



Universidad de
San Andrés

Plan de Marketing

**RELANZAMIENTO DE LA MARCA SARKANY
EN EUROPA A TRAVÉS DEL CANAL DE
ECOMMERCE**

Cristofoli, Luciana Carla
DNI: 36.899.403

Mentor: Regueiro, Diego

Buenos Aires, Argentina, abril 2020

ÍNDICE

| | |
|---------------------------------------|----|
| INTRODUCCIÓN | 3 |
| RESUMEN EJECUTIVO | 6 |
| MARCO TEÓRICO..... | 7 |
| ANÁLISIS DE SITUACIÓN..... | 15 |
| ENTORNO..... | 15 |
| MERCADO | 22 |
| COMPETENCIA | 29 |
| CONSUMIDOR..... | 31 |
| ESTRATEGIA..... | 35 |
| SEGMENTACIÓN Y TARGETING | 39 |
| DIFERENCIACIÓN Y POSICIONAMIENTO..... | 42 |
| MODOS DE ACCIÓN..... | 43 |
| PRODUCTO | 43 |
| PRECIO..... | 48 |
| DISTRIBUCIÓN..... | 50 |
| COMUNICACIÓN..... | 56 |
| MARKETING OFFLINE | 57 |
| MARKETING DIGITAL..... | 62 |
| ANÁLISIS ECONOMICO Y FINANCIERO | 75 |
| CONCLUSIONES..... | 77 |
| BIBLIOGRAFIA | 79 |
| ANEXOS | 82 |

INTRODUCCIÓN

Sarkany es una empresa familiar con más de 100 años en el mercado. Su historia se remonta al 1890, en Hungría. Un escultor llamado Arpad Sarkany, comienza a incursionar en el diseño de calzado artesanal en Budapest, y unos años más tarde llegaría el primero de los éxitos de la familia.

Luego de unos años, la compañía familiar se logra establecer en Argentina, y comienza a crecer a partir de la producción de calzado y venta mayoristas. Años más tarde, con la incorporación de la tercera generación en la empresa, de la mano de Ricardo Sarkany, la fábrica de zapatos abre sus puertas al público y comienza, algo inesperado para la época, la venta minorista.

Fue entonces cuando la marca Sarkany comenzó a cobrar entidad en el mercado, siendo la principal marca de calzado femenino en el país.

Diez años más tarde, ya posicionada en el mercado y con una marca mucho más relevante, en 1992 abre su primer local en un shopping comercial, en este caso, Paseo Alcorta. Este hito también fue clave ya que pasó a ser la primera marca de calzado del país que comenzó a vender bajo ese formato.

La expansión continuó y el crecimiento de la marca dentro del país fue inminente. Pronto comenzaron a vender la franquicia al exterior del país, contando con locales en Chile, Bolivia y Paraguay.

Como gran innovador, en el año 1999, Ricky Sarkany abre su primer catálogo online en donde comienza a mostrar sus productos e imagen, y ya para 2012, cuenta con un E-commerce, conocido como Dreamstore, que hoy en día ocupa el primer lugar de ventas de la empresa y representa, en volumen, los principales 5 locales físicos.

En 2016 comienza el proyecto de abrir una franquicia en Barcelona de la mano de Antonella Rocuzzo y Sofia Balbi (esposas de los jugadores de futbol Lionel Messi y Luis Suarez, respectivamente). El proyecto fue tomando forma y en mayo de 2017, se inauguró la primera tienda a la calle de Sarkany en Barcelona, a metros del cruce de la Avenida Diagonal con Paseo de Gracia, una de las zonas más famosas de Cataluña, debido a su importancia comercial y turística. La apertura de la tienda estuvo acompañada por su sitio web, exclusivo de la zona, el cual realizaba envíos a varios países dentro de la Europa y otros fuera.

Así Sarkany llegó a tener clientes en Alemania, Dubái, Qatar, Inglaterra, Francia, Holanda, entre otros.

En 2019, luego de varias negociaciones e intentos por continuar con la marca en el exterior; se dio por finalizado el contrato de franquicias con Antonella Roccuzzo. y Sofia Balbi. Asimismo, fue cerrada la tienda online como parte de la franquicia, la cual pasó a ser administrada por la Empresa.

El modelo a partir del cual se encontraba la marca en Europa era por franquicia, lo que le permitió a Sarkany minimizar el riesgo, pero a su vez no tuvo control completo de las operaciones del negocio. Esto trajo sus consecuencias dado que la marca no tuvo la posibilidad de cambiar el mix de productos cuando era necesario como estrategia comercial, siendo una de las principales razones por la cual tuvo que cerrar sus puertas.

Este aprendizaje me lleva hoy a tener en cuenta que el mercado europeo, distinto al argentino, que cuenta con muchas posibilidades de acceder a marcas internacionales exclusivas y con marcas propias de alta calidad, no sólo exige ingresar con una amplia variedad y cantidad de productos con los que cuenta hoy la marca, sino con una fuerte propuesta de valor sobre los productos a comercializar

(Este aprendizaje me lleva hoy a tener en cuenta que el mercado europeo es mucho más selecto que el argentino, y no es viable ingresar con la misma variedad y cantidad de productos con los que hoy cuenta la marca, sino que debe existir una fuerte propuesta de valor sobre los productos a comercializar.)

Por otro lado, a través del sitio web se obtuvo un alcance orgánico en varios países de la región, lo cual me lleva a pensar que existe potencial para alcanzarlos nuevamente. Además a pesar que la marca no era conocida en la región, tuvo varias ventas a través del ecommerce, con lo cual, se espera que esto continúe y aumente, si es traccionado con pauta.

Hoy en día, como proyecto principal de la compañía se encuentra volver a abastecer el mercado europeo, pero modificando el modelo de negocios. La idea principal de este proyecto y finalidad de este trabajo final integrador, se basa en reposicionar la imagen y relanzar la marca a través de un sitio web exclusivo para la región.

Este sitio web será operado en su totalidad, desde las oficinas locales en Argentina, el envío de la mercadería se realizará puerta a puerta, desde los

depósitos actuales de la empresa y por el momento la marca no contará con presencia física.

Para poder realizar este trabajo, cuento con la información necesaria ya que formo parte de la empresa como Jefe de Marketing, lo cual me da acceso a realizar tanto entrevistas como encuestas a clientes de la base de datos existente y es un desafío que me motiva.



Universidad de
San Andrés

RESUMEN EJECUTIVO

En el siguiente trabajo se busca desarrollar un plan de marketing para Sarkany, una de las empresas más grandes de calzado argentino, que busca relanzarse en el mercado europeo, pero bajo un nuevo modelo de negocio que será el comercio on-line.

Luego de un par de años de la primera incursión en mercado extranjero y con varios aprendizajes, se ha decidido reformular el ingreso al mercado europeo y replantear la estrategia de desarrollo de marca en el exterior. Sarkany cuenta con un gran potencial, siendo una de las marcas con mayor crecimiento local y un público cautivo que busca obtener sus productos desde cualquier parte del mundo.

Hoy en día el ecommerce para Sarkany representa más del 60% del total de sus ventas en el mercado local, y cuenta con un gran desarrollo y experiencia en dicho canal y sobre todo en el marketing digital. Por esto, y teniendo en cuenta el gran desarrollo a nivel global que tiene el comercio electrónico, se decidió avanzar con este modelo de negocios como único y principal canal de ventas.

Sin embargo, uno de los mayores desafíos que enfrenta la marca, es que no tiene la experiencia de desarrollo de marca propia en otros mercados y deberá lograr posicionarse en un mercado donde no tiene un público cautivo como el que acostumbra a satisfacer.

Creo que existe potencial no solo en aquellas argentinas que se encuentran viviendo en Europa y que contar con nuestro producto puede acercarlas a su país; sino también en aquellas europeas con un poder adquisitivo medio-alto que busca estar a la moda con un producto novedoso y una propuesta de valor de calidad, como el que conlleva contar con un artículo de cuero argentino.

MARCO TEÓRICO

Durante varias décadas la moda estuvo siempre ligada a todo tipo de acontecimientos históricos, desde la revolución industrial hasta movimientos sociales de hoy en día.

La moda formo gran parte de nuestra historia, desde la necesidad de protegerse del frío que surgió con el homo sapiens, hasta como elemento clave de las sociedades modernas para distinguir estratos sociales y hasta como motor de las sociedades consumistas.

Tal vez sin darnos cuenta, la moda forjo a lo largo de la historia, las formas de comunicarnos, de diferenciarnos y hasta de comercialización de hoy en día.

Durante las revoluciones, se utilizaban trajes de colores que identificaban sus valores y creencias. Las sociedades aristocráticas, también marcaban las diferencias del hombre y la mujer a través de las formas de vestir. Durante la época de la restauración, las mujeres se vestían de una manera simple y armoniosa, imitando a las vestimentas de la antigua Grecia y antigua Roma, marcando el estilo imperio, que experimentaba la nueva libertad.

Años posteriores, la época conocida como la Belle Époque, en París entre los años 1871 (fin de la guerra franco-prusiana) y hasta el comienzo de la Primera Guerra Mundial en 1914; fue caracterizada por los grandes cambios culturales en la sociedad, desde la aparición de la cultura como símbolo de diversión, y la industria del entretenimiento como ícono. La Belle Époque, se caracterizó por ser una época alegre, la época dorada de París, un arquetipo de la felicidad de la posguerra.

Gracias a grandes desarrollos como la electricidad, el ferrocarril y principales acontecimientos como, la reducción de la jornada laboral, permitía ahora, a los ciudadanos de clase media y media alta, tener tiempo libre para el ocio. Esto abrió un abanico de vestimentas infinitas, una para cada ocasión.

Esta época, reconocida por las famosas *can-can* y uno de los principales momentos del desarrollo de la economía, permitió a los parisinos cambiar su forma de vida. El éxito de películas, el teatro, la radio y la música entre otras cosas, dio lugar al espacio del arte y la cultura. Incluso, las clases sociales se

mezclaban en lugares de entretenimiento, principalmente, los conocidos *cabarets* de la época.

La vestimenta en la Belle Époque fue muy característica; debía resaltar el refinamiento y marcar la figura de la mujer. La ropa en esta época era un elemento crucial para mantener cierto status social, las mujeres debían cambiarse, al menos 7 veces al día la vestimenta, de acuerdo a los diferentes momentos y ocasiones del día.

En estos años, gracias a la importancia que se le dio a la vestimenta, las fábricas industriales sufrieron grandes cambios, lo que ayudó a abaratar los costos en la fabricación de las prendas. Para finales de la época, ya la forma de vestir de la mujer evidenciaba grandes cambios por venir; se había eliminado el *corsé* para proponer nuevas prendas íntimas, como sujetadores. Como elemento revolucionador, se empezaba a hablar del pantalón.

La adquisición de indumentaria de alta costura, durante la Belle Époque, se realizaba por encargo. Existían boulevard donde se encontraban los principales talleres y fabricaban vestidos y trajes a mano. Estos lugares, conocidos como *ateliers*, consistían en un salón donde se realizaban los dibujos de las prendas y en otra sección, las costureras que se ocupaban de confeccionar los diseños. La Belle Époque, fue una época clave para el diseño y la moda. La mujer había cambiado drásticamente su forma de vestir y de mostrarse frente al mundo.

El fin de esta etapa, marca por la escalofriante Primera Guerra Mundial, terminó con todo aquello relacionado con la libertad, la diversión, la farándula y el lujo. Fue el fin para las grandes casas de alta costura, entre otras cosas.

La moda que siguió a lo largo de la Gran Guerra, fue una moda alejada de los lujos y extravagancias, en ese momento, las mujeres tuvieron que suplir la falta de mano de obra, antes realizada por los hombres, que ahora se encontraban en batalla, y llevó a muchas mujeres a vestirse con atuendos más cómodos y hasta incluso faldas más cortas, para dar mayor libertad a los movimientos. Durante los años 1914 y 1919, la industria de la moda representaba un sector sumamente importante para algunas economías nacionales. Sin embargo, sufrieron mucho la falta de materia prima, producto de la guerra. Esta época fue distinguida por la modernidad y vitalidad en las prendas, se introdujo como elemento clave el bolsillo y comenzaron a utilizarse las prendas deportivas.

En estos años surgió el término conocido como *Art Nouveau*, que hace referencia a un arte nuevo, joven y libre. Este concepto también comenzó a darle valor a las prendas del día a día, a lo cotidiano, y un valor estético. También incluyó a todas las clases sociales, y eso hizo que comenzaran a aparecer varios elementos útiles en la cotidianidad de las personas.

Las tiendas de alta costura desaparecieron durante esta época y surgieron nuevas tiendas boutique para suplir la demanda de ropa cómoda y ligera, cuya necesidad era eminente.

Al término de la guerra, el contexto era completamente diferente. La mujer había tenido un rol fundamental, al cubrir a los hombres en sus trabajos, y esto le había dado mayor protagonismo y empoderamiento. Durante el período de posguerra, las exigencias de las mujeres hacia la sociedad fueron mayores.

Para entonces, las mujeres habían abandonado los bordados y comenzaron a realizar tejidos de punto para hombres, fabricar chándales, calcetines, boinas y chalecos abotonados por delante; que luego fueron adoptados por ellas también. La gran precursora de este nuevo estilo fue Gabrielle Chanel, quien por esas fechas abre una casa de costura en París.

Luego de la primera guerra mundial, las casas de alta costura intentaron retomar la idea de trajes sofisticados, pero no tuvieron éxito sino hasta el final de la segunda guerra. Las casas de costura de ese entonces estaban dirigidas por mujeres y se dedicaban a realizar atuendos mucho menos elaborados, incluso hasta más cortos y simples.

La revolución que trajo consigo la diseñadora Coco Chanel fue, principalmente, que las mujeres, finalmente, podían colocarse sus atuendos sin ayuda de nadie. Este hito formó parte de la nueva independencia que ahora tenía el rol de la mujer.

Durante los años de posguerra, también conocidos como “los años locos”, la población masculina se encontraba disminuida, y la mujer comenzó a asimilar el estilo varonil. Nuevos estilos de corte de pelo surgieron y un nuevo grupo de mujeres, para ese entonces “rebeldes”, eran conocidas como flappers, representando la liberación e independencia, asistían a clubes nocturnos, bailaban jazz y charleston; además este grupo de mujeres ahora se relacionaba de igual a igual con los hombres, fumando y bebiendo bebidas alcohólicas.

Debido a todos estos cambios y nuevos hábitos, la ropa fue evolucionando rápidamente, las prendas eran más cortas, los trajes de baño se introdujeron, la seda era un elemento clave, tanto para las camisas como para la ropa interior. Además, las tiendas de costurería comenzaron a presentar sus diseños por temporadas. Por todos estos cambios, la época de entre guerras fue una época dorada para la moda parisina.

Hacia la década del 30, la sociedad atravesaba una fuerte crisis económica. Como sucedió antes, frente a una crisis, se buscaron formas de abaratar costos en las prendas y, en este caso, aparecieron telas sintéticas mucho más económicas como el poliéster y el nylon. Comenzaron a aparecer los arreglos y confecciones caseras a las prendas para darles un segundo uso, frente a la necesidad y pocos recursos.

Un hito no menor, en este período, fue la aparición del cine sonoro, y con ello, las influencias artísticas y de moda de la época. Los actores se convirtieron en un modelo a seguir y una influencia para las masas. Hollywood era el modelo a seguir en cuanto a estética y diseño y logra consolidarse como creador de tendencias. Se imponen movimientos artísticos como el surrealismo, que revolucionan la estética tradicional, apareciendo los colores oscuros, las mangas con volumen y las estampas.

Continuando con las revelaciones y revoluciones de las mujeres sufragistas de la época, comienzan a verse cada vez más, los pantalones como prenda femenina y parte del traje.

El comienzo de la segunda guerra mundial (1939) trajo mucha pena a esta Europa que se encontraban resplandeciente en cuanto a su arte y cultura. Muchos diseñadores fueron exiliados, y ahora Alemania controlaba la *alta costura parisina*. La escasez de telas y materia prima para confeccionar estaba latente y contribuyó a un momento de “feísmo” de la moda, se reutilizaban muchas prendas y se reciclaban diferentes productos tales como neumáticos para simular cuero. Los diseñadores de otros países que solían inspirarse en la moda parisina, ahora debían buscar nuevas fuentes de inspiración (fue entonces, el auge de la moda deportiva en Estados Unidos). Muchas firmas se vieron obligadas a cerrar sus puertas y la alta costura volvió a estancarse.

Durante este período de guerra y momento tan oscuro para la sociedad, era tan dificultoso vestirse bien como comer. Las mujeres se vieron obligadas a adquirir habilidades para confeccionar su propia ropa y la de sus familias, debido a la falta de recursos y lugares para comprar.

Era vital buscar la economía en absolutamente todo, hasta en las formas de vestir, los trajes comenzaron a tener recortes de tela, se quitaban los bolsillos y pliegues y se popularizó el uso del chaleco. La tela sintética fue el reemplazo de la seda. Respetar a los hombres en guerra fue el motivo principal de este estilo conservador. Como resultado de la reutilización de las prendas, comenzaron a verse en las calles colores mucho más oscuros y sobre todo negros, producto del teñido de las prendas. La austeridad estaba en el centro de la historia.

Lejos de la época donde las mujeres lucían, en promedio, siete vestidos al día, durante el período de guerra, las prendas eran multifuncionales y los accesorios definían si la prenda era de noche o día. Esta moda reflejó la situación de la sociedad, en crisis y desesperanzada.

Al finalizar la guerra, la moda se encontraba devastada, y era prácticamente obsoleta, tanto en París como Londres, habían quedado sin recursos y economías para apalancar la industria.

A pesar del momento de angustia y desolación que había dejado la guerra, la mujer había vuelto a la casa y podía volver a pensar en sí misma. La moda de los años 50' volvía a preocuparse por la belleza y la estética. Los grandes diseñadores regresaron, y esta vez con una moda mucho más inspirada en el lujo que en el arte.

La moda y en particular la alta costura se consideran un medio para materializar deseos de lujo y exceso de una sociedad que todavía no es la sociedad del bienestar, pero que aspira a ella. En estos años, gracias a los planes de reconstrucción de las economías, la industria de la moda resurge como pionera en Francia para dar empleo a muchos ciudadanos, gracias a las necesidades de consumismo.

En la segunda mitad de la posguerra, surgieron también nuevas tendencias como el *prêt-à-porter*¹, la moda lista para vestir. Esta tendencia, utilizada hasta hoy en día, permitió -diferencia de la alta costura- la creación de prendas en masa, y la “masificación” de las prendas de alta costura, haciéndolas asequibles a todo el público, principalmente a los jóvenes, quienes estaban en el centro de la historia hacia la década del 60 y eran parte de la nueva sociedad consumista, lejos de las mujeres de la alta sociedad, como solían serlo.

En este sentido, como lo describe el autor Gilles Lipovetsky, finaliza “El siglo de la moda”. Las formas de producir y consumir moda habían cambiado por completo. Los jóvenes estaban en el centro de la historia y lo seguirían estando hasta hoy en día. Nuevas capitales fueron el centro de la escena, con los jóvenes como protagonistas, dentro de Italia y Estados Unidos, alejándose de la tradicional moda parisina. Las principales tiendas de ropa se expandieron por el mundo y la moda estaba al alcance de todos.

