
Inversion/ facturacion	28%	17%	16%	11%	6%	5%

12. Plan económico y financiero

Se realizó el plan económico y financiero y como se mencionó anteriormente la empresa comenzará con una venta de 3.600 unidades en la primera temporada (6 meses), para terminar la última temporada del tercer año con 50.400 unidades. El ticket promedio ponderado será de 34,50 dólares, para quedar luego de promociones en 31,40 dólares. Se determinó que una buena temporada sería vender el 85% de toda la mercadería, es por eso que del 15% restante se definió un 5% de pérdida y un 10% será vendido al costo en ferias de fin de temporada. Cabe mencionar que se tomó un dólar de referencia de 40 pesos.

Por ello la facturación final, será la siguiente:

	año 1		año 2		año 3	
Temporada	1 semestre	2 semestre	1 semestre	2 semestre	1 semestre	2 semestre
Faturacion Final	109.792,80 USD	274.482,00 USD	658.756,80 USD	1.097.928,00 USD	1.372.410,00 USD	1.646.892,00 USD

La facturación se calculó con un 70% a Full Price y el 30% restante con descuentos del 30%, sumando el 10% de venta al costo de la temporada. El margen bruto será de un 59%.

Luego se realizaron la suma de los costos y gastos del negocio:

El Costo de la mercadería: será de producción nacional. Teniendo en cuenta el packing de cómo se entregará la mercadería al cliente.

Plataforma: tienda nube, tomando en cuenta el plan más completo que se ofrece, dejándole un 0,05% de la facturación y un costo fijo mensual de 42 dólares.

Publicitarios: contenido a subir en la plataforma (fotos de las prendas y modelos). Además, también los costos para obtener los seguidores, teniendo en cuenta 0,90 dólares en promedio entre la publicidad online y los influencers.

Costos salariales: se definió empezar la primera temporada con solo un empleado, la segunda temporada con dos empleados, uno full time y otro part time. La primera temporada del segundo año se contará con dos empleados full time, y la segunda con dos full time y uno part time. Durante la primera temporada

del tercer año se contará con 3 empleados full time y la segunda con 4. Se definió según el aumento de ventas proyectado.

	año 1		año 2		año 3	
	1 semestre	2 semestre	1 semestre	2 semestre	1 semestre	2 semestre
Salario gerencia + cargas	9.900,00 USD	9.900,00 USD	9.900,00 USD	9.900,00 USD	9.900,00 USD	9.900,00 USD
Salarios empleados	571,43 USD	857,14 USD	1.142,86 USD	1.428,57 USD	1.714,29 USD	2.285,71 USD
Cargas sociales empleados	885,71 USD	1.328,57 USD	1.771,43 USD	2.214,29 USD	2.657,14 USD	3.542,86 USD

Deposito: se estableció que la oficina, showroom y depósito será en el mismo lugar, y se le ofrecerá al cliente la opción de pick up store y para ello se tomaron los costos de alquiler.

Costo de envíos: se definió que un 5% de lo vendido tendrá un cambio por parte del cliente donde la empresa se hará cargo de ese envío.

Operativos: se tomó un 9% de la facturación para gastos de facturación, cobranzas, pagos.

Lo que refleja los siguientes gastos y costos totales:

	año 1		año 2		año 3	
	1 semestre	2 semestre	1 semestre	2 semestre	1 semestre	2 semestre
Temporada						
Faturacion Final	109.792,80 USD	274.482,00 USD	658.756,80 USD	1.097.928,00 USD	1.372.410,00 USD	1.646.892,00 USD
Costo totales	99.433,68 USD	198.750,18 USD	451.802,96 USD	689.504,10 USD	783.257,31 USD	922.370,52 USD
Margen neto semestral	9%	28%	31%	37%	43%	44%
Margen neto anual	22%		35%		44%	

Donde se puede ver que el margen neto será de 22% en el primer año, del 35% en el segundo y del 44% en el tercero.

Dentro de la inversión inicial se tomaron los gastos por única vez, ya sea marca y diseño, sociedad y documentación. Como a su vez el costo de la mercadería de la primera temporada, la campaña de temporada, el armado de la oficina y depósito, una primera inversión de publicidad online de lanzamiento y un monto preventivo para afrontar dos meses de gastos y sueldos de no tener la facturación deseada.