Los jóvenes de los años 60 fueron caracterizados por la libre expresión y la rebeldía, principalmente a través de la música y su forma de expresión a través de la ropa. Las mujeres tenían un perfil más añado e infantil. Las revoluciones siguieron apareciendo en materia de moda y consigo apareció la “mini” y un escándalo con la sociedad conservadora se vio inminente.

Las manifestaciones de liberación se vieron reflejadas en todo aspecto cultural de esta sociedad. Los jeans y los diseños psicodélicos caracterizaron el estilo de los 60'. Los discursos críticos y pacíficos de los “hippies” también atravesaron fronteras y se expandieron a nivel mundial.

La caracterización de esta generación estaba latente en las prendas que utilizaban, saliendo de lo conservador, las prendas que marcaron esta época fueron claramente distintivas y con voz propia; desde los pantalones con forma de “pata de elefante” las camisas hindúes, las flores, las lycras y hasta el surgimiento de las prendas unisex.

¹ 1 expresión acuñada por Jean-Claude Weill en 1949 “la alta costura lista para vestir”.

En 1960 la alta costura había perdido su presencia dominante y había dejado espacio a estructuras más flexibles que combinan producciones en serie con precios más accesibles, innovación y usabilidad, marca y valor social.

Hacia mediados de la década de 1970 los elementos étnicos se incorporaron en los atuendos y así el mundo comenzó a globalizarse a través de la moda. En lo que se refiere a zapatos, las plataformas tuvieron un gran auge a principios de la década, y a finales, los tacones aguja resurgieron.

La década de “fiebre de sábado por la noche” era diversión, y la moda, una fiesta. Figuras complejas, producciones multicolores y estrafalarias. Esta generación solo quería pasarla bien.

Entre las décadas de 1980 y 1990, las marcas comienzan a cobrar un protagonismo clave, ante la gran cantidad de oferta en el mercado, las marcas comenzaban a segmentar sus públicos y diferenciar calidades y estilos. La impresión de los logos de las marcas en las prendas, muestran a un consumidor que busca pertenecer y sentirse parte de una marca / producto.

La moda se volvió una industria extremadamente competitiva y todos quieren una parte del mercado. Por otro lado, es una industria que como vimos, está fuertemente arraigada a los factores económicos de la sociedad, las empresas se encuentran sujetas a las crisis económicas, y esto se debe principalmente por los cambios en las conductas de los consumidores, en todos los niveles; sumado a que, la gran mayoría de las tiendas, no pueden producir a escala, porque al vender en mercados tan diferentes, no se logra alcanzar altos niveles de producción por temporada.

Las formas de comercialización de estos últimos años, se fue adaptando, tanto a los cambios tecnológicos, como a los consumidores. Las diferentes generaciones conocidas como “*baby boomers*”, “*generación X*”, “*generación Y*”, “*Millenials*” y la reciente “*generación Z*”, trajeron cambios en el comportamiento de compra que llevó a las grandes marcas a cambiar tanto la forma de vender y hasta los formatos a través de los cuales se vendían. De Ateliers, a casas de costura, a locales “*flagship*”, hasta la incorporación del e-commerce y la transformación de las grandes tiendas a *pop-up stores*.

Estos últimos cambios fueron radicales, y en menor tiempo de lo que se sucedían en otras épocas.

A lo largo de todos los siglos, la moda fue adaptándose y configurando su manera de comercializar, de acuerdo al contexto. Sus cambios muchas veces fueron pioneros y otros en consecuencia. Hoy en día nos encontramos con una situación similar. La llegada de internet y consigo los E-commerce a nuestras vidas hace que las formas de relacionarnos con la indumentaria sean radicalmente diferentes. De la personalización extrema (con ateliers y costureros de alta costura diseñando especialmente a cada persona) hasta la compra de productos por internet sin verlos previamente.

En los últimos años, el E-commerce comenzó a tener mayor relevancia para las marcas de moda, y empezó a ganar terreno por sobre los locales físicos. Sin embargo, el desafío sigue siendo alto. Trasladar la experiencia de un punto de venta físico a una tienda online, personalizándolas y adaptándolas a cada público, es uno de los principales pilares de las empresas de moda.

Así como la revolución industrial, permitió tener mayor acceso y comunicación con proveedores de telas de todo el mundo, esta revolución 4.0 que estamos viviendo, a raíz de todos los avances tecnológicos, nos permite tener acceso a productos y piezas únicas de todo el mundo.

Los grandes hitos siguen siendo acompañados por esta industria, y ciertamente aprovechados.

El consumidor de hoy en día es complejo pero la industria de la moda supo adaptarse a cada una de sus exigencias a lo largo del tiempo. Hoy prevalece la experiencia, la personalización, la inmediatez y la calidad. Y si una marca no logra combinar todos estos factores, existe un abanico de ofertas en el mercado, al que, este consumidor, puede recurrir con facilidad.

ANÁLISIS DE SITUACIÓN ENTORNO

Análisis PESTEL

Para la realización del análisis PESTEL, tendremos en cuenta tanto al mercado argentino como el mercado europeo y el modelo de comercialización que será a través de E-commerce y envíos a partir de exportaciones.

Factores políticos

En cuanto a los factores políticos argentinos, actualmente el país se encuentra en un momento positivo en relación al incentivo de políticas de exportación, especialmente para PYMES. Esto se debe a los programas como Exporta fácil y Pyme Exporta que facilitan el acceso a operadores logísticos y brindan asesoramiento y acceso a contactos de en el exterior.

Por otro lado, en cuanto a las políticas impositivas argentinas para la exportación, el Ministerio de Producción otorga alícuotas de reintegro a las operaciones de exportación, que consisten en un porcentaje que se aplica sobre el valor FOB de la mercadería a exportar. Las alícuotas varían entre el 0% y el 8,5%.

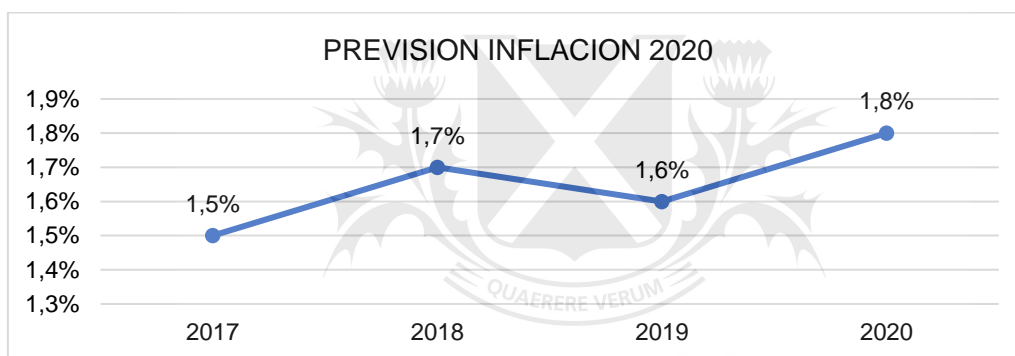
Además, existe la posibilidad de acceder al régimen de Draw Back, el cual consiste en recuperar lo abonado de las importaciones, en caso de exportar productos que fueron elaborados con insumos importados. En este caso se podrá obtener un reintegro de los derechos de importación y la tasa de estadística.

Por otro lado, un factor que perjudica las exportaciones en nuestro país, es la inestabilidad política. Lo que podría afectar en el cambio de políticas de exportación, tales como bloqueos de gira de divisas, limitaciones a las exportaciones e importaciones, entre otros.

Factores económicos

En relación a los factores económicos, el comercio en Europa se encuentra en constante crecimiento, y sobre todo el comercio electrónico. El volumen de ventas total del E-commerce se incrementó en un 11% en 2017 y continúa en esa línea.

Las previsiones macroeconómicas para la Unión Europea, estiman que continuará creciendo en 2019, siendo el séptimo año consecutivo. En cuanto al índice de inflación, se prevé un leve decrecimiento de la tasa siendo en 2018 de un 1,7% y estimando un 1,6% para 2019.



Fuente: Previsiones económicas de invierno de 2019: se modera el crecimiento en un contexto de incertidumbre mundial. Eurostat.

En cuanto al tipo de cambio, la devaluación y el aumento del dólar y el euro, ayudan a mantener los precios competitivos en Europa. Si bien no hay una estimación certera del futuro del tipo de cambio, y Argentina se encuentra en incertidumbre, debido principalmente, al año electoral, no se prevé una baja en el tipo de cambio, por lo cual, no se verán afectados los acuerdos comerciales. Otro aspecto positivo para analizar en cuanto a la economía en la UE, es el ingreso promedio de los trabajadores, el cual se encuentra en 1.934 euros al mes. Asimismo, hay 17 países con un sueldo promedio superior a la media. Este factor es muy positivo teniendo en cuenta la estrategia de precios altos que tiene Sarkany.

Factores socio culturales

En la actualidad argentina cuenta con 1.013.414 de emigrantes, este valor representa un 2,27% de la población nativa total. La emigración femenina es de 523.322 mujeres lo que representa un 51.63% del total de emigrantes, y el número es superior a la masculina con 490.092 emigrantes varones, que son el 48.36%.²

De esta totalidad de emigrantes de argentinos, el destino principal de erradicación es España contando con un 26% (254.230) y luego le sigue Estados Unidos, con el 20,09% (196.095). En tercer lugar, se encuentra Italia, con un 7,63% (74.470), también país miembro de la Unión Europea.

Otro factor socio-cultural que podemos destacar de la unión europea conformada por 28 países, es principalmente, que cada país cuenta con diferentes culturas, costumbres, estilos de vida e incluso idiomas (24 lenguas oficiales). Esto puede ser un factor negativo al momento de vender a través de un E-commerce único a todos los países integrantes, ya que nos enfrentamos a diferentes estilos de comunicación.

En cuanto a su población, la Unión Europea tiene una superficie de 4 millones de km² y una población de 508 millones de habitantes, la tercera del mundo después de China y la India.

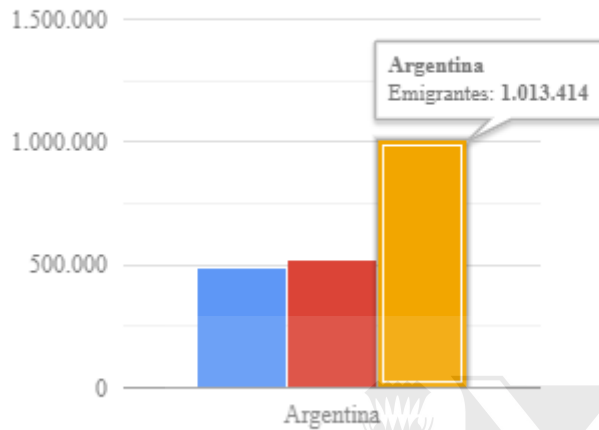
Los principales 5 países con mayor población son Alemania (16%), Francia (13%), Reino Unido (13%), Italia (12%) y España (9%). A su vez, la población europea cuenta con una esperanza de vida de aproximadamente 80 años (83 en caso de las mujeres), una de las más altas del mundo. Hoy en día las mujeres en Europa, tienen una media de 1,52 hijos cada una y esto afecta al crecimiento negativo de la población. Desde el punto de vista de la empresa, en unos años se verá limitado el ciclo de vida de nuestros clientes.

Por último, debemos tener en cuenta que el nuevo consumidor está cambiando los hábitos de consumo por unos más saludables y ecológicos. Este nuevo consumidor, mucho más preocupado por el medio ambiente, elige los lugares donde realizar sus compras y prefiere a las empresas con una orientación hacia

² Fuente: Página Web <https://datosmacro.expansion.com/demografia/migracion/emigracion/argentina>

la sustentabilidad. Esto puede afectar a Sarkany, ya que actualmente no cuenta con políticas de RSE o de sustentabilidad.

Argentina - Emigrantes totales



Información obtenida de página web:

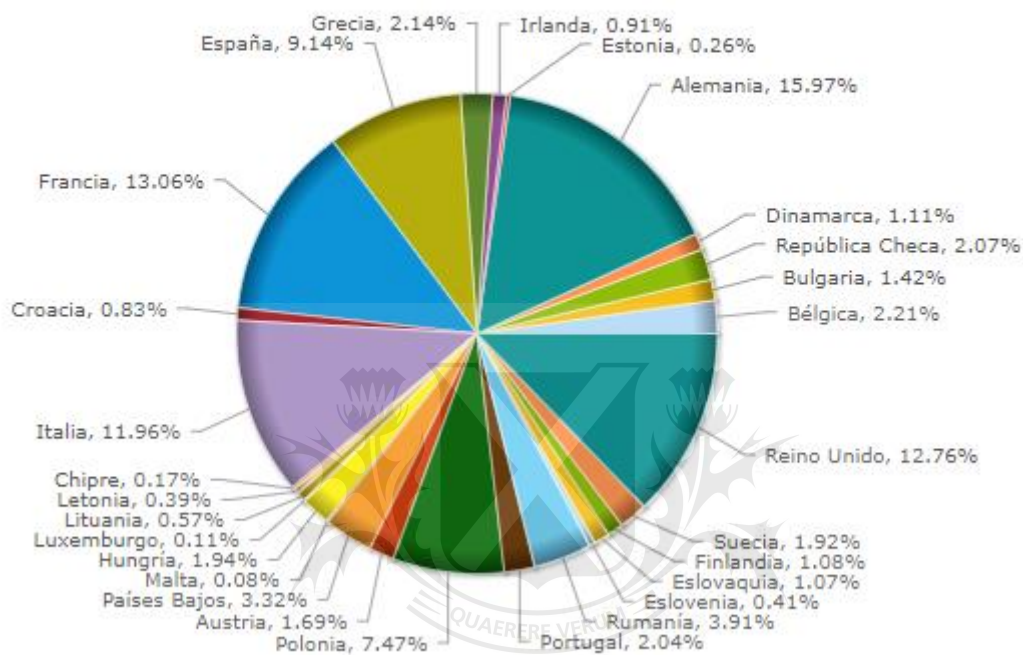
<https://datosmacro.expansion.com/demografia/migracion/emigracion/argentina>

| Emigrantes de Argentina según país de destino (2019) | |
|------------------------------------------------------|------------|
| Países | Emigrantes |
| España | 259.946 |
| Estados Unidos | 215.239 |
| Chile | 72.813 |
| Italia | 71.880 |
| Paraguay | 58.535 |
| Bolivia | 46.609 |
| Brasil | 39.078 |
| Israel | 38.259 |
| Uruguay | 28.604 |
| Canadá | 20.692 |
| Australia | 17.583 |
| Perú | 17.148 |
| Alemania | 17.141 |
| México | 15.918 |
| Francia | 14.253 |
| Reino Unido | 12.239 |

Información obtenida de página web:

<https://datosmacro.expansion.com/demografia/migracion/emigracion/argentina>

Población por países (población total de la UE: 508 450 856)



Universidad de

Información obtenida de página web:

<https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tps00001>

Factores tecnológicos

Desde el punto de vista tecnológico, debemos tener en cuenta que la velocidad de adaptación a los cambios, en países desarrollados, debe ser muy alta. Esto puede complicar a Sarkany si no logra adaptar los cambios tecnológicos adecuados al E-commerce.

Es importante contar con todos los servicios que ofrecen las grandes marcas, como amplia variedad de medios de pagos, diferentes operadores logísticos para lograr la máxima eficiencia en cuanto a la distribución, entre otros. En este sentido, Sarkany deberá ser ágil para lograr cambios rápidos y satisfacer su demanda.

Factores ecológicos

Si bien la Unión Europea posee unos de los estándares medioambientales más elevados del mundo, este factor no nos afecta de manera directa, ya que no contaremos con producción propia en la región y la distribución de los productos se hará con operadores logísticos de cada país.

Factores legales

Los factores legales son clave en este análisis, ya que al vender a través de un E-commerce en Europa existen varias regulaciones que se deben cumplir. Entre ellas se encuentran, toda la información pertinente al producto que debe estar expuesta y clara para el cliente, al momento de realizar la compra, estas son: las características, el precio, los recargos e impuestos, los gastos de envío, las modalidades de pago disponibles y su ejecución, la identidad del vendedor y su dirección y número de teléfono. Además de esto, para compras online, el cliente debe recibir (antes de comprar), la siguiente información:

- La dirección de correo electrónico del vendedor,
- Las restricciones de envío aplicables en determinados países,
- Derecho a anular el pedido en el plazo de 14 días,
- Los servicios postventa disponibles,
- Los mecanismos de resolución de litigios,
- El número de registro mercantil del vendedor,
- El título profesional y, en su caso, el número de identificación a efectos de IVA del vendedor.
- Además, el cliente debe recibir, por escrito, la confirmación de la transacción.

En caso que el cliente reciba un producto que defectuoso o no corresponde a lo comprado, el vendedor tiene la obligación de repararlo, cambiarlo, realizar un descuento o realizar un reembolso del importe abonado.

En el caso de los envíos, el vendedor tiene la obligación de entregar el producto en un plazo de 30 días. Salvo que en el “contrato” de compra, se especifique lo contrario.

En cuanto a la legislación del impuesto al valor agregado, se tiene que aplicar en el país en el que se entregan los productos (IVA del país de destino). Esto es bueno para la empresa, ya que el IVA en países europeos es mucho menor que aquel pagado en Argentina.

En líneas generales las legislaciones no impiden el libre comercio de los productos ni dificultan la comercialización, sin embargo, es necesario tenerlos en cuenta para no tener conflictos con los derechos de los compradores.

Conclusiones del análisis

En líneas generales, podemos concluir en que el entorno es competitivo y es un mercado con oportunidades. Si bien, el mercado europeo cuenta con legislaciones y políticas rígidas, sobre todo lo que guarda relación la defensa hacia los consumidores, continúa siendo un mercado en expansión y crecimiento, el cual cuenta con un considerable nivel de ingresos y amplia población. Otro factor importante es la alta tasa de inmigrantes argentinos residiendo en el país.

MERCADO

Europa, en líneas generales, cuenta con un PIB anual de €11.585.790 millones, en 2018, y de €33.900 per cápita.

El valor de mercado de la industria del calzado en Europa fue de US\$123.453 millones (€109.332m) en 2019, con una expectativa de crecimiento anual de 2.6% (CAGR 2019-2023). A su vez, el segmento más grande del mercado (48%) es el segmento de calzado de cuero, con un volumen de mercado de US\$58.937 millones (€52.196m). Cuyo ingreso promedio por persona, es de US\$69.48 (€61.53).³

Otro dato clave para el análisis, es la expectativa de volumen para 2023 de calzados de cuero, siendo el mismo de 790,66 millones de pares.

Hoy en día, el volumen per cápita de calzado de cuero es de 1.01 y el precio promedio de la industria ronda los US\$68.75 (€60.88).⁴

Haciendo el foco en el canal de comercialización, el comercio electrónico en Europa también se encuentra en crecimiento desde hace varios años, y las expectativas continúan siendo positivas. Los ingresos obtenidos a través del comercio electrónico B2C, en 2019 YoY es de US\$346,155 millones (€306,562m).

Asimismo, se espera una tasa de crecimiento anual (CAGR 2019-2023) del 8.5%, generando un volumen de mercado para 2023 de US\$479,131 millones (€424,328m). El principal segmento dentro del E-commerce en Europa, es la moda, con un volumen de mercado de US\$100.128 millones (€88,675m) en 2019.

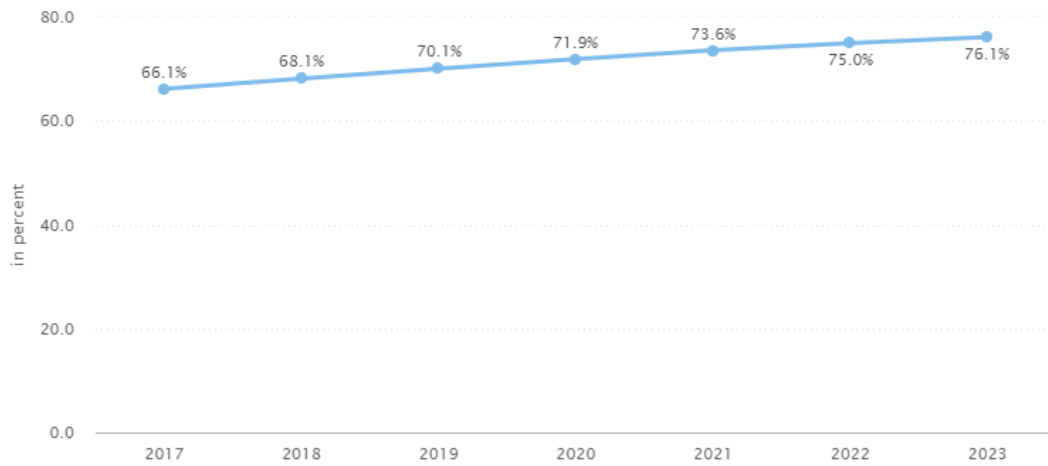
Además, el mercado del comercio electrónico cuenta con una penetración de usuarios del 70% y se espera que para 2023 alcance el 76%; siendo actualmente el ingreso promedio por usuario (ARPU) de US\$582.43 (€515.82).⁵

³ Fuente: www.statista.com/outlook/11000000/102/footwear/europe?currency=usd

⁴ Fuente: <https://www.statista.com/outlook/11010000/102/leather-footwear/europe?currency=usd#market-volumePerCapita>

⁵ Fuente: <https://www.statista.com/outlook/243/102/ecommerce/europe?currency=eur#market-marketDriver>

Crecimiento del comercio electrónico en %

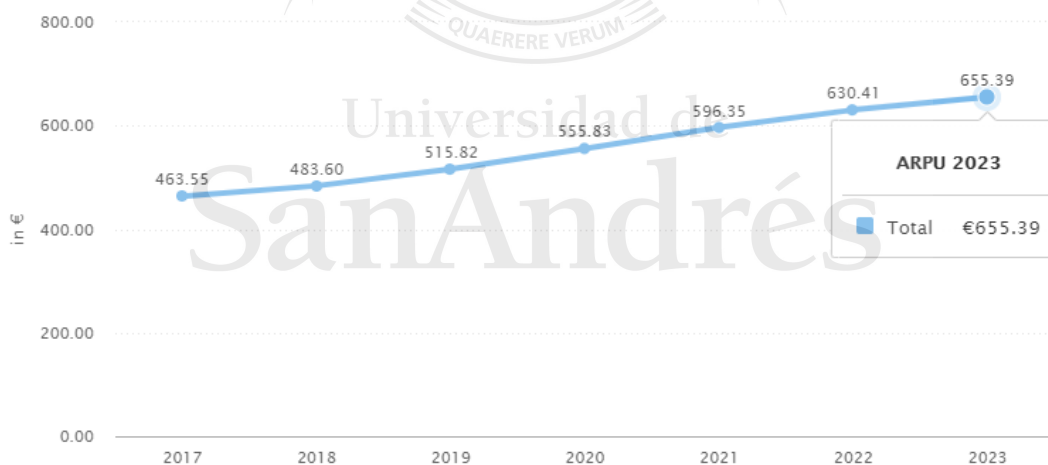


Source: Statista, September 2019; Selected region only includes countries listed in the Digital Market Outlook

Info

Fuente: Statista

Ingreso promedio por usuario (ARPU) en el mercado de comercio electrónico



Source: Statista, September 2019; Selected region only includes countries listed in the Digital Market Outlook

Info

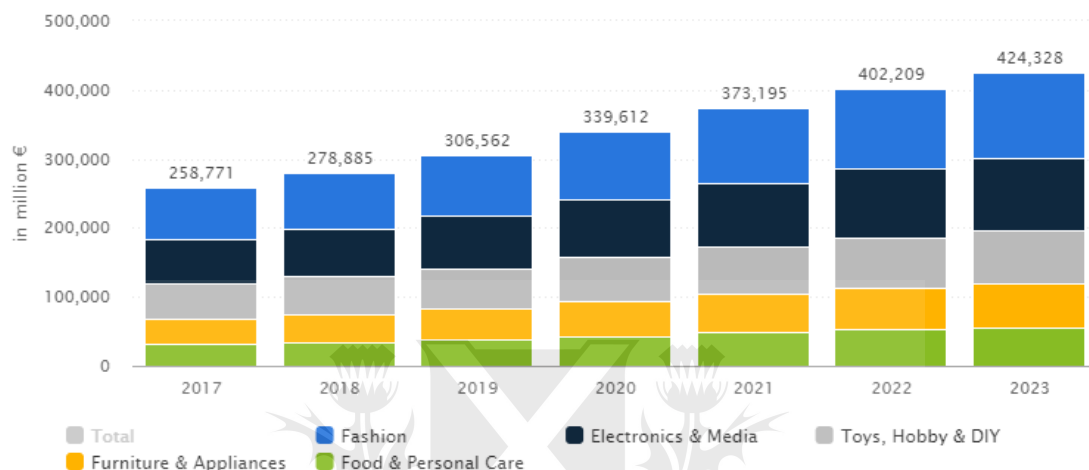
Fuente: Statista

Si desglosamos el segmento de la moda, y puntualmente nos enfocamos en calzado, los ingresos en dicho segmento ascienden a US\$19,363m (€17,148m) en 2019, esperando una tasa de crecimiento anual (CAGR 2019-2023) del 7,5% es decir, que el volumen esperado para 2023 es de US\$25,872m. (€22,912m) a

diferencia del segmento moda en general, la penetración de usuarios es menor, siendo del 30,6%, esperando que alcance el 41,2% para 2023.

Por su lado, el ingreso promedio por usuario también desciende a US\$74.55 (€66.02).

Facturación en el mercado del comercio electrónico



Source: Statista, September 2019; Selected region only includes countries listed in the Digital Market Outlook

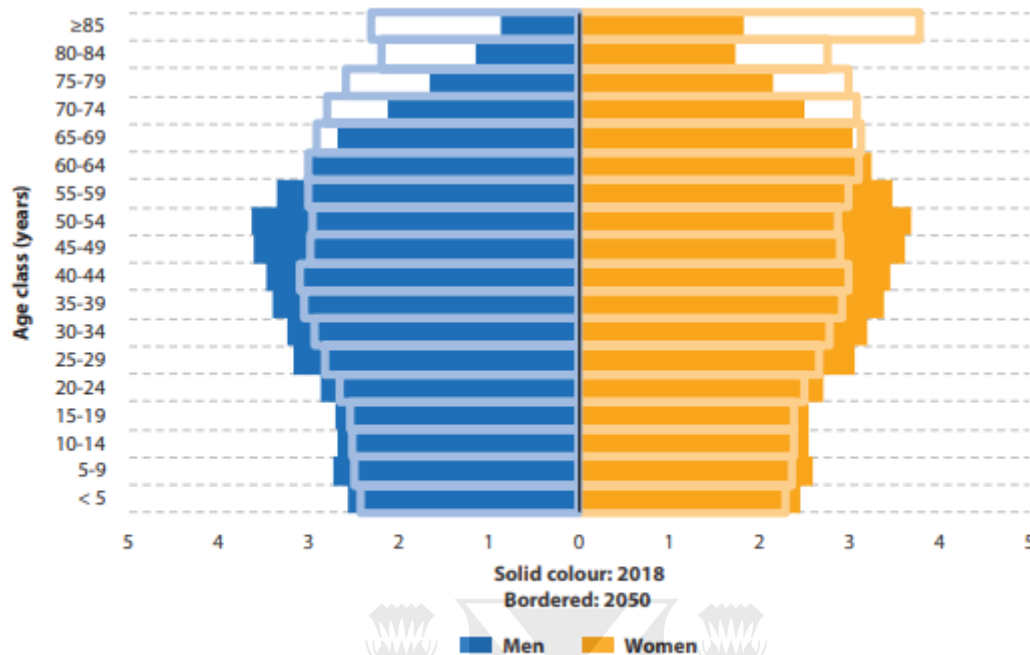
Fuente: Statista

Para dimensionar el mercado, tenemos en cuenta que Europa cuenta con una población de 512.4 millones de habitantes, que van desde 0.5 millones en Malta hasta 82.8 millones en Alemania. Juntas, Alemania, Francia, Gran Bretaña, Italia, España y Polonia, representan el 70.5 % de la población europea.

Para 2018 había 39.9 millones de ciudadanos extranjeros viviendo en ciudades europeas, de los cuales 17,6 millones (44%) correspondían a ciudadanos de otros países dentro de la UE y 22,4 millones (56%) provenían de países que no eran miembros. En líneas generales, los extranjeros que viven en la Unión Europea representan aproximadamente el 7,8% de la población.⁶

⁶ Fuente: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/10164469/KS-EI-19-001-EN-N.pdf/33ab6c0c-a0c6-5294-3948-b1fb9973d096>

Pirámides de población, UE-28, 2018 y 2050 (en millones de habitantes)



Note: all data as of 1 January. 2050: population according to the 2018 projections, baseline variant (EUROPOP2018).
Source: Eurostat (online data codes: [demo_pjangroup](#) and [proj_18np](#))

Fuente: Eutostat

Se prevé un aumento de la sociedad europea a un máximo de 525 millones de habitantes para 2044, aumentando principalmente, la población de personas mayores (>65). En la pirámide poblacional se puede ver la expectativa de aumento significativo, principalmente en mujeres mayores a 85 años.

Siguiendo con el análisis es necesario tener en cuenta que el primer mercado en el cual la marca desembarcará será en España.

Esto será así por dos principales razones; por un lado, Sarkany cuenta con una experiencia previa en el territorio, lo cual brinda cierta ventaja por sobre el resto de los países europeos. Y, por otro lado, y no menor, en España los costos de adquisición de clientes (digitales) son mucho menores al del resto de los países de la UE.

El resto de los países europeos serán abarcados, una vez que se logró un aprendizaje en las principales plataformas digitales y la marca comience a ser conocida en el mercado; y de esta manera se minimizarán los costos.

Tabla de Costos de Adquisición de clientes – Facebook

| Country | avg. CPC |
|----------------|----------|
| United Kingdom | \$ 0,79 |
| Germany | \$ 0,59 |
| France | \$ 0,44 |
| Spain | \$ 0,31 |
| Italy | \$ 0,29 |
| Argentina | \$ 0,11 |

Fuente: <http://www.rudibedy.com/blog/facebook-advertising-cpc-cpm-per-country/>

En este sentido, es necesario abordar algunos datos del mercado español para dimensionar el primer mercado en el cual desembarcará nuevamente la marca. Así como se mencionó anteriormente, el ecommerce en la región está creciendo aceleradamente y las expectativas son positivas. Se estima que el ecommerce en España creció un 18% de 2017 a 2018, según IAB Spain, en líneas generales, sin embargo, en el rubro “moda” el crecimiento fue del 50%. Además, las compras que se realizan a través de internet, superan la media de la UE (11,7%) siendo de 12% las compras en España, según el informe de SEUR.⁷

Un dato, no menor en este contexto, es que, en España, las compras en e-commerce extranjeros (es decir, ecommerce que no son propios del país) son ampliamente superiores a aquellos propios del país, siendo las mismas del 50,7% del total de compras en ecommerce. Luego se encuentran aquellas compras a ecommerce propios de la región, siendo del total un 32,9% y por último se encuentran las compras que se realizan a ecommerce españoles desde países extranjeros, que representan el 16,3% de las compras totales⁸

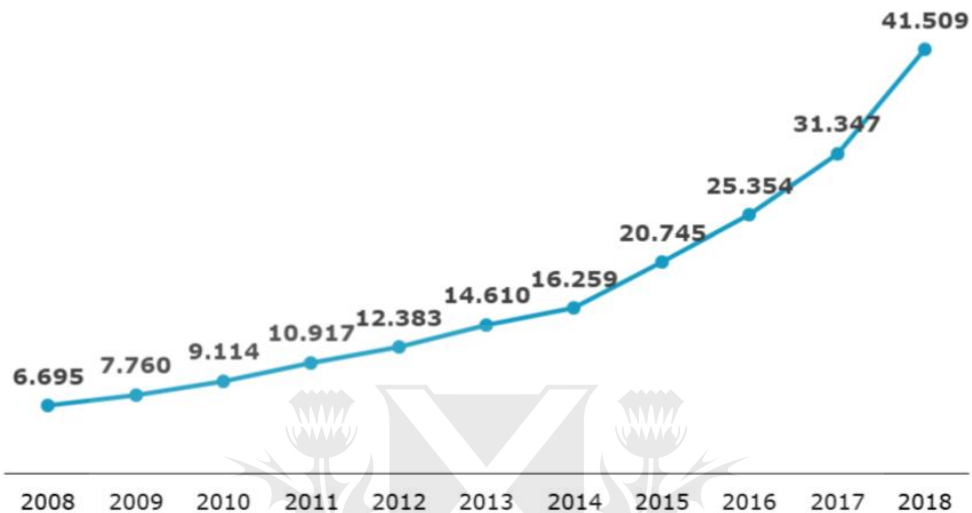
Siguiendo con el dimensionamiento del mercado, el comercio electrónico en España alcanzó en 2018 los 41.509 millones de euros, siendo un 17% superior que en 2017. El porcentaje de usuarios de ecommerce, se mantiene de un año al otro, siendo el mismo del 86,6% de la población de entre 16 y 74 años (30 millones de usuarios aproximadamente). Sin embargo, aquellos usuarios que

⁷ Fuente: <https://www.datacentermarket.es/mercado/noticias/1113372032609/facturacion-del-e-commerce-espana-crecido-260-ultimos-cinco-anos.1.html>

⁸ Fuente: <https://www.puromarketing.com/76/32429/estado-actual-ecommerce-espana-cifras.html>

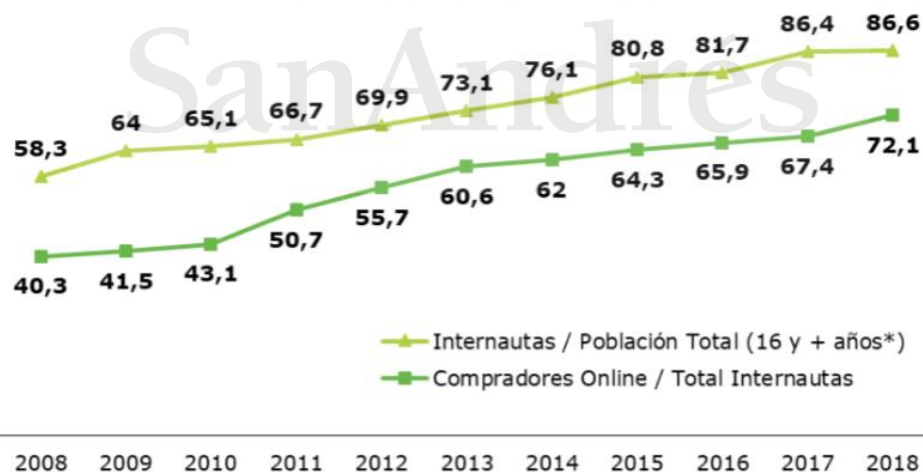
realizan compras en internet son el 72%, es decir, 21.6 millones de usuarios aproximadamente.

Volumen de negocio del comercio electrónico b2c en España (evolución 2008-2018), (millones €)



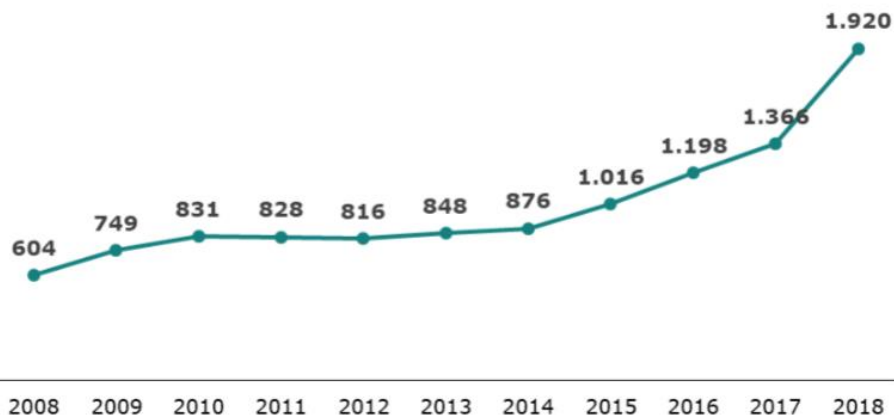
Fuente: encuesta online internautas, ONTSI.

Usuarios online en España (evolución 2008 – 2018) (%)



Fuente: panel hogares, ONTSI (2008 – 2017), encuesta INE y encuesta online internautas, ONTSI (2018).

En cuanto a estos usuarios que realizan compras en internet, en líneas generales, compran 4 veces al mes en promedio, y su gasto medio anual es de 1.920€, siendo de 160€ mensual aproximadamente.

Gasto medio anual por consumidor online (evolución 2008-2018) (€)

Fuente: panel hogares, ONTSI (2008 - 2017) y encuesta online internautas (2018), ONTSI.

Un dato clave a tener en cuenta es que el 52% (aproximadamente 15.598.730 usuarios) de los compradores son mujeres, cuya principal categoría de compra es “ropa y calzado” siendo esta del 68,2% del total de sus compras online. Su gasto medio anual se encuentra en 1.677€, es decir 140€ mensual aproximadamente.

COMPETENCIA

La competencia es amplia y variada en Europa, por eso, para este análisis es necesario dividir la competencia teniendo en cuenta las siguientes características: 1. Productos y Look&Feel de la marca 2. Propuesta de valor al cliente 3. Precios y Tickets promedio.

Comenzando por el producto y look&feel de las marcas que son similares a las de Sarkany, se encuentran las principales marcas de lujo del mundo: Jimmy Choo, Steve Madden, Stuart Weitzman, Alexander McQueen, Alexander Wang, Balenciaga, Balmain, Gucci, Prada, Jacquemus, y otros. Estas marcas, son referentes a nivel mundial en cuanto a sus diseños y sus estilos, es por eso que Sarkany encuentra una gran familiaridad con ellas, siendo en el mercado local, una marca referente en cuanto a las tendencias actuales y la innovación en productos. Sin embargo, no pueden considerarse competencias en otros aspectos tales como los precios y ticket promedio de sus productos, ya que estas marcas son consideradas de lujo y solo accesibles para un nivel socio económico alto. Cabe destacar, que todas estas marcas cuentan con sus propios e-commerce además de estar disponibles en los principales Marketplaces de moda de lujo del mundo, y esto hace más fuerte la competencia por los espacios digitales, en los principales canales o medios de pauta.