INVERSION	Monto en U\$
Sociedad	USD 500
Documentación	USD 100
Marca: diseño	USD 500
Mercadería	USD 43.056
Campaña publicitaria (Fotos)	USD 600
Deposito - Showroom - Oficina	USD 4.000
Publicidad Inicial	USD 10.000
Preventivo	USD 10.000
Total	USD 68.756

No solo contamos con la inversión inicial, sino con la que se necesita las siguientes temporadas para afrontar los gastos hasta obtener las ganancias necesarias para los mismos. Para ello se pedirá un préstamo al 12% anual en dólares con 3 desembolsos. El primero dos meses antes de iniciar el negocio, el segundo en el sexto mes luego de iniciado el negocio y el último al año de iniciar el negocio. La suma total del préstamo será de 222.169 dólares con un interés a pagar de 33.206 dólares por la duración total del préstamo. El mismo será devuelto en su totalidad en el mes 21 de iniciado el proyecto, tanto capital como intereses.

Meses	Flujo de caja	Préstamo 12%	Interés	Devolucion	Saldo
2 meses pre inicio	USD (68.411,06)	USD (68.411,06)	USD 14.366,32		
6	USD (65.387,57)	USD (65.387,57)	USD 11.769,76		
12	USD (88.370,31)	USD (88.370,31)	USD 7.069,62		
18	USD 15.148,45	USD (222.168,94)			
19	USD 67.946,65			USD 82.777,39	USD (172.597,27)
20	USD 105.474,00			USD 105.791,70	USD (66.805,57)
21	USD 133.063,53			USD 66.806,00	USD -
24	USD (9.413,63)				
30	USD 213.095,44				
36	USD 294.205,96				

Al final del segundo año, la rentabilidad acumulada antes de impuesto a las ganancias será de 141.893 dólares. Y en el tercer año, 1.153.521,24 dólares antes de impuesto a las ganancias.

En el siguiente cuadro se refleja el VAN de 1.236.528 dólares y un TIR de 142%.

Indicadores	Flujo de caja	Flujo descontado
Inversión	USD (68.756,00)	
Año 1	USD (153.412,94)	USD (139.466,31)
Año 2	USD 295.305,76	USD 292.381,94
Año 3	USD 1.153.521,24	USD 1.152.368,87
Tasa de descuento *	10%	
VAN	USD 1.236.528,50	
TIR	142%	
PAYBACK		

13. Conclusiones

Habiendo realizado el análisis del mercado, de la competencia y del consumidor, se encontró que hay una demanda insatisfecha y da como resultado una oportunidad en el mercado.

La situación en argentina en este momento no es estable y las ventas están bajando a nivel general. Pero se demostró que en el mercado online no es así, en el rubro Indumentaria, las ventas crecieron un 66% y hay un potencial crecimiento en este canal. El ticket promedio, las unidades y cantidades de órdenes crecen año a año. El consumidor cada vez confía más en la compra online y la mayoría tiene acceso a internet y sobre todo crece el uso del dispositivo móvil, que genera que las compras se puedan concretar en cualquier momento del día en cualquier lugar del país.

El análisis realizado del consumidor fue aplicando un muestreo por conveniencia y utilizando como método de recolección encuestas electrónicas, donde se pudo ver lo que necesitan y aun no encuentran en el mercado nacional. Además de ella se tomaron los insight para poder armar la plataforma que se ajuste a esas necesidades. El análisis de la competencia fue a través de la recolección de datos de cada marca sobre sus servicios y páginas online.

La propuesta de valor será darle acceso a la moda a un precio accesible al mercado masivo, de mujeres de entre 20 y 40 años, de un nivel socioeconómico medio que le interesa la moda, busca tendencias y un buen servicio en las plataformas online.

Los objetivos de este negocio en un plazo de tres años son:

- Estar dentro del top 3 de páginas web de indumentaria femenina en cuanto a la experiencia de compra y confiabilidad en Argentina.
- Se aspira a una satisfacción del cliente por encima de un 80%
- Se proyecta ser una empresa con un servicio de cambios, devoluciones y reembolsos adaptadas a las necesidades del cliente

- Posicionarse como una empresa con un precio accesible con respecto a su calidad.