En cuanto al segundo tipo de competencia para este análisis, se encuentran las marcas con misma o similar propuesta de valor al cliente. En este aspecto, tenemos en cuenta las principales características de los productos Sarkany que son *“productos artesanales, de cuero, confeccionados a mano por artesanos argentinos”*. En este grupo encontramos marcas como Calce, Luis Gonzalo, Umber Shoes, Manolo Blahnik, en España. En Italia también cuentan con grandes referentes del calzado artesanal como Santoni, Salvatore Ferragamo, Valextra, Gianvito Rossi, entre otros.

Como tercer punto de este análisis, tenemos a aquellas marcas que se asemejan con Sarkany por tener un ticket promedio y precio similar, que van desde €50 a €150. Algunas de ellas son: Gaimo, Mireia Playa, Lolita Blu, Sam Edelman, Alma en Pena, Liberitae. Además de las conocidas marcas a nivel mundial como Zara, H&M y Forever21. En este último grupo se encuentra el mayor desafío que la marca encuentra a partir de la competencia por precio.

Otro aspecto importante a evaluar en cuanto a la competencia que enfrenta la marca a partir de su estrategia de desembarco a través de un E-commerce, son los Marketplace tales como Amazon o AliExpress y otras grandes tiendas departamentales como el Corte Inglés, John Lewis y Macys que han penetrado el mercado europeo a gran escala en los últimos tiempos, tal es así que el 61% de los españoles afirmaron en 2019, haber comprado alguna vez en Amazon o El Corte Inglés⁹

En el caso de las marcas de lujo, también existen diversos Marketplaces como MyTheresa, Neiman Marcus, Yoox, Net-a-porte, y Farfetch.

Este último, cuenta con presencia en más de 190 países alrededor del mundo y con más de 2.900 tiendas en su E-commerce; “La misión de Farfetch es reinventar la experiencia de compras de lujo tanto online, como offline”, dice su fundador y CEO, José Neves¹⁰

Las principales marcas de moda forman parte de Farfetch, algunas de ellas son, Gucci, Balenciaga, Givenchy, Versace, Prada, Saint Laurent, Valentino, Miu Miu, Moschino o Stella McCartney; quienes decidieron formar parte del proyecto para incursionar en nuevos mercados, antes de abrir su propio negocio online.

La principal particularidad del modelo de negocios de Farfetch es que no cuentan con inventario propio, sino que actúan de intermediarios con las grandes tiendas, enviando los pedidos de los clientes para ser retirados en cada local.¹¹

Siguiendo en esta línea, otro Marketplace de lujo, competidor directo de Farfetch, es Net-A-Porter (<https://www.net-a-porter.com>), con más de mil marcas de lujo, en 2017 llegó a facturar 1.000 millones de euros.¹²

Si bien estos Marketplace forman parte de la competencia, su principal público es un segmento alto, y en su gran mayoría muy fiel a estas marcas. Sus tickets promedios y volúmenes de venta también suelen ser muy diferentes a las marcas de moda más tradicionales.

⁹ Fuente: <https://www.puromarketing.com/76/32189/marketplaces-consolidan-como-canal-ventas-casi-cada-espanoles-han-comprado-alguna.html>

¹⁰ Fuente: <https://www.revisor.com/chanel-se-alia-farfetch/>

¹¹ Fuente: <https://www.lainformacion.com/arte-cultura-y-espectaculos/farfetch-portal-lujo-llega-wall-street/6407385/>

¹² Fuente: <https://business.vogue.es/lideres/articulos/alison-loehnis-net-a-porter-modelo-negocio-compras-online/89>

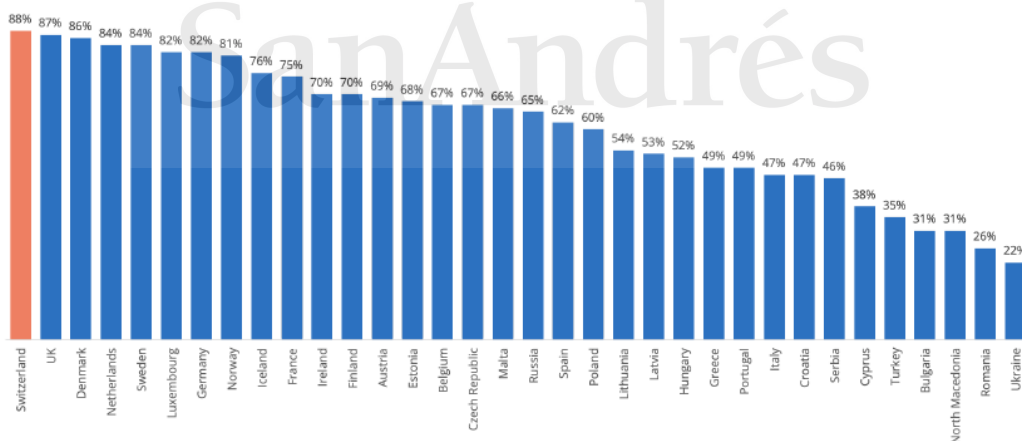
Si bien los jugadores en el mercado de la moda y calzado son amplios y variados, creo que no existe hoy en día una competencia directa a la marca Sarkany, con su propuesta de valor de calzado de cuero argentino hechos a mano, participando en el mercado con un modelo de negocios 100% digital. Sin embargo, es necesario tener en cuenta a estos jugadores para poder direccionar los esfuerzos de la pauta digital y capturar aquellos consumidores que se encuentran interesados por productos similares a los mencionados anteriormente.

CONSUMIDOR

Los consumidores online en Europa, han penetrado el mercado altamente. Las compras online entre los países europeos van desde el 22% al 88%. Países como Suiza, Reino Unido, Dinamarca, Países Bajos, Suecia, Luxemburgo, Alemania y Noruega cuentan con más del 80% de consumidores que compran online. Asimismo, la media se aproxima al 60%, siendo un valor alto en comparación con otras ciudades del mundo.

Compras online por país

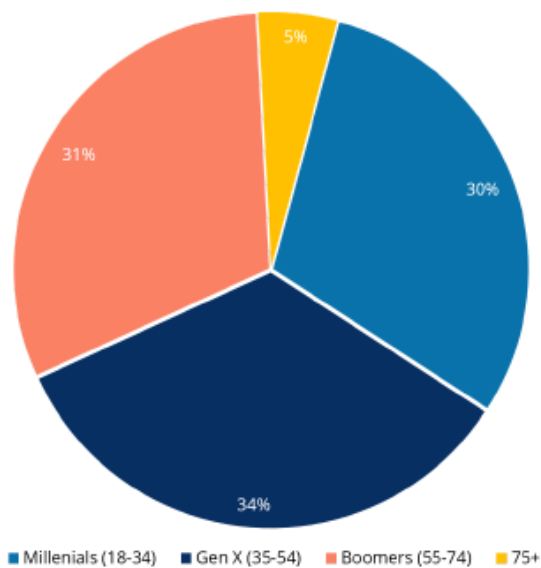
Country Online Shopping
Share of consumers using the internet who shopped online in the last year, 2018



Fuente: European B2C e-commerce report 2019, página 24.

La distribución de compras online por edades en Europa, está dada en un 30% por Millennials (18-34 años), un 34% por la Generación X (35 a 54), otro 31% por Baby-Boomers (55 a 74) y el resto 5% son compradores mayores a 75 años.

Distribución de compras online por edades



Fuente: European B2C e-commerce report 2019, página 16.

Al observar el gasto en ropa y calzado de los consumidores europeos, podemos notar que en Reino Unido en los últimos 10 años el consumo de calzado en línea, ha crecido considerablemente, en 2007 el gasto rondaba las 6.1 mil millones de libras y este número para 2017 se duplicó siendo en 2017 de 12 mil millones de libras. Un caso similar se observó en el gasto de consumo de los hogares en calzado en Suecia.

Sin embargo, el desafío es mayor para aquellos comercios minoristas que se encuentran por fuera de las tiendas online, y enfrentar un desafío aún mayor; y puede observarse también en países como España, donde en 2016 aproximadamente 9.7 millones de consumidores compraron zapatos en línea y se estima un crecimiento para 2022, el cual alcanzarán los 14.5 millones.¹³

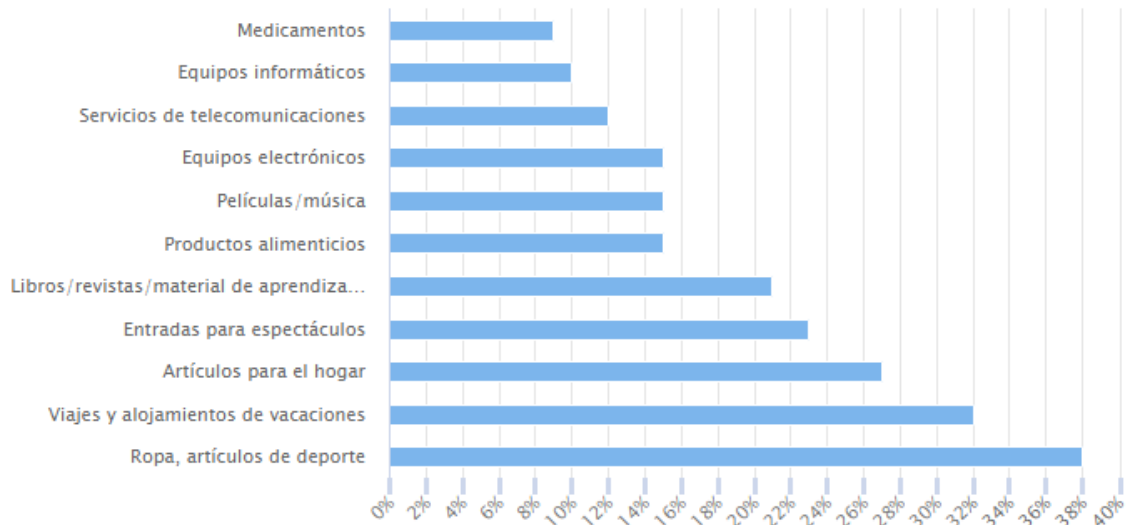
Algunos países se encuentran más desarrollados, pero el comercio electrónico sigue siendo un éxito en expansión. Uno de los principales bienes más comprados en Europa a través de un E-commerce, es la ropa y los artículos de deporte.

¹³ Fuente: <https://www.statista.com/topics/3835/footwear-industry-in-europe/>

Compras online



Países de la UE



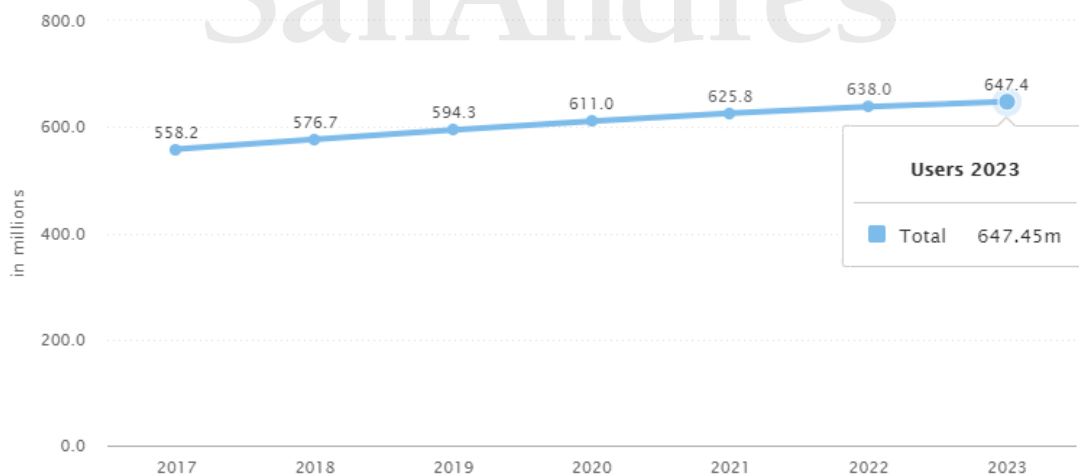
Fuente: [Erostat](#)

En cuanto a la cantidad de usuarios que compran productos en el comercio electrónico, continúa en crecimiento, siendo actualmente de 594.3 millones y con una expectativa de crecimiento para 2023, que alcanzan los 647.45 millones de usuarios.

Universidad de

San Andrés

Crecimiento de usuarios que compran productos online

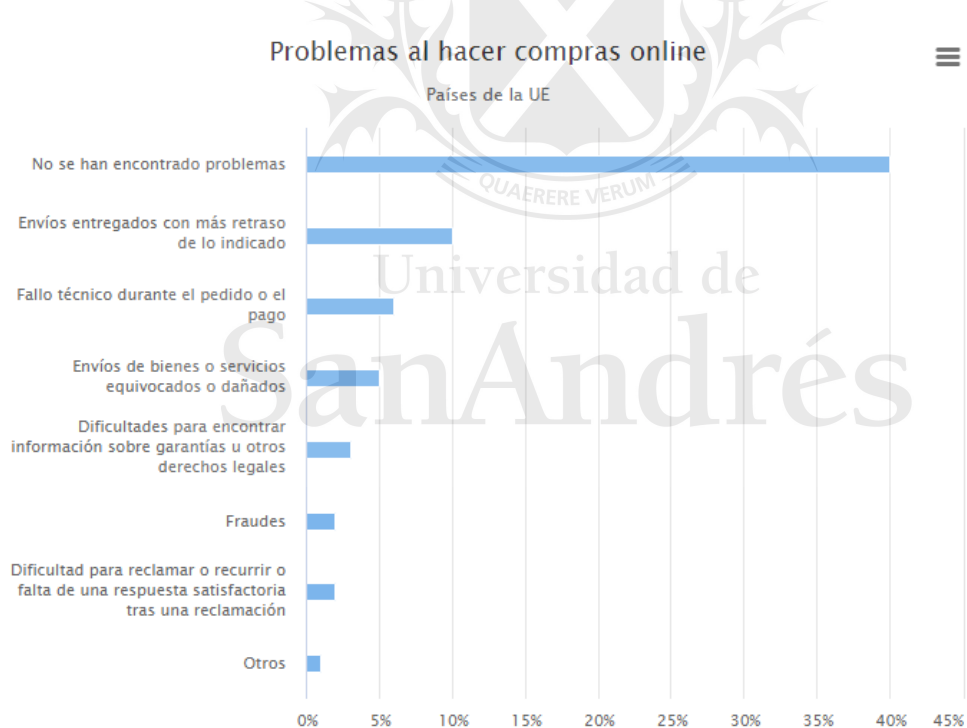


Source: Statista, September 2019; Selected region only includes countries listed in the Digital Market Outlook

Fuente: Statista

“En 2018, más de 10 millones de personas en España han comprado algún artículo de moda a través de internet, alcanzando ya al 27,9% de la población mayor de 15 años” según Kantar⁴. En 2018, hubo más de 10,4 millones de compradores online en España⁵. Sin embargo, también se destaca que no existe el consumidor online puro, sino que solo el 0,8% de la población total española, compra únicamente online y aquellas personas que compran moda a través del canal online, lo hacen únicamente para el 18% de sus compras de moda.

En este sentido, nos encontramos con un consumidor que confía en el comercio electrónico y esto lo vemos reflejado también en el siguiente gráfico, donde podemos ver que casi 7 de cada 10 compradores online no han tenido problemas para comprar o encargar bienes o servicios:



Fuente: [Eurostat](#)

Otro tipo de consumidores, son los argentinos residentes en España. Estos consumidores son clave en el análisis ya que suelen estar familiarizados con el producto y la marca. Como mencionamos anteriormente, existe un mercado muy fuerte de argentinos viviendo en España, sobre todo de mujeres.

ESTRATEGIA

Luego de realizar un análisis de mercado, cliente y competencia, analizamos la empresa Sarkany. Para esto, utilizamos la matriz FODA:

Fortalezas

- Partner estratégico establecido en Barcelona
- E-commerce con experiencia y capacidad
- Capacidad financiera
- Relación y experiencia con proveedores logísticos
- Base de datos de clientes anteriores
- Producto artesanal argentino con agregado de valor para el mercado
- Know how del negocio de más de 100 años en la industria
- Alianzas con figuras públicas con llegada a público extranjero
- Identidad de marca fuertemente establecida en el mercado

Oportunidades

- Crecimiento del mercado para abastecer
- Mercado local establecido en la región
- Aumento de la confianza a las compras online
- Marca con muchos años de historia y muy conocida por público argentino

Debilidades

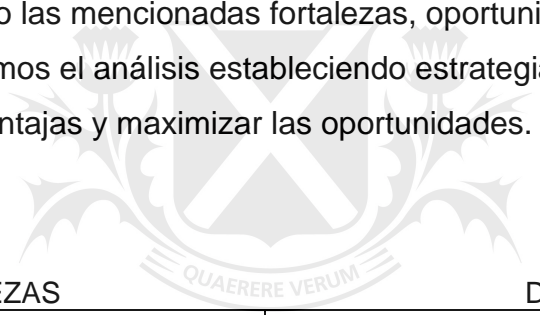
- Imagen debilitada tras el cierre de operaciones
- Falta de innovación en el diseño
- Altos costos de producción y exportación que perjudican la estrategia de pricing
- Falta de conocimiento y estrategia internacional
- Falta de experiencia en mercados internacionales

- 90% de la producción nacional (altos costos y producción a contra temporada)
- Limitaciones en las condiciones de cambios y devoluciones de productos (mala experiencia)
- Equipos de trabajo locales (Arg.) en diferente huso horario

Amenazas

- Grandes jugadores internacionales establecidos
- Múltiples competidores a nivel mundial
- Nuevos jugadores nativos digitales

Habiendo identificado las mencionadas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, continuamos el análisis estableciendo estrategias que permiten neutralizar las desventajas y maximizar las oportunidades.



OPORTUNIDADES

AMENAZAS

| | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OPORTUNIDADES | <p>ESTRATEGIA FO</p> <p>potenciar la propuesta de valor de la marca, haciendo hincapié en lo artesanal, hecho a mano en argentina, de alta calidad. Establecerse fuertemente con argentinos residiendo en la región para luego conquistar el mercado local.</p> | <p>ESTRATEGIA DO</p> <p>asociarse con marcas establecidas en la región y realizar trabajos en conjunto, realizando capsulas de productos diseñados en argentina, pero fabricados en Europa para mejor absorción de costos</p> |
| AMENAZAS | <p>ESTRATEGIA FA</p> <p>ingresar al mercado a través de un Marketplace establecido para lograr mayor visibilidad hasta lograr posicionarse en el mercado</p> | <p>ESTRATEGIA DA</p> <p>ingreso al mercado a través de Marketplace con productos de alto margen</p> |

La estrategia elegida para comenzar el proyecto de expansión de la marca Sarkany será la FO.

Sarkany ingresará al mercado europeo a través de un E-commerce propio (<http://es.rickysarkany.com/>), el cual estará respaldado por nuestro socio tecnológico actual, Brandlive, quien cuenta con operaciones locales y será el proveedor del depósito donde se enviarán los productos desde Argentina, para la realización de cambios o devoluciones de los productos. Si bien el modelo de negocios propuesto por Brandlive, es de “full ecommerce”, el modelo que adopta Sarkany será únicamente el de mantenimiento de la plataforma y desarrollos tecnológicos ad-hoc. A partir de este modelo, Brandlive obtiene una comisión por ventas del 1,5%.

En un primer momento las operaciones de e-commerce, marketing y atención al cliente, serán manejadas desde las oficinas principales en Argentina. Se designará una parte del tiempo de recursos actuales a la realización de tareas para el sitio europeo. La administración del catálogo de la tienda online, también se realizará con el equipo local, ya que en un primer momento se mantendrá el mismo catálogo, limitando algunos productos, según la estrategia de producto. En una segunda etapa del proyecto, se establecerá un plan de acción para migrar principalmente, la atención al público al uso horario local.

El envío de la mercadería se realizará desde Argentina, a través de dos operadores locales, Andreani y DHL. Este último realizará la entrega puerta a puerta de los productos. Las integraciones de estas plataformas ya se encuentran realizadas debido a que ambos operadores logísticos trabajan actualmente con la empresa. En este sentido, ambos operadores cobran un fee por pedido realizado, siendo el mismo para Andreani de AR\$194 por pedido y para DLH de USD15 por pedido.

Otro proveedor clave que se encarga de la administración de inventario del depósito actual es Shipnow, el mismo tiene un valor variable de \$50 por pedido, que será imputado a los pedidos internacionales.

El sitio web estará montado sobre la plataforma de formato “Marketplace” de Vtex, actual proveedor de tecnología de la marca. Y contará con dos idiomas dependiendo la región, en primera instancia serán en inglés y español. Esta plataforma fue desarrollada específicamente para el proyecto de expansión, cuyo valor de desarrollo e implementación es de USD8.000. Una de las

características principales de la plataforma es que cuenta con stock integrado al ecommerce actual, en caso que se comparta el catálogo de producto; es decir que se cargará stock en una sola plataforma y se podrá decidir en cual será visible para el cliente. La principal diferencia que tendrá esta plataforma, es el sistema de cobros, el cual estará integrado con la plataforma PayU, a partir de la cual se realizarán todos los pagos internacionales y tiene un costo de 0,12% por transacción. Otra de las diferencias clave, es la política comercial, podrán impactarse descuentos y promociones de manera diferencial.

En cuanto al marketing, continuaremos trabajando con los proveedores de marketing digital actuales, destinando en un primer momento un porcentaje de la inversión del proyecto al marketing, y luego se invertirá un porcentaje de la facturación.



Universidad de
San Andrés

SEGMENTACIÓN Y TARGETING

Habiendo mencionado los potenciales consumidores de los productos de Sarkany en Europa, podemos definir que el segmento a atacar serán las mujeres de entre 20 y 60 años, con un nivel socio económico medio-alto y alto.

El primer mercado en el que haremos foco será España, puntualmente en la ciudad de Barcelona. Esto será así ya que la marca contaba con presencia local en dicha ciudad, y esto nos ayuda a tener una ventaja a nivel posicionamiento, y también es dónde encontramos el mayor potencial, tanto en el comercio electrónico como en las marcas de moda del exterior, radicadas en dicha región (costos bajos de publicidad online, ciudad cosmopolita, crecimiento continuo y exponencial del e-commerce, entre otros).

La estrategia estará enfocada tanto en el segmento de mujeres españolas que tengan preferencia por un producto diferente y novedoso, y a aquellas argentinas viviendo en el exterior que conocen la marca.

Para dimensionar el mercado español, sabemos que el 72% de los consumidores de entre 16 y 74 años en España compra online (aproximadamente 21.6 millones de personas). De estos consumidores, el 52% son mujeres (11.200.000). Prevalciendo aquellas ubicadas entre los 35 y 54, representando un 44% del total de usuarios que realizan compras online. Estos usuarios se encuentran ubicados en grandes ciudades, con más de 100.000 habitantes. Y en su mayoría, el 91%, cuenta con ingresos mensuales superiores a los 900€.

Distribución de compradores online por perfil sociodemográfico (2018) (%)

| | | INTERNAUTAS | COMPRADORES | NO COMPRADORES |
|-------------------------------|-----------------------------------------|-------------|-------------|----------------|
| SEXO | Hombres | 49,6 | 48,0 | 53,7 |
| | Mujeres | 50,4 | 52,0 | 46,3 |
| EDAD | 16-24 años | 9,4 | 9,9 | 8,3 |
| | 25-34 años | 12,6 | 13,8 | 9,6 |
| | 35-44 años | 19,9 | 21,9 | 14,7 |
| | 45-54 años | 22,0 | 23,0 | 19,6 |
| | 55-64 años | 20,2 | 19,3 | 22,5 |
| | 65-74 años | 15,8 | 12,1 | 25,4 |
| TAMAÑO DE HÁBITAT | Menos de 10.000 | 21,6 | 21,0 | 23,0 |
| | 10.001 a 20.000 | 11,0 | 11,2 | 10,5 |
| | 20.001 a 50.000 | 14,8 | 15,2 | 13,6 |
| | 50.001 a 100.000 | 11,8 | 13,1 | 8,5 |
| | Más de 100.000 y capitales de provincia | 40,9 | 39,5 | 44,4 |
| NIVEL DE ESTUDIOS | Sin estudios | 1,2 | 0,5 | 3,2 |
| | Primaria | 4,3 | 3,5 | 6,4 |
| | Secundaria (ESO) | 3,9 | 2,8 | 6,7 |
| | Secundaria (Bachillerato) | 21,8 | 19,8 | 26,8 |
| | Formación profesional | 21,9 | 23,0 | 19,1 |
| | Estudios superiores | 47,0 | 50,5 | 37,8 |
| NIVEL DE INGRESOS EN EL HOGAR | Menos de 900 euros | 13 | 8,6 | 24,3 |
| | Entre 900 y 1.599 euros | 26,2 | 25,5 | 27,9 |
| | Entre 1.600 y 2.499 euros | 28,2 | 29,1 | 25,9 |
| | Entre 2.500 y 2.999 euros | 15,0 | 17,0 | 10,0 |
| | 3.000 euros o más | 17,6 | 19,8 | 11,9 |
| OCUPACIÓN | Estudiante | 8,1 | 8,4 | 7,3 |
| | Ocupado/a por cuenta ajena | 41,7 | 45,7 | 31,3 |
| | Ocupado/a por cuenta propia | 9,6 | 10,0 | 8,7 |
| | Labores del hogar | 7,1 | 7,5 | 5,9 |
| | Parado/a | 12,9 | 12,0 | 15,4 |
| | Jubilado/a | 20,6 | 16,4 | 31,4 |

Base: total internautas.
Fuente: encuesta online internautas, ONTSI.

Fuente: ComercioElectronicoB2C2018_Ed2019.pdf

En promedio compran aproximadamente 4 veces al mes, con un gasto promedio de 64€.

Los segmentos de 16 a 24 años y de 25 a 34, tienen una frecuencia de compra mayor de 3,9 y 3,7 respectivamente.

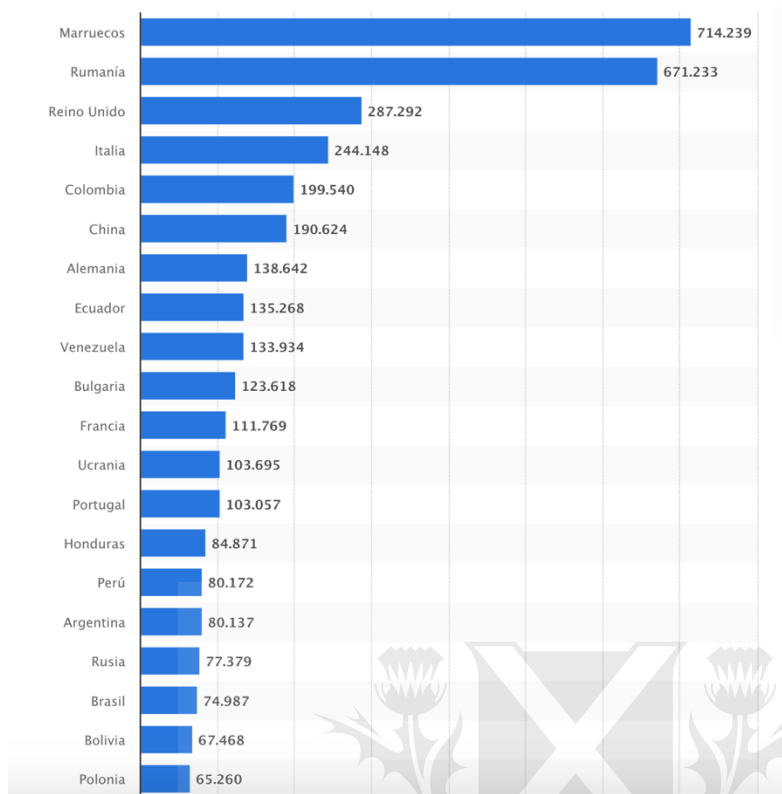
Teniendo en cuenta las categorías de las compras que se realizan online, sabemos que el 44% es calzado.

Con respecto al proceso de compra de dichos consumidores, un 68% de los consumidores online, realizan el proceso de investigación antes de comprar de manera online y efectivamente compran en un sitio web. Por otra parte, un 23% consulta online, pero efectúa la compra de manera presencial y un 9% a la inversa.¹⁴

En cuanto al mercado argentino viviendo en España, existen actualmente 80.137 argentinos viviendo en diferentes localidades de España, a quienes podríamos alcanzar con nuestros productos.

¹⁴ Fuente: Estudio-e-commerce-iab-2019_

Población extranjera de España en 2019, por nacionalidad



Fuente: Statista



Universidad de
San Andrés

DIFERENCIACIÓN Y POSICIONAMIENTO

La propuesta de valor de Sarkany se basa 100% en sus productos producidos a mano con cueros argentinos, y además su comercialización será 100% digital, esto también hace que se diferencie en el mercado y se ubique en una posición prácticamente inexistente.

Para ilustrar la propuesta de valor y el modelo de negocios, utilizamos el modelo CANVAS:

The Business Model Canvas



Sarkany también encuentra su diferencial a través del posicionamiento que actualmente tiene en Argentina, siendo una marca adquirida principalmente por personas famosas, con un alto grado de aspiracional.

La marca está liderada por Ricky Sarkany quién es un personaje famoso para el consumidor argentino, y es reconocido por captar a las mayores celebridades para que utilicen su marca, tanto a nivel nacional como internacional.

Parte de la estrategia de posicionamiento de la marca en este nuevo mercado está conectado con el posicionamiento que supo construirse en Argentina. Por un lado, mostrar la faceta aspiracional y por el otro lado conectarse con el consumidor de diferentes maneras, hoy en día, a través de las redes sociales.

MODOS DE ACCIÓN

PRODUCTO

Los productos a comercializar serán el elemento clave de la propuesta de valor de la marca, estarán diseñados y confeccionados en su totalidad en Argentina, y producidos con cuero argentino, como atributo principal.

Una característica clave que distingue a la marca son sus productos. Ya que siempre fueron confeccionados dentro del núcleo familiar y con una gran tradición de artesanos, que continúa desde que la marca arribó a la Argentina (imágenes de producción artesanal disponibles en el Anexo I).

Creo que es fundamental para lograr destacar la marca, comunicar su historia y legado, siendo una de las marcas pioneras en el país en el desarrollo de productos de vanguardia y producidos manualmente.

Los productos Sarkany se destacan en gran parte por dos pilares fundamentales. Por un lado, su producción artesanal y por el otro los materiales y diseños innovadores y característicos de la marca.

Sus diseños son ideados por el dueño de la marca (Ricky), junto con jóvenes profesionales diseñadores que lo asesoran y con quienes desarrolla su producto final, y si bien, existen productos y atributos que son “clásicos” de cada temporada, la marca cuenta con diferenciales que hacen a su construcción. Suelen distinguirse o diferenciarse por la combinación de diferentes materiales, o combinaciones exóticas de colores y figuras.

Los atributos que diferencian a los productos Sarkany suelen ser muy característicos de la marca, además del cuero argentino, se utilizan brillos, estampados de animal print, tachas, metalizados y combinaciones de colores.

Si bien, la utilización de atributos varía dependiendo la moda o tendencia, Sarkany se diferencia por contar con atributos distintivos, independientemente de lo que marca la moda.

Ejemplo ilustrativo de atributos característicos de Sarkany



Colecciones

Las líneas estarán marcadas por temporadas, excepto por la línea artesanal, que estará vigente durante todas las colecciones como línea atemporal.

El agregado de valor que conllevan estos productos, parte de la confección de los mismos, la cual es realizada por artesanos especializados y su producción es 100% manual.

Las categorías de productos que acompañarán la línea artesanal, estarán divididas por temporadas, y serán producidas también en Argentina en las fábricas industriales de la empresa. Contaremos con diferentes categorías dependiendo la estacionalidad:

- Durante la temporada de Primavera / Verano, estarán disponibles las categorías: **Sandalias y Flats**
- Y en la temporada Otoño / Invierno las categorías: **Botas y Botinetas.**

Por su lado, las **zapatillas** también estarán disponibles tanto en invierno como verano, pero variando en modelo y color. Esto es un elemento clave para atraer la atención del público, ya que es un producto que se encuentra en actual tendencia.

La decisión de no contar con el 100% de las categorías y productos que cuenta la marca en Argentina, parte por un lado de la experiencia anterior, donde los productos como "plataformas" no fueron aceptados por el público español, y, por otro lado, de investigar a las marcas europeas y su mercado, que no acostumbran a tener una gran cantidad de productos, sino preferentemente, pocos productos de calidad con agregados de valor en colecciones más chicas.

Categorías de productos



ARTESANALES



ZAPATILLAS



FLTAS



SANDALIAS



BOTAS



BOTINETAS

La presentación de las colecciones será por temporada actual de dicha región, lo que implica que, al gestionar las colecciones desde Argentina, se trabaje a contra temporada.

Otro aspecto importante a tener con respecto al producto, es la presentación de cada uno de ellos dependiendo el mercado en el que se encuentre.

Gracias a la experiencia obtenida del anterior desembarco de la marca en Europa, pudimos detectar que dicho mercado, no es afín a los productos de altura, sino que prefieren los tacos bajos y las zapatillas.

Por esto, a la hora de presentar los productos en la web se hará foco en aquellos que tienen mayor aceptación en el mercado. Esto se irá midiendo a través de la pauta digital que se gestione y a partir de la cual obtendremos la información de mercado, para ir modificando las presentaciones de cada producto por mercado.

PACKAGING

El packaging se encuentra diferenciado por línea de producto.

Los productos convencionales son entregados con una caja y bola con el mismo concepto: fondo blanco con escritura en negro. La idea de un packaging simple, eleva el concepto de hacer sobresalir al producto, siendo este el protagonista.

Ilustración de caja simple



Los productos *artesanales*, con una propuesta de valor diferencial, cuentan con un packaging especial.

La caja en la que se encuentra el producto es negra, con la marca en dorado y aterciopelada. En su interior se encuentra un mensaje que hace alusión a la historia de la marca y el producto.

Es importante diferenciar la línea artesanal del resto de los productos, para que el cliente sienta el agregado de valor.

Ilustración caja artesanal



PRECIO

El modelo de monetización será a través del E-commerce a partir de un modelo B2C¹⁵, ya que la marca venderá directamente sus productos al consumidor final. La manera que obtendrá sus ganancias será a partir de la venta de los productos y el cobro del envío del producto hasta su casa.

En cuanto a la estrategia de precios, se ingresará al mercado con una estrategia de precios medios, que sirvan tanto para cubrir los costos y permitir un margen similar al de Argentina, como también para la penetración inicial del mercado, permitiendo al cliente que adquiera un producto a un valor a un precio razonable. La estrategia de precios irá modificándose de acuerdo a las exigencias y penetración del mercado. Se espera que al término de un año la marca pueda posicionarse con un valor agregado y los precios aumenten.

En un primer momento los precios están ubicados en un 89% más altos que los precios de las marcas conocidas como “fast-fashion” (en este caso se tomó como ejemplo los precios de los zapatos de Zara), para no competir por precios con dichas marcas. Y un 21% más baratos que los precios de aquellas marcas que cuentan con productos con atributos similares (en este caso se tomó como ejemplo los precios de Steve Madden) lo que puede generar atracción para aquel público afín a la marca pero que no logra a comprarlos por sus precios altos.

El precio promedio estimado será de 100€ (90usd), y se moverán en un rango de entre 92€ (84usd) y 187€ (174usd), dependiendo el modelo, siendo los productos artesanales los más caros.

Para la estimación de los costos, es necesario tener en cuenta que no se aumentará la producción de zapatos hasta que sea necesario. Se venderán bajo una misma plataforma de ecommerce que compartirá el stock.

Como la fabricación del producto es propia en la medida que se crea necesario se aumentará la producción. Es necesario también tener en cuenta que siempre se fábrica un 20% más de la venta proyectada.

El costo del producto, en promedio es el 20% del valor de venta al público y se considera un mark-up promedio del 80%. Entonces si tomamos como ejemplo el

¹⁵ B2C (business to consumer): sigla en inglés que hace referencia a la actividad entre un negocio y el consumidor final.

ticket promedio aproximado es de \$AR 7.000 (100€)¹⁶, sus costos serán de AR\$1.148 (16€) y la ganancia AR\$5.852 (82€).

La política de precios varia del modelo actual, ya que en argentina la producción es mayor y se trabaja con diversos proveedores nacionales e importados. Por lo tanto, la variación se da en la estimación de costos y en el mark-up aplicado a cada uno de ellos, cuyas líneas de productos son diferentes.

En cuanto a la política de descuentos que tendrá la marca, será muy diferente a la actual en Argentina. La política de descuentos en el ecommerce de Europa, estará regida por las principales fechas comerciales y durante el año solo se harán descuentos de liquidación a final de temporada.

Las principales fechas comerciales, donde los descuentos son realmente agresivos, son Black Friday (último viernes de noviembre), Cyber-Monday, Navidad y la temporada de rebajas durante los meses de enero y julio.

Parte de la estrategia de precios de mantener valores moderados, parte de que las políticas comerciales en Europa difieren mucho de las actuales en Argentina. Es por esto que se decidió mantener una lista de precios moderada y con precios estándar, en lugar de salir con precios altos como es la estrategia actual en Argentina. En este sentido, se mantendrán los precios durante todo el año y se realizarán descuentos agresivos en los momentos indicados anteriormente.

Creo que es importante adecuarse al comportamiento de compra del cliente en la región europea que difiere mucho del comportamiento del cliente actual de la marca, que se encuentra acostumbrado a comprar, únicamente si consigue descuentos.