Las metas a tres años son las siguientes:

- Inicialmente las ventas arrancarán con 20 productos diarios, para terminar el tercer año en 300.
- La facturación semestral comenzará en 109.810 dólares para terminar el tercer año en 1.647.144 dólares.
- El ticket promedio por temporada será de 31,40 dólares, teniendo en cuenta que el 70% de la facturación será a Full Price y el otro 30% con descuento de un promedio del 30%.
- Se comenzará con 42.000 subscriptos para terminar el tercer año con un 630.000.

El proyecto muestra que hay un mercado insatisfecho y con el lanzamiento del mismo se podría satisfacer a este mercado de una forma diferente a las que se encuentran en el mercado. El resultado del mismo demostró que realizando un análisis a tres años, la rentabilidad será de 1.153521,24 dólares, el VAN de 1.236.528 dólares y un TIR de 142%.

Además, se ve un gran potencial de crecimiento al afrontar la segunda etapa de expansión de ventas mayoristas al interior y posible exportación. Es por eso que se considera un negocio rentable y con amplia potencialidad para el crecimiento.

14. Bibliografía

Alonso G. y Arébalos A. (2009) *La revolución Horizontal*. Buenos Aires: Ediciones B Argentina S.A.

André, A. (2017). *Guía para comprar ropa sin salir de casa*. Consultado el 3 de noviembre en <https://www.google.com.ar/amp/s/www.lanacion.com.ar/2090958-guia-para-comprar-ropa-sin-salir-de-casa/amp/2090958>

Asociación de Emprendedores de Argentina (n.d.). Consultado el 15 de Octubre de 2018 en <http://www.asea.com.ar/>

Benkler, Y. (2006). *The Wealth of Networks*. Estados Unidos: Yale University Press.

Buysan Etcheverry, S. (2015). *Ventas de ropa online ¿La venta online reemplazará a la venta tradicional?* Consultado el 3 de noviembre en http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_articulo=11578&id_libro=554

Censo 2010. (2010). Consultado el 29 de Noviembre en <https://www.indec.gob.ar/>

Informe anual 2017. (2018). Cámara Argentina de Comercio Electrónico.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing* [Versión Digital]. Reino Unido: Pearson Education Limited.

La indumentaria argentina bajo nubarrones cada vez más grises. (2018). Consultado en el sitio de la Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria el 10 de Octubre de 2018 en <http://www.ciaindumentaria.com.ar/camara/>

Oliveto, G. (2018). *La gente le pondrá un límite a la suba de precios*. Consultado el 29 de Noviembre de 2018 en <https://www.lanacion.com.ar/2138489-la-gente-le-pondra-un-limite-a-la-suba-de-precios>

Osterwalder, A, & Pigneur, I. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons.

¿Por qué las personas están prefiriendo las compras online en lugar de las tiendas físicas? (Febrero 2018). Consultado el 1 de noviembre en <http://www.cpxnews.com/2018/02/22/por-que-la-gente-esta-prefiriendo-las-compras-online-en-lugar-de-las-tiendas-fisicas/>

Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia* [Versión Digital]. (n.d.)

Todo sobre la ley de emprendedores. (n.d.). Consultado el 2 de octubre de 2018 en <https://www.produccion.gob.ar/leyemprendedores>



Universidad de
San Andrés

15. Anexos

Cuestionario encuesta:

- Edad
- Género
- Estudios
- Zona de residencia
- ¿Tiene Ud. un celular Smartphone (con internet)?
- ¿Tiene Ud. computadora o desktop en su casa o trabajo?
- ¿Compra Ud. productos o servicios por Internet?
- ¿Con qué regularidad compra por Internet?
- ¿Por qué elige Ud. comprar por Internet?
- ¿En qué dispositivo hace sus compras?
- ¿En qué momento realiza las compras por Internet?
- ¿Tiene aplicaciones para comprar en su Celular? ¿Cuáles?
- ¿Son importante para Ud. los tiempos de entrega?
- Si elige retirar por la tienda su producto es por... (Tiempo de entregas, ahorrar costo de envío, otras)
- ¿Compra indumentaria por Internet?
- ¿Si Ud. no compra indumentaria por Internet, porque no lo hace?
- ¿Dónde compra su indumentaria, si no es por Internet?
- ¿Compraría indumentaria si el sitio le devolvería la plata de no gustarle el producto?
- ¿Le molestaría para recibir el reembolso llevarlo al correo más cercano para devolverlo?
- ¿Si Ud. compra Indumentaria por Internet, que considera importante? (la marca/ el diseño del producto/ el precio/ la calidad/ las recomendaciones de conocidos)
- En su compra de indumentaria por Internet, si el producto y precio les conforma, ¿confía en comprar en una nueva marca que no conoce?