¹⁶ Tipo de Cambio: 1€=72\$AR

DISTRIBUCIÓN

Plataforma de comercialización

El modelo de distribución será directo. La marca venderá a través de su ecommerce: <https://es.rickysarkany.com/> que es un subdominio de la actual página www.rickysarkany.com. El modelo de E-commerce está basado en un Marketplace de VTEX (plataforma de tecnología en la nube, SaaS), a partir del cual se comparte el back-end de ambos sitios web. Esto permite una más simple manipulación de los catálogos de productos, precios, carga de promociones y banners de la web, ya que se pueden duplicar de manera automática fácilmente y no se tiene de duplicar las cargas operativas, como sería en caso de contar con dos plataformas por separado.

El proveedor tecnológico que cuenta con la licencia de distribución de la plataforma Vtex en Argentina, es nuestro socio estratégico Brandlive, el cual nos proveerá de las herramientas técnicas y desarrollos que la plataforma necesite, además del soporte a nuestro equipo de ecommerce interno.

El esquema de cobros con Brandlive, es de socio y cobrará un 1,25% (sin IVA) de la facturación neta de las compras en el sitio. Además, nos provee de la implementación de la estrategia de marketing de Google, a partir de la cual obtiene una comisión del 0,3% sobre la facturación neta.

Distribución de los pedidos

Los productos se entregarán a través de DHL, desde los depósitos centrales de Sarkany hasta la puerta del cliente.

En caso que el cliente no se encuentre al momento de la llegada de su pedido, el paquete quedará a la espera de ser retirado en el DHL más cercano a su domicilio.

El valor que tiene el envío del producto es de USD 15 por pedido, y el tiempo de entrega es de aproximadamente 8 días hábiles. Los tiempos se incrementan al momento de llegar a la UE, ya que suelen retener los pedidos 2 días en aduana, por controles.

De acuerdo a las investigaciones realizadas, se logró detectar que el mayor “punto de dolor” de los clientes al momento de realizar compras online, suele ser

el costo de envío de los productos, por ende, una de las principales políticas de descuentos estará basadas en “envíos gratuitos” para incentivar el consumo. Los envíos serán en su totalidad pagos por el cliente, sin importar el ticket de la compra. Sin embargo, en un escenario futuro, se prevé contar con envíos gratuitos para las compras de tickets superiores al ticket promedio. Además, una vez que se obtenga una base sólida de clientes recurrentes, se proporcionará envíos gratuitos en las primeras compras, para atraer nuevos compradores.

Circuito de compra del cliente y canal distributivo

El cliente ingresa a la página de Sarkany Europa: es.rickysarkany.com para realizar una compra. En caso que ingrese a la página de argentina: www.rickysarkany.com se mostrará un pop-up donde le indicará la página que debe utilizar acorde a su geolocalización:

Ejemplo ilustrativo del pop-up de geolocalización



Una vez que el cliente se encuentre en el sitio correcto, de acuerdo con su locación, continua hacia la búsqueda del producto.


Los productos se encuentran ubicados por categorías desde el menú desplegable o se puede ingresar a ver cada uno a partir de las secciones destacadas de la web, en la Home principal:



Ejemplo ilustrativo de la web



Luego de que el cliente seleccione el producto a adquirir, seleccionando talle y color de preferencia, se redireccionará hacia el “check-out” de compra donde se formalizará el pago, por el medio que elija y se completan los datos de facturación y envío de la compra. En este momento se brinda la información al cliente sobre el tiempo estimado de entrega, dependiendo la dirección brindada.


Resumen de Compra

< Volver


| Producto | Precio unitario | Cantidad | Subtotal | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------|
|  SANDALIA CAROLIN CAROLIN B OR 36 | 180,00 € 144,00 € | - 1 + | 144,00 € |  |

Resumen de compra

Si tienes un código de descuento puedes aplicarlo haciendo [click aquí](#).

 Calcular tiempos y costos de envío

| | |
|--------------|-----------------|
| Subtotal | 144,00 € |
| Total | 144,00 € |

Iniciar compra

< Seguir comprando

Datos Personales

< Volver


1 - Datos Personales

Email*

Nombre*

Apellido*

Tipo de Documento

N° de Documento

Teléfono*

Quiero recibir novedades por e-mail.

Continuar

Resumen de compra

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
|  SANDALIA CAROLIN CAROLIN B OR 36 | 144,00 € |
| x 1 | |
| <hr/> | |
| Subtotal | 144,00 € |
| Total | 144,00 € |

Datos de Entrega

2 - Entrega / Retiro

Pais
España

Código Postal
08003 ¿No sabes tu código postal?

Opciones de entrega

En hasta 10 días hábiles | 35,00 €

Facturación y entrega

Barcelona) -

[› Cambiar](#)

Calle *

Número *

Piso o departamento
Opcional

Nombre de quién recibe *
Luciana


Ciudad

Continuar

Universidad de
San Andrés

Pago

3 - Pago.



Tarjeta de crédito

Número

Cuotas disponibles:

Total - 179,00 €

Nombre y Apellido como figura en la tarjeta

Fecha de Vencimiento

*MM

Mes *

MM

Año *

AA

Código de Seguridad

La dirección de la factura de la tarjeta es La Rambla , 91

Pagar con 2 tarjetas

Iniciar Pago

Una vez que se finaliza la carga de datos, el cliente recibe un mail con la confirmación de la compra y la especificación de los datos.

El cliente recibirá otro correo confirmando el pago y el último al momento de la confirmación del despacho del pedido.

Finalmente, el cliente recibe el producto en la localidad indicada y recibe un correo, después de 24hs para calificar la compra y el servicio.

COMUNICACIÓN

La estrategia de comunicación cuenta con dos momentos iniciales importantes, por un lado, la construcción de la marca y por el otro el lanzamiento del sitio y el conocimiento del mismo.

En lo que respecta a la construcción de la marca, hay varios aspectos que debemos tenerse en cuenta:

1. Personalidad de la marca

La personalidad de la marca es muy distintiva, cuenta con atributos que la hacen única y puede distinguirse fácilmente. Sarkany suele jugar con combinaciones en sus productos, exóticas para el mercado, que luego terminan siendo moda. En sus colecciones no abundan los modelos simplistas, sino por lo contrario, todos ellos suelen tener un sello de la marca que los hace únicos.

2. Tono de voz

El tono de la marca está alineado a personalidades jóvenes, suele sumarse a las tendencias del mundo digital, lo que la hace ser una marca fresca y divertida para interactuar. Aprovecha la utilización de recursos como # (hashtags) y emojis, para comunicarse con sus seguidores.

3. Canales

Si bien la marca cuenta con un canal principal que es su tienda online, creo que el principal canal de construcción de marca y de relacionamiento con sus clientes será a través de las redes sociales. Allí es donde se encuentra el público de la marca, y es el principal canal de contacto no solo audio-visual sino también a través de comunicación escrita.

4. Contenido

El contenido es la pata fundamental de la construcción de la marca. Fue, en gran parte, gracias al contenido que Sarkany se posicionó dónde está en Argentina, y creo que será una parte estratégica muy importante para lograrlo en terreno extranjero. Este contenido será generado de diversas maneras, por un lado, el que genera la marca propiamente, tanto para el lanzamiento de colección como

para las presentaciones de productos puntuales, y contará con un contenido que será producido por todas las influencers y modelos, amigas de la marca alrededor del mundo, que los mostrarán al producto y a la marca de una manera más terrenal, y esto le dará, además, la divulgación inmediata.

La estrategia de la marca a largo plazo, estará enfocada 100% en medio digitales, ayudando a la generación de usuarios nuevos y fidelización de los recurrentes del sitio web.

MARKETING OFFLINE

En esta primera instancia de construcción de marca, es necesario generar un conocimiento y divulgación de marca mucho más fuerte. Para esto es necesario el apoyo de medios masivos. Durante los primeros años de posicionamiento de la de la marca en Barcelona se realizarán anuncios diversos en las dos principales revistas de moda del país: **Vogue Spain** (más de 732.000 lectores y tirada de 192.212 ejemplares) y **Elle Spain** (más de 539.000 lectores y tirada de 82.177 ejemplares), enviando un mensaje para captar la atención del consumidor y dar a conocer la marca.

La idea creativa del primer y principal anuncio se basa en colocar un código QR¹⁷ en una página junto con el nombre de la marca, generando una necesidad en los potenciales consumidores de ingresar para ver de qué se trata, una vez que el usuario escanea el código será redirigido a la página de Sarkany. De esta manera se tratará de generar "Word of Mouth"¹⁸ junto con un fuerte awareness de marca.

Un dato importante es que se podrá medir el impacto del anuncio en un medio gráfico, trackeando con UTMs¹⁹ el ingreso de usuarios al sitio, para luego re impactarlos con remarketing, siendo parte de la estrategia digital.

La idea principal de esta campaña inicial está diseñada para participar en las principales revistas de moda de la ciudad, principalmente para alcanzar al

¹⁷ Del inglés Quick Response code, "código de respuesta rápida"

¹⁸ Término utilizado en el entorno de Internet, referente al "boca-oreja" en la calle. Refiere a transmitir un mensaje mediante la recomendación de los usuarios

¹⁹ Del inglés Urchin Tracking Module, «módulo de seguimiento Urchin» variantes de parámetros de URL utilizados para medir la efectividad de las campañas

público target al que apunta Sarkany, y así captar su atención. Además, colocando el código QR, se intentará hacer que el público conozca el modelo de negocios de la marca, que será en este primer momento, 100% con venta online. Esta idea creativa estará vigente por el primer mes de lanzamiento, los meses siguientes se reemplazará la idea creativa por una imagen de campaña, correspondiente a la temporada actual. Y se irán variando las imágenes para mostrar la diversidad de productos.

Con respecto al formato y la ubicación de la publicidad en dichas revistas, fueron seleccionadas ubicaciones preferenciales en ambos casos: para Vogue, se seleccionó una página PAR, en apertura de sección; cuyo costo es de 27.900€ y sus medidas de 220 x 285 mm.²⁰

Para ELLE SPAIN, no es posible seleccionar la ubicación, por lo cual se optó por utilizar una página cuyo costo es de 19.300 €²¹

A su vez, se avanzará sobre el resto de los segmentos, impactándolos con una comunicación masiva, generando reconocimiento de marca. Para lograr esto se decidió avanzar sobre una campaña en vía pública de alto tránsito, como ser el metro de Barcelona.

Con la misma idea creativa de los primeros tres meses en revistas, se realizará una campaña con un código QR para captar la atención del público en tránsito. Luego de los primeros 2 meses de generación de alto impacto, se avanzará presentando el producto y la marca, con la imagen de campaña correspondiente a la temporada (ver imagen de referencia).

Se mantendrán los primeros años las acciones en vía pública, principalmente el metro, para reforzar cada vez más, el reconocimiento de marca.

Se seleccionará el circuito de 10 Mupis, con vigencia de 28 días, con un costo de producción de 390€ y alquiler de 12.000€. El proveedor seleccionado será Oblicua Vía Publica (<https://www.oblicua.es/>):

A lo largo de los años, se irán variando estas ubicaciones y formatos elegidos para impactar a todos los que circulen en diferentes direcciones. Los costos proyectados contemplan una variación, teniendo esto en cuenta.

²⁰ Fuente: <http://www.cnworld.es/pdf/tarifas-vogue-2020.pdf>

²¹ Fuente: <http://www.hearst.es/publicidad/elle>

Tabla de Precios Oblicua Vía Publica

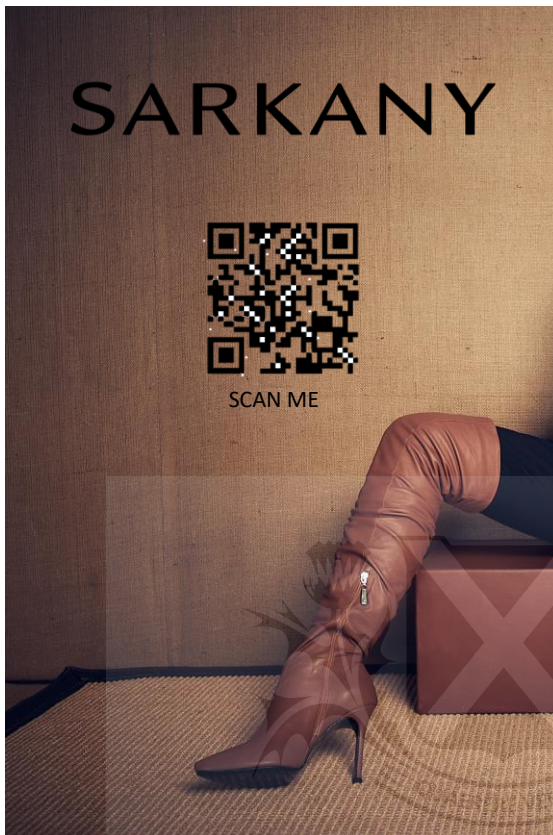
PUBLICIDAD EN METRO EN BARCELONA: CIRCUITOS A MEDIDA

| | Nº caras | Formato | Duración | Alquiler | Producción |
|------------------------------------|----------|---------|----------|----------|------------|
| Circuito Metro Barcelona 5 Mupis | 5 | Mupis | 28 días | 6.300 € | 290 € |
| Circuito Metro Barcelona 10 Mupis | 10 | Mupis | 28 días | 12.000 € | 390 € |
| Circuito Metro Barcelona 20 Mupis | 20 | Mupis | 28 días | 23.200 € | 555 € |
| Circuito Metro Barcelona 30 Mupis | 30 | Mupis | 28 días | 31.500 € | 690 € |
| Circuito Metro Barcelona 40 Mupis | 40 | Mupis | 28 días | 39.200 € | 810 € |
| Circuito Metro Barcelona 50 Mupis | 50 | Mupis | 28 días | 47.500 € | 920 € |
| Circuito Metro Barcelona 75 Mupis | 75 | Mupis | 28 días | 70.100 € | 1.160 € |
| Circuito Metro Barcelona 100 Mupis | 100 | Mupis | 28 días | 89.000 € | 1.340 € |

Ejemplo ilustrativo: Referencia de Mupis en Metro de Barcelona



Ejemplo Ilustrativo de Publicidad Gráfica en Revistas y Vía Pública (Primera instancia)



Universidad de
San Andrés

Ejemplo Ilustrativo de Publicidad Gráfica en Revistas y Vía Pública (Segunda instancia)



Por otro lado, es importante dar a conocer el producto de manera física, ya que no estará exhibido en ningún espacio abierto al público, y su venta será únicamente online.

En este caso, se harán dos participaciones en la semana de la moda de Madrid (una correspondiente a temporada de invierno y otra de verano), ya que en Barcelona no cuentan con este evento, y creo que es un momento clave para el desarrollo de la marca, ya que estará vinculada y vista junto con todas las grandes marcas del mundo.

El concepto creativo estará enfocado 100% en resaltar el producto y no habrá una escenografía ni vestuarios llamativos, sino por lo contrario, las modelos se pintarán de negro y el foco de luz se hará sobre los zapatos. De esta manera, resaltaremos que el atributo clave de la marca es el producto, junto con todos sus detalles que lo hacen único.

Ejemplo ilustrativo desfile



Fuente: Desfile Sofia Sarkany – Faena 2016

PRESUPUESTO MARKETING OFFLINE

Los valores estimados para esta parte de la estrategia offline son los siguientes:

Valores expresados en Euros (€)

| TC: AR/EU=72 | MES 1 | MES 2 | MES 3 | MES 4 | MES 5 | MES 6 | MES 7 | MES 8 | MES 9 | MES 10 | MES 11 | MES 12 | AÑO 1 |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| Marketing OFF | € 60.007 | € 60.007 | € 60.007 | € 40.707 | € 32.107 | € 80.707 | € 19.717 | € 28.317 | € 19.717 | € 28.317 | € 19.717 | € 68.317 | € 517.640 |
| Modelos / influencers | € 417 | € 417 | € 417 | € 417 | € 417 | € 417 | € 417 | € 417 | € 417 | € 417 | € 417 | € 417 | € 5.000 |
| Revisa VOGUE | € 27.900 | € 27.900 | € 27.900 | € 27.900 | € 27.900 | € 27.900 | € 27.900 | € 27.900 | € 27.900 | € 27.900 | € 27.900 | € 27.900 | € 223.200 |
| Revisa ELLE | € 19.300 | € 19.300 | € 19.300 | € 19.300 | € 19.300 | € 19.300 | € 19.300 | € 19.300 | € 19.300 | € 19.300 | € 19.300 | € 19.300 | € 135.100 |
| Metro Barcelona | € 12.390 | € 12.390 | € 12.390 | € 12.390 | € 12.390 | € 12.390 | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 74.340 |
| Produccion | € 12.000 | € 12.000 | € 12.000 | € 12.000 | € 12.000 | € 12.000 | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - |
| Alquiler | € 390 | € 390 | € 390 | € 390 | € 390 | € 390 | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - |
| Participación FW | € - | € - | € - | € - | € - | € 40.000 | € - | € - | € - | € - | € - | € 40.000 | € 80.000 |

MARKETING DIGITAL

En cuanto a la estrategia digital, que acompañará en gran medida al lanzamiento del sitio; En primera instancia se buscará generar conocimiento de marca (awareness), a partir de modelos e influencers conocidas del sector de la moda en España y el mundo. Esta estrategia está alineada a la identidad de la marca, la cual es reconocida por estar “en los pies” de las modelos y actrices más reconocidas del país.

Se plantearán diferentes estrategias con cada una de ellas dependiendo el tipo de relacionamiento que tienen con sus seguidores. Por un lado, se les dará producto de la marca para que puedan utilizarlo tanto en sus redes como en eventos y salidas, de modo tal que pueda ser capturado por la prensa europea. Por otro lado, se realizarán campañas y producciones de fotos en lugares conocidos de España para incorporar a las redes sociales y buscar que los medios levanten el contenido.

Se buscará generar un impacto realizando comunicaciones diferenciales, que destaquen los atributos de la marca y la diferencien del resto. Este aspecto es una característica de la marca, ya que es reconocida por hacer campañas disruptivas en el mundo de la moda.

Al momento del lanzamiento se realizarán “eventos” digitales, partiendo de la invitación a conocer la web de Sarkany por parte de las influencers, utilizando el tráfico orgánico de sus seguidores.

Con todas las comunicadoras de la marca, se trabajará con canje de productos, exceptuando aquellas con las cuales se realizarán campañas para publicitar (en un primer momento será la misma campaña que en argentina, luego se harán campañas locales, cuando la marca despegue). Se calcula un gasto promedio en canje de AR\$30.000 mensuales (€417), siendo un 50% más del gasto promedio actual en Argentina. Tomando como referencia el producto al costo.

Principales modelos / influencers con las que se trabajará:

The image shows three Instagram profiles stacked vertically. Each profile includes a circular profile picture, the username, a 'Seguir' button, and statistics for posts, followers, and following. The first profile is for 'andreabelverf', a verified user with 4,010 posts, 443k followers, and 1,422 following. The second is 'ginabuldorini' with 932 posts, 21.9k followers, and 1,959 following. The third is 'inmaculada_garcia', also verified, with 2,003 posts, 46.1k followers, and 2,231 following. The profiles are for fashion-related influencers.

andreabelverf ✓ [Seguir](#) ▾ ...
 4,010 publicaciones 443k seguidores 1,422 seguidos
ANDREA BELVER
 London - Barcelona
 beatriz@okikotalents.com
 andreabelverf@gmail.com
 BA in Fashion Business
21buttons.com/andreabelverf

ginabuldorini [Seguir](#) ▾ ...
 932 publicaciones 21.9k seguidores 1,959 seguidos
GINA 🇦🇷
 Argentinian in Los Angeles 🇺🇸
 Brand Ambassador @livystudio
 gina_buldorini@outlook.com
 Mother agency @thesaintsnycfashion

inmaculada_garcia ✓ [Seguir](#) ▾ ...
 2,003 publicaciones 46.1k seguidores 2,231 seguidos
Inmaculada Garcia
 #Haute couture #Wedding #Gowns #bridesmaids #vestidosdenovia Made in
 #Barcelona info@inmaculadagarcia.com
 Click 📍📍📍 to discover "Cathedrals"!
www.inmaculadagarcia.com/pro/fiesta/aretha/dafne



lunasobrinno  [Seguir](#)  ...

378 publicaciones 274k seguidores 680 seguidos

ムーン
@lunabylunasobrinno @moonephew
lunasobrinno.com



melissamarello [Seguir](#)  ...

369 publicaciones 28k seguidores 3,977 seguidos

[Μ Ε Λ Ι Σ Σ Α]
🍷
· Milan based
· Travel ' Food ' Sea ' Mojito
· DEPOP: marellomelissa
21buttons.com/melissamarello



guapayconestilo [Seguir](#)  ...

3,621 publicaciones 190k seguidores 4,920 seguidos

Araceli  Madrid / Sevilla
Ambassador @pprimor
Mi SHOP   @guapayconestiloshop
Madre de @aritavera94 
 infoaracelivera@gmail.com
guapayconestilo.com



goicoechea22  [Seguir](#)  ...

1,612 publicaciones 1.1m seguidores 824 seguidos

JESSICA GOICOECHEA
Owner of @goi & @goicosmetics
info@jessicagoicoechea.net 
www.goi.com

Aprovechando el tráfico en las redes sociales y en la web, también se realizarán videos en vivo, donde muestra a Ricky Sarkany realizando diferentes acciones, tales como la presentación de colección y la introducción de modelos amigas de la marca. Esto permitirá tener un acercamiento del consumidor a la marca, y a

su vez refuerza su identidad, simulando desfiles a distancia, pero a su vez 100% conectados con la comunidad.

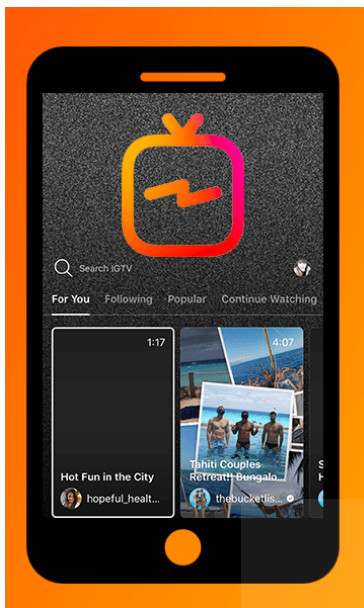
Se utilizarán las redes de la marca que anteriormente eran manejados por la franquicia en Barcelona, ya que cuenta con un conocimiento previo del mercado, y una base de seguidores de más de 200mil usuarios:



En una primera instancia se utilizarán muchos los recursos de Facebook e Instagram, ya que se estima que será la mayor fuente de tráfico, conocidos como: Instagram Live, IGTV, para mantener un contacto más directo con la audiencia y simular una apertura de “local” con invitados especiales, ya que en ambos formatos se permite la participación (con pantalla compartida) de varios integrantes, y se invita a la audiencia a que participe mediante comentarios y conversaciones.

San Andrés

Formato de IGTV



Formato Instagram Live



Gestión de las Campañas

A nivel operativo, el esquema de comunicación será gestionada 100% a través de medios digitales propios, puntualmente Facebook (actualmente trae el 35% de las ventas online)²² y Google (actualmente trae el 40% de las ventas online)²³, para hacer mayor foco en la eficiencia de la publicidad, ya que para comenzar a correr pauta en un país nuevo los costos de adquisición son altamente elevados. Se segmentará la pauta para destinar la inversión de manera más agresiva en las dos principales ciudades, Madrid y Barcelona. De esta manera nos aseguramos un mejor rendimiento de la inversión.

El presupuesto a invertir en publicidad será gran parte de la inversión en el proyecto, ya que se trate de un proyecto digital. Asimismo, se realizó una estimación para conocer el número de usuarios que se necesitan para alcanzar 250 ventas mensuales, siendo el valor actual de las ventas promedio por día del sitio en argentina y su extrapolación en un período de tiempo mayor. A partir del cual se tomará como referencia para las estimaciones.

²² Datos internos: www.rickysarkany.com

²³ Datos internos: www.rickysarkany.com

También se tomó como referencia la tasa de conversión promedio siendo de 0,2%, y los datos del mercado, siendo la tasa promedio de conversión del rubro moda en España 0,9%²⁴

Con estos valores se realiza la estimación dando un número de usuarios en el sitio en el primer mes de 125.000 (aproximadamente):

| | |
|----------------------------|----------------|
| Pedidos | 250 |
| Tasa de conversión | 0,20% |
| Usuarios necesarios | 125.000 |

En este sentido, la estimación de la inversión total de publicidad digital será de la siguiente manera:

| FACEBOOK 60% usuarios | | | |
|-----------------------|---|------|----------|
| COSTOS CPC | € | 0,28 | € 20.925 |
| COSTOS CPM | € | 0,07 | € 72 |
| TOTAL, FACEBOOK | | | € 20.997 |
| GOOGLE 40% usuarios | | | |
| Costos Search 80% | € | 0,46 | € 367 |
| Costos Display 20% | € | 0,37 | € 185 |
| TOTAL, GOOGLE | | | € 552 |

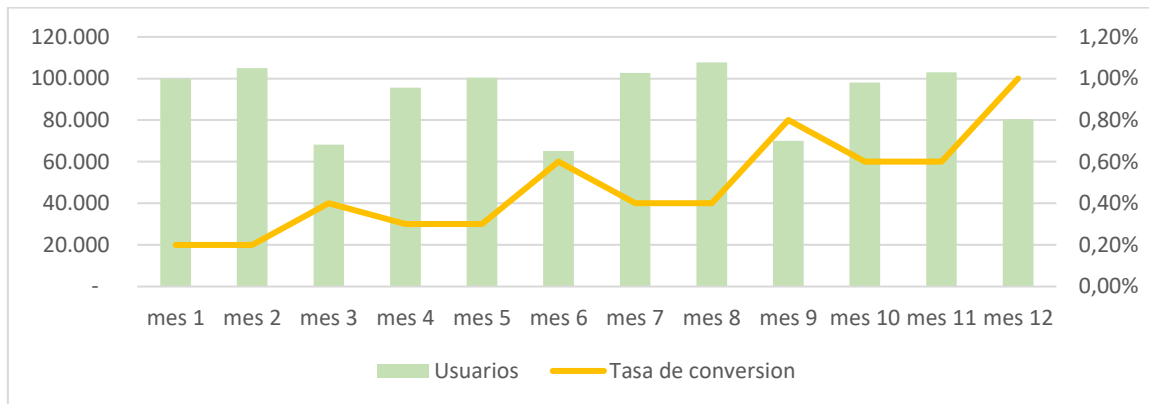
En Google se tendrá en cuenta que, del total de usuarios impactados con search solo el 2% hace clic y en display el 5%.²⁵

Se estima que la tasa de conversión se mantenga en 0,2% los primeros dos meses, y que comience a subir a partir del tercer mes, donde se encuentra uno de los principales eventos de liquidación del año (hot-sale), aumentando al doble (0,4%). Esto ayudará a generar un aumento escalonado de la tasa de conversión a lo largo del año. Durante meses donde, por acciones puntuales como Black Friday, CyberMonday y otras como liquidación de temporada, la tasa de conversión aumentará debido a que el ticket promedio de compra es mucho más bajo. En estas fechas puntuales estimamos que la tasa de conversión alcanzará el doble de lo que suele ser mensualmente, y la cantidad de usuarios requeridos para alcanzar las ventas proyectadas, será menor.

²⁴ Fuente: estudio sobre conversión en negocios digitales 2019 by Flat 101

²⁵ Datos internos

Tasa de conversión y usuarios proyectado



Facebook

Las piezas para la comunicación estarán adaptadas a la temporada de la región. Y se realizarán diversas creatividades para atraer a diferentes públicos, y controlar la performance de cada una. Todo el diseño de las piezas se realizará con el equipo de diseñadores gráficos con los que actualmente cuenta la empresa.

Por un lado, se realizarán las piezas de branding, haciendo foco en la presentación de la marca en el mercado y el producto artesanal, para contar la propuesta diferencial. Por el otro, contamos con piezas adaptadas por categorías para mostrar la variedad de productos y redireccionar a los usuarios que ingresen a la categoría seleccionada (Imágenes de pauta por categoría disponibles en el Anexo II)

Todas las campañas de Facebook estarán configuradas para que la plataforma aprenda de la audiencia y distribuya la inversión de la mejor manera, según performan tanto los formatos, como las creatividades.

Se crearán audiencias para impactar con diferentes características:

- Públicos que “les guste” páginas de la competencia
- Públicos similares a los que visiten la página
- Públicos que visiten en sitio de Argentina, pero radiquen en España
- Públicos que les guste las RRSS de Sarkany ARG, pero radique en España

- Públicos que hayan interactuado con las RRSS de Sarkany ARG
- Públicos que hayan googleado Sarkany en Google
- Públicos con intereses como Zapatos de Cuero, Botas y Zapatillas
- Públicos que les interese los principales Shopping de España

Los públicos y la destinación de inversión por cada uno de ellos, será realizada de manera automática por la plataforma, según vaya aprendiendo con su algoritmo, como así también el medio a través del cual se muestren los anuncios (Facebook, Instagram o mensajería).

Las estrategias de campañas para Facebook serán:

- Alcance (Branding)
- Captación de Leads (formato de leads ads)
- Generación de Tráfico al sitio
- Conversión (Formatos de remarketing)

Cuyos costos (USD) son:

| | CPC | CPM |
|----------------------|--------|--------|
| Facebook - ES | € 0,28 | € 0,07 |

Estas estrategias estarán corriendo a lo largo de todo el año, y se irán modificando las creatividades de acuerdo al rendimiento de la pauta, en cuando se observa un aumento significativo de los costos o un declive del retorno, se modificará la creatividad.

Si bien la estrategia principal se trata de generar conocimiento de marca, es necesario contar con otras estrategias en paralelo para que, por un lado, se genere una base de clientes y por el otro se incentive a la compra.

Para estas estrategias adicionales, se crearán dos campañas, la primera enfocada en generación de Leads, llamada "LeadAds", a partir de la cual se captarán datos de clientes para generar una base y luego impactar tanto con mailing como con otras campañas de remarketing.

Por el otro lado, es necesario contar con una campaña de "conversión" para comenzar a detectar potenciales compradores a partir del resto de las campañas. Esta campaña se realizará con el formato de DPA (remarketing) para

obtener mejores resultados, ya que es el formato que mejor funciona para captar compradores.

Google

Las campañas en Google serán más simples en un primer momento y claves para comenzar a posicionar la marca. Por un lado, contamos con la campaña de Search (búsquedas) en la cual se pagará en un primer momento por las palabras claves referidas al nombre de la marca “Sarkany” y por productos como “zapatos, zapatillas, botas, entre otros” estas palabras se deberán revisar a diario y semanalmente para controlar que no se eleven mucho los costos por su característica de genéricas. En un primer momento no se pagarán las palabras de marcas competidoras, ya que, al no estar posicionados, puede ser muy costoso y sin rendimiento alguno.

Por otro lado, contaremos con una estrategia de conocimiento de marca, alcance y branding, a partir de anuncios en Display, con variedad de creativos para testear el funcionamiento de los mismos. En esta estrategia también se realizarán creatividades por categorías de productos que redireccionen a dichas secciones en la página.

Los costos (USD) de las campañas, por clic son:

| | CPC Search | CPC Display |
|--------------------|------------|-------------|
| Google - ES | € 0,46 | € 0,37 |

La administración de ambas plataformas será gestionada por las actuales agencias con las que trabaja la empresa, y por un recurso propio quien realizará el envío de las piezas para dichas campañas, además del control y seguimiento diario.

Para la gestión de las campañas de Facebook, Sarkany seguirá trabajando con la agencia de marketing digital Oyga, quienes cobrarán un monto fijo (adicional a la cuota mensual que se abona por los servicios de marketing para Argentina) de \$AR5.000.

Por su lado, las campañas de Google serán gestionadas con la agencia proveedora de la tecnología de E-commerce, Brandlive, cuyo esquema de cobro del servicio es por comisión. En este caso, será el 0,3% de las ventas netas.

PRESUPUESTO DE MARKETING DIGITAL

| | mes 1 | mes 2 | mes 3 | mes 4 | mes 5 | mes 6 | mes 7 | mes 8 | mes 9 | mes 10 | mes 11 | mes 12 | AÑO 1 |
|---------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|
| ticket promedio | € 100 | € 100 | € 90 | € 100 | € 100 | € 90 | € 100 | € 100 | € 90 | € 100 | € 100 | € 90 | |
| Ventas Proyectada | € 25.000 | € 27.500 | € 32.175 | € 39.325 | € 43.258 | € 50.611 | € 61.858 | € 68.044 | € 79.612 | € 97.303 | € 107.033 | € 125.229 | € 756.948 |
| Unidades Proyectadas | 250 | 275 | 358 | 393 | 433 | 562 | 619 | 680 | 885 | 973 | 1.070 | 1.391 | 7.889 |
| Inversión Proyectada | € 17.943 | € 18.867 | € 12.643 | € 17.530 | € 18.452 | € 12.576 | € 19.324 | € 20.364 | € 14.138 | € 19.414 | € 20.502 | € 17.042 | € 208.794 |
| Ventas tranccionadas por pauta digital: 80% | € 20.000 | € 22.000 | € 25.740 | € 31.460 | € 34.606 | € 40.489 | € 49.487 | € 54.435 | € 63.689 | € 77.842 | € 85.627 | € 100.183 | € 605.558 |
| | 200 | 220 | 286 | 315 | 346 | 450 | 495 | 544 | 708 | 778 | 856 | 1.113 | 6.311 |
| Medio-Proveedor | | | | | | | | | | | | | |
| Google | € 441 | € 463 | € 301 | € 422 | € 443 | € 288 | € 453 | € 476 | € 309 | € 433 | € 455 | € 355 | € 4.840 |
| Facebook | € 16.812 | € 17.653 | € 11.474 | € 16.064 | € 16.867 | € 10.964 | € 17.268 | € 18.131 | € 11.785 | € 16.499 | € 17.324 | € 13.513 | € 184.353 |
| gtos agencia oyna | € 69 | € 69 | € 69 | € 69 | € 69 | € 69 | € 69 | € 69 | € 69 | € 69 | € 69 | € 69 | € 833 |
| gtos agencia blive | € 620 | € 682 | € 798 | € 975 | € 1.073 | € 1.255 | € 1.534 | € 1.687 | € 1.974 | € 2.412 | € 2.654 | € 3.105 | € 18.767 |
| ROAS | € 1,11 | € 1,17 | € 2,04 | € 1,79 | € 1,88 | € 3,22 | € 2,56 | € 2,67 | € 4,50 | € 4,01 | € 4,18 | € 5,88 | € 2,90 |
| ROI | € 0,11 | € 0,17 | € 1,04 | € 0,79 | € 0,88 | € 2,22 | € 1,56 | € 1,67 | € 3,50 | € 3,01 | € 3,18 | € 4,88 | € 1,90 |
| CPA | € 71,8 | € 68,6 | € 35,4 | € 44,6 | € 42,7 | € 22,4 | € 31,2 | € 29,9 | € 16,0 | € 20,0 | € 19,2 | € 12,2 | € 33,1 |



Detalle del cálculo: Facebook & Google

| | mes 1 | mes 2 | mes 3 | mes 4 | mes 5 | mes 6 | mes 7 | mes 8 | mes 9 | mes 10 | mes 11 | mes 12 |
|-------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|
| Ventas Estimadas | 35% | | | | | | | | | | | |
| SARKANY | | | | | | | | | | | | |
| Pedidos | 250 | 275 | 358 | 393 | 433 | 562 | 619 | 680 | 885 | 973 | 1.070 | 1.391 |
| Ticket Promedio | € 100 | € 100 | € 90 | € 100 | € 100 | € 90 | € 100 | € 100 | € 90 | € 100 | € 100 | € 90 |
| \$ Bruto | € 25.000 | € 27.500 | € 32.175 | € 39.325 | € 43.258 | € 50.611 | € 61.858 | € 68.044 | € 79.612 | € 97.303 | € 107.033 | € 125.229 |

| | 0,20% | 0,20% | 0,40% | 0,30% | 0,30% | 0,60% | 0,40% | 0,40% | 0,80% | 0,60% | 0,60% | 1,00% |
|--------------------|-----------|-----------|---------|-----------|-----------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Tasa de conversion | 0,20% | 0,20% | 0,40% | 0,30% | 0,30% | 0,60% | 0,40% | 0,40% | 0,80% | 0,60% | 0,60% | 1,00% |
| Usuarios | 125.000 | 137.500 | 89.375 | 131.083 | 144.192 | 93.725 | 154.646 | 170.110 | 110.572 | 162.172 | 178.389 | 139.143 |
| x100 | 1.000.000 | 1.375.000 | 893.750 | 1.310.833 | 1.441.917 | 937.246 | 1.546.456 | 1.701.101 | 1.105.716 | 1.621.716 | 1.783.888 | 1.391.433 |
| 2% clic search | 2.500 | 2.750 | 1.788 | 2.622 | 2.884 | 1.874 | 3.093 | 3.402 | 2.211 | 3.243 | 3.568 | 2.783 |
| 5% clic display | 6.250 | 6.875 | 4.469 | 6.554 | 7.210 | 4.686 | 7.732 | 8.506 | 5.529 | 8.109 | 8.919 | 6.957 |

| FACEBOOK | | 60% | | | | | | | | | | | |
|-----------------|-------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| ADQUISICION CPC | 0,28 | COSTOS ESPAÑA | | | | | | | | | | | |
| € | | € 20.925 | € 23.018 | € 14.961 | € 21.943 | € 24.138 | € 15.689 | € 25.888 | € 28.476 | € 18.510 | € 27.148 | € 29.862 | € 23.293 |
| AWARENESS CPM | 1,000 | COSTOS ESPAÑA | | | | | | | | | | | |
| € | 0,07 | € 72 | € 99 | € 64 | € 94 | € 104 | € 67 | € 111 | € 122 | € 80 | € 117 | € 128 | € 100 |
| | | € 20.997 | € 23.117 | € 15.026 | € 22.038 | € 24.242 | € 15.757 | € 25.999 | € 28.599 | € 18.589 | € 27.264 | € 29.991 | € 23.393 |

| GOOGLE | | 40% | | | | | | | | | | | |
|---------|------|-------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| SEARCH | 0,46 | SEARCH - COSTOS ESPAÑA | | | | | | | | | | | |
| € | | € 367 | € 404 | € 263 | € 385 | € 424 | € 275 | € 454 | € 500 | € 325 | € 476 | € 524 | € 409 |
| DISPLAY | 0,37 | DISPLAY - COSTOS ESPAÑA | | | | | | | | | | | |
| € | | € 185 | € 203 | € 132 | € 193 | € 213 | € 138 | € 228 | € 251 | € 163 | € 239 | € 263 | € 205 |
| | | € 552 | € 607 | € 394 | € 579 | € 636 | € 414 | € 683 | € 751 | € 488 | € 716 | € 787 | € 614 |



Universidad de
San Andrés

PRESUPUESTO GENERAL DE MARKETING

En primera instancia se mantendrá la estructura anteriormente planteada, siendo la misma una inversión más agresiva durante el primer año, principalmente durante la primera temporada, y luego se mantendrá la inversión exclusivamente digital.