- Ud. que compra indumentaria, ¿qué piensa que le falta al e-commerce para mejorar? y si no compra, ¿qué le falta para que decida comprar por Internet?

Análisis de competencia:



Marca	Fotos				Especificaciones				Envíos				Varios				Redes										
	fotos x tamaño	fotos color	video	inserto	guardado	tallas	medidas	comparativa	Stock actualizado	sin costo	reembolso	Cambio o sin costo	Horarios	busca el correo x cambio	calculo de tiempo de entrega	poner tarjeta y ver \$ final	tarjeta call center	chat	Usario	Wifis	Cyber	Instancia	Twitter	Facebook	YouTube	WhatsApp	
Rapsodia	si	no	no	no	si	regular	no	no	si	ok	si	Andreani	correo	si	no	no	si	no	si	si	si	si	si	si	si	no	
Complot	no	si	no	no	si	regular	no	si	no	no	no	/HOP	correo	no	no	no	si	no	no	si	si	si	no	si	no	no	
Vitamina	si	no	no	no	si	regular	no	no	si	si	no	Andreani	correo	si	no	no	si	no	si	si	si	si	no	si	no	no	
Paula	si	no	no	no	si	regular	no	no	si	si	no	OCA	correo	si	no	no	si	no	no	si	si	si	no	si	no	no	
Jazmin	si	no	si	360	no	regular	no	no	si	si	no	Andreani	correo	si	no	no	si	no	si	no	si	si	no	si	no	no	
Etiqueta	si	no	no	no	si	bien	no	no	no	no	no	Andreani	correo	no	si	no	no	no	si	si	si	no	si	no	no	no	
Cher	si	no	no	no	si	regular	no	no	si	si	no	Andreani	correo	si	no	no	si	no	no	si	si	si	si	si	si	si	
Ay not dead	no	no	no	no	si	regular	no	no	no	no	no	Andreani	correo	si	no	no	no	no	no	no	si	si	no	si	no	no	
De la ostia	no	si	no	no	no	no	no	no	si	si	no	no	no	si	no	no	no	no	no	no	si	si	no	si	no	no	
Yagmour	si	no	no	no	si	regular	no	no	no	si	no	Andreani	correo	si	no	no	no	no	no	no	si	si	si	si	si	no	
Portsaid	no	no	si	no	si	regular	no	no	si	si	no	no	no	si	no	si	si	no	no	si	si	no	no	si	si	no	
Cuesta blanca	no	tiene e-commerce																			no						
Zara	no	tiene e-commerce																									
Ginebra	no	si	no	no	si	regular	no	no	si	no	no	Andreani	correo	no	no	si	si	no	si	no	si	si	no	si	no	si	
Kosiuko	no	si	no	no	si	bien	no	no	si	no	no	Andreani	correo	si	si	no	no	si	si	no	si	no	si	si	no	no	
Desiderata	no	si	no	no	no	regular	no	no	si	si	no	/OCA	correo	si	si	no	si	no	no	si	si	no	no	si	si	no	
Levis	no	si	no	no	si	bien	no	no	si	si	si	Andreani	correo	si	no	si	si	no	no	si	si	si	no	si	si	no	
Wanama	no	si	no	no	si	regular	no	no	si	si	no	Andreani	correo	si	si	si	si	no	no	si	si	si	si	si	no	no	
Daffiti	no	no	si	no	si	no	no	no	si	si	si	Andreani	correo	si	si	si	si	si	si	no	si	si	si	si	si	no	