En el transcurso del primer año, se evaluará el retorno e impacto que tengan las acciones en medios gráficos y vía pública, para definir si se continuarán las acciones en dichos escenarios, además de evaluar la continuidad de los proveedores seleccionados y medios elegidos, en el futuro.

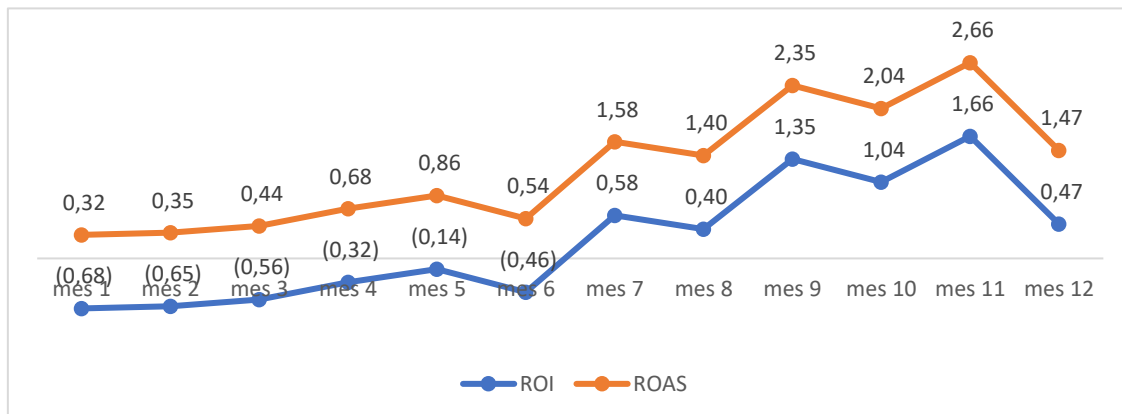
Además, se evaluarán alternativas de medios gráficos más económicos para alcanzar a diferentes targets e incluso propuestas combinadas de medios on y off para darle más fuerza a las campañas.

Teniendo esto en consideración, el presupuesto de marketing para el primer año se verá de la siguiente manera:

| | mes 1 | mes 2 | mes 3 | mes 4 | mes 5 | mes 6 | mes 7 | mes 8 | mes 9 | mes 10 | mes 11 | mes 12 | 1º AÑO |
|--------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| Agencia OYGA | € 69 | € 69 | € 69 | € 69 | € 69 | € 69 | € 69 | € 69 | € 69 | € 69 | € 69 | € 69 | € 833 |
| Comisión MKG BLIVE (s fc neta) | € 620 | € 682 | € 798 | € 975 | € 1.073 | € 1.255 | € 1.534 | € 1.687 | € 1.974 | € 2.412 | € 2.654 | € 3.105 | € 18.767 |
| Modelos / influencer | € 417 | € 417 | € 417 | € 417 | € 417 | € 417 | € 417 | € 417 | € 417 | € 417 | € 417 | € 417 | € 5.000 |
| Revisa VOGUE | € 27.900 | € 27.900 | € 27.900 | € 27.900 | € - | € 27.900 | € - | € 27.900 | € - | € 27.900 | € - | € 27.900 | € 223.200 |
| Revisa ELLE | € 19.300 | € 19.300 | € 19.300 | € - | € 19.300 | € - | € 19.300 | € - | € 19.300 | € - | € 19.300 | € - | € 135.100 |
| Vía Pública | € 12.390 | € 12.390 | € 12.390 | € 12.390 | € 12.390 | € 12.390 | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 74.340 |
| Participación FW | € - | € - | € - | € - | € - | € 40.000 | € - | € - | € - | € - | € - | € 40.000 | € 80.000 |
| Facebook | € 16.812 | € 17.653 | € 11.474 | € 16.064 | € 16.867 | € 10.964 | € 17.268 | € 18.131 | € 11.785 | € 16.499 | € 17.324 | € 13.513 | € 184.353 |
| Google | € 441 | € 463 | € 301 | € 422 | € 443 | € 288 | € 453 | € 476 | € 309 | € 433 | € 455 | € 355 | € 4.840 |
| Total MKG | € 77.949 | € 78.874 | € 72.649 | € 58.237 | € 50.558 | € 93.282 | € 39.041 | € 48.680 | € 33.855 | € 47.731 | € 40.219 | € 85.359 | € 726.434 |
| TOTAL MKG NETO | € 64.421 | € 65.185 | € 60.041 | € 48.130 | € 41.784 | € 77.093 | € 32.265 | € 40.232 | € 27.979 | € 39.447 | € 33.239 | € 70.544 | € 600.359 |
| ROI - | 0,68 | 0,65 | 0,56 | 0,32 | 0,14 | 0,46 | 0,58 | 0,40 | 1,35 | 1,04 | 1,66 | 0,47 | 0,04 |
| ROAS | 0,32 | 0,35 | 0,44 | 0,68 | 0,86 | 0,54 | 1,58 | 1,40 | 2,35 | 2,04 | 2,66 | 1,47 | 1,04 |

Se estima que, para finales del primer año, el retorno sobre la inversión publicitaria (ROAS) sea de 1.04x por cada 1€ invertido. Sin embargo, el retorno sobre la inversión total (ROI), presenta picos negativos y positivos, sobre todo en aquellos meses donde la inversión offline es mayor, siendo el primer año de 0.04x. Debemos tener en cuenta que la inversión inicial para un proyecto de expansión será mucho mayor durante los primeros años de posicionamiento de la marca en el mercado, para luego, una vez que se encuentre establecida, los niveles de inversión bajarán y la facturación continuará subiendo. Por lo cual, sus retornos serán mayores.

Variación ROI y ROAS – primer año



Para los próximos años, se proyecta un crecimiento de las ventas de un 65% (año 1 vs 5) y se estima que se mantendrán los canales de inversión digital, y canales offline. Los costos contemplan un menor aumento, por lo acuerdos establecidos con las agencias y los costos locales (Europa) no contemplan inflación:

| | 1º AÑO | 2º AÑO | 3º AÑO | 4º AÑO | 5º AÑO |
|--------------------------------|------------------|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Agencia OYGA | € 833 | € 875 | € 919 | € 965 | € 1.013 |
| Comisión MKG BLIVE (s fc neta) | € 18.767 | € 19.706 | € 20.691 | € 21.725 | € 22.812 |
| Modelos / influencer | € 5.000 | € 5.500 | € 6.050 | € 6.655 | € 7.321 |
| Revisa VOGUE | € 223.200 | € 234.360 | € 246.078 | € 258.382 | € 271.301 |
| Revisa ELLE | € 135.100 | € 141.855 | € 148.948 | € 156.395 | € 164.215 |
| Vía Publica | € 74.340 | € 74.712 | € 75.085 | € 75.461 | € 75.838 |
| Participación FW | € 80.000 | € 84.000 | € 88.200 | € 92.610 | € 97.241 |
| Facebook | € 184.353 | € 193.571 | € 203.250 | € 213.412 | € 224.083 |
| Google | € 4.840 | € 5.082 | € 5.590 | € 6.149 | € 6.764 |
| Gastos mkg brutos | € 726.434 | € 760.498 | € 795.652 | € 832.600 | € 871.436 |
| Gastos mkg netos | € 600.359 | € 628.511 | € 657.564 | € 688.099 | € 720.195 |
| VENTAS netas | € 625.577 | € 860.625 | € 1.041.356 | € 1.260.041 | € 1.524.650 |
| ROI | 0,04 | 0,37 | 0,58 | 0,83 | 1,12 |
| ROAS | 1,04 | 1,37 | 1,58 | 1,83 | 2,12 |

En este escenario podemos ver que los retornos continúan siendo positivos y con expectativa de crecimiento.

ANALISIS ECONOMICO Y FINANCIERO

El proyecto contará con una inversión inicial de desarrollo del sitio web, como mencionamos anteriormente, bajo un esquema de Marketplace sobre el sitio actual, lo que reduce una parte de los costos. Es fundamental la inversión en el desarrollo del sitio, ya que por un lado es el canal principal de venta y por el otro cumplirá un rol fundamental en la comunicación e imagen de la marca. Esta inversión será de U\$SD 3.000 (€2.700). Además, contamos con una inversión adicional, que se trata de un sistema de Geolocalización mediante cookies, el cual estará disponible en todos los sitios web de la marca para recomendar, según ubicación, el sitio que corresponda. Esto tiene un costo de instalación de U\$SD 100 (€111) el primer mes y luego U\$SD 90 (€100) como costo fijo de la plataforma.

La proyección de ventas se calculó en base a un ticket promedio estimado de 7€ para las fechas meses con liquidaciones fuertes y la estimación de unidades, siendo de 250u primer mes, extrapolar las ventas del sitio online en Argentina, tomando como referencias las ventas que se obtienen aproximadamente, por día y llevándolas a conseguir esos niveles de venta en un mayor lapso de tiempo. El crecimiento de las unidades se estima que será de un 10% mensual para los meses estacionales y de un +30% vs mes anterior, para los meses que contienen eventos de liquidación fuerte, donde el ticket promedio baja considerablemente y las unidades por ticket aumentan.

Estimación de ventas

| | 1º M | 2º M | 3º M | 4º M | 5º M | 6º M | 7º M | 8º M | 9º M | 10º M | 11º M | 12º M | 1º AÑO |
|----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|
| Unidades a Vender | 250 | 275 | 358 | 393 | 433 | 562 | 619 | 680 | 885 | 973 | 1.070 | 1.391 | 7.889 |
| Precio de Vta. Unit. | € 100 | € 100 | € 90 | € 100 | € 100 | € 90 | € 100 | € 100 | € 90 | € 100 | € 100 | € 90 | € 97 |
| Ventas (Brutas) | € 25.000 | € 27.500 | € 32.175 | € 39.325 | € 43.258 | € 50.611 | € 61.858 | € 68.044 | € 79.612 | € 97.303 | € 107.033 | € 125.229 | € 756.948 |
| Ventas (Netas) | € 20.661 | € 22.727 | € 26.591 | € 32.500 | € 35.750 | € 41.828 | € 51.123 | € 56.235 | € 65.795 | € 80.416 | € 88.457 | € 103.495 | € 625.577 |

A su vez, se realizó una estimación para calcular el nivel de usuarios necesarios para alcanzar dicha cantidad de ventas, a partir de una tasa de conversión de 0,2% se necesitarán 125.000 usuarios en el primer mes, y continuarán creciendo en base a la estimación de ventas proyectadas:

| | mes 1 | mes 2 | mes 3 | mes 4 | mes 5 | mes 6 | mes 7 | mes 8 | mes 9 | mes 10 | mes 11 | mes 12 |
|--------------------|---------|---------|--------|---------|---------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | | 35% | | | | | | | | | | |
| Pedidos | 250 | 275 | 358 | 393 | 433 | 562 | 619 | 680 | 885 | 973 | 1.070 | 1.391 |
| Tasa de conversión | 0,20% | 0,20% | 0,40% | 0,30% | 0,30% | 0,60% | 0,40% | 0,40% | 0,80% | 0,60% | 0,60% | 1,00% |
| Usuarios | 125.000 | 137.500 | 89.375 | 131.083 | 144.192 | 93.725 | 154.646 | 170.110 | 110.572 | 162.172 | 178.389 | 139.143 |

Para la estimación de las ventas en 5 años, se tomó como referencia el ticket promedio. Es necesario tener en cuenta que dentro de un año calendario, se encuentran dos cambios de temporada, esto hace que, durante el año, los precios varíen considerablemente. También es necesario contemplar que el mayor aumento se encuentra en el segundo año de la marca, como se mencionó anteriormente, para consolidarse como una marca premium.

Habiendo mencionado los principales factores del cálculo, se estimó un crecimiento del 25% (aproximadamente) del ticket promedio para el segundo año y un aumento constante del 10% en los años siguientes. Las proyecciones para los años siguientes se verán de la siguiente manera:

| | <u>1º AÑO</u> | <u>2º AÑO</u> | <u>3º AÑO</u> | <u>4º AÑO</u> | <u>5º AÑO</u> |
|-------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Unidades a Vender | 7.889 | 8.678 | 9.546 | 10.500 | 11.550 |
| TKT promedio | € 97 | € 120 | € 132 | € 145 | € 160 |
| Ventas (Brutas) | € 756.948 | € 1.041.356 | € 1.260.041 | € 1.524.650 | € 1.844.826 |
| Ventas (Netas) | € 625.577 | € 860.625 | € 1.041.356 | € 1.260.041 | € 1.524.650 |

El VAN del proyecto a 5 años es de € 2.148 y el período de repago es de aproximadamente 56 meses (4,7 años). En el **Anexo III** se encuentra el detalle del cálculo financiero.

La tasa de descuento anual es de 40%. Esta decisión fue tomada por dos razones principales, por un lado, en que todo el capital del proyecto será propio y por el otro, la tasa exigida al proyecto es comparable a la invertida en un plazo fijo.

| | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------|----|---------|----|---------|----|--------|---|--------|---|---------|---|---------|
| Cash-flow Activos (V.T.) | -€ | 198.857 | -€ | 150.969 | -€ | 28.810 | € | 46.589 | € | 137.721 | € | 276.877 |
| Factor de descuento | | 1,00 | | 0,71 | | 0,71 | | 0,71 | | 0,71 | | 0,71 |
| Cash-flow Activos (desc.) | -€ | 198.857 | -€ | 107.835 | -€ | 20.579 | € | 33.278 | € | 98.372 | € | 197.769 |

| | | |
|---------------------|---|-----------|
| VAN: | € | 2.148 |
| TIR: | | 5% |
| PAYBACK: | | 4,7 años |
| PAYBACK DESCONTADO: | | 4,99 años |

meses

56,4

| | |
|----------------------|--------|
| r= | 40,00% |
| r _p = | 45,00% |
| g _(n+1) = | 2,50% |



CONCLUSIONES

Habiendo concluido con el desarrollo del plan de marketing, para relanzar la marca Sarkany en el mercado europeo, puedo concluir que resulta fundamental contar con una estrategia de producto, precio, plaza y promoción que esté alineada a las expectativas del mercado a atacar.

Sarkany tuvo un gran primer desembarco durante su primera exploración en el mercado y si bien, no fue oportuno, permitió a la marca ganar en aprendizaje y conocimiento de los consumidores y sus expectativas.

Para que esta segunda oportunidad de desembarco sea gratificante y cumpla con las expectativas propuestas, es necesario afianzarse al plan y la estrategia planteada, impulsando un producto que sea novedoso y diferencial, dentro de un mercado que cuenta con un imponente abanico de ofertas. Como también ser asertivos en colocar un precio que no se encuentre en un rango inalcanzable, para poder ganar mercado en el corto plazo, pero que a su vez la posicionen como una marca de valor y reconocida.

Es fundamental la inversión en marketing y publicidad que se haga y se mantenga en el tiempo. Si bien, se desarrollará dentro del ecosistema digital, entendemos qué para desarrollar una marca en un nuevo mercado, debemos contar con herramientas del marketing tradicional que ayuden a generar el branding que Sarkany necesita y qué sin duda, logró desarrollarlo perfectamente en su mercado local. Hoy nos encontramos con el desafío de expandir los horizontes de una marca que logró ser número uno en el desarrollo de marca y mantiene ese lugar hace muchos años.

BIBLIOGRAFIA

Autores Consultados:

- Apuntes clases Branding y Comunicación. Maestría Marketing y Comunicación. Universidad San Andrés. Bracey Wilson. Año: 2019
- Dirección de marketing. Autor: Phillip Kotler. Editorial: Pearson. Año: 2013
- Introducción al marketing. Autores: Phillip Kortler, Gary Armstrong. Editorial: Pearson Prentice Hall. Año: 2011
- “Value in tensión: Ethics away from home”. Autor: Thomas Donaldson. Harvard Business Review, vol 74, n 5. Año: 1996
- Fundamentals of Global Strategy: A Business Model Approach. Autor: Cornelis De Kluivert. Editorial: Business Expert Press., Capítulo 5. Año: 2010
- The Most Common Mistakes Companies Make with Global Marketing. Autor: Nataly Keller. Editorial: Harvard Business Review. Año: 2015
- El reinado de la Alta Costura: la moda de la primera mitad del siglo XX. Autor: Isabel Vaquero Argüelles, Revista Indumenta. Museo del Traje. España. Año: 2011

Fuentes consultadas de internet:

- Artículo periodístico, diario 20 minutos, disponible en: <https://www.20minutos.com/noticia/16597/0/disenomoda/i-guerramundial/mujeres/>
- Blog de Historia del Arte, disponible en: <https://historia-arte.com/movimientos/art-nouveau>
- Investigación realizada por la Unión Europea, disponible en: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-performance-and-forecasts/economic-forecasts/winter-2019-economic-forecast-growth-moderates-amid-global-uncertainties_en
- Información sobre exportación Argentina, disponibles en: <https://www.argentina.gob.ar/exportasimple> y <https://www.argentina.gob.ar/produccion/exportar>

- Artículo periodístico publicado por el diario digital Expansión, disponible en:
<https://datosmacro.expansion.com/demografia/migracion/emigracion/argentina>
- Investigación realizada por la Unión Europea, disponible en:
https://europa.eu/european-union/about-eu/figures/living_es#tab-0-0
- Investigación realizada por la Unión Europea, disponible en
<https://ec.europa.eu/eurostat/web/population-demography-migration-projections/background>
- Investigación realizada por la Unión Europea, disponible en:
<https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20190321-1?inheritRedirect=true&redirect=%2Feurostat%2Fweb%2Fpopulation-demography-migration-projections%2Fpublications>
- Investigación realizada por Kantar, disponible en:
<https://es.kantar.com/empresas/consumo/2019/junio-2019-estudio-moda-online-2018/>
- Artículo periodístico de la página web notimérica, disponible en:
<https://www.notimerica.com/deportes/noticia-madrid-capital-argentina-europa-viven-cerca-90000-argentinos-20181130133548.html>
- Artículo periodístico de la página web Puro Marketing, disponible en:
<https://www.puromarketing.com/76/32189/marketplaces-consolidan-como-canal-ventas-casi-cada-espanoles-han-comprado-alguna.html>
- Blog de moda, Ellas Hablan, disponible en :
<https://ellashablan.com/marcas-de-zapatos-para-mujeres/>
- Blog de moda, Moda ellas.com, disponible en :
<https://modaellas.com/moda-de-los-anos-60/>
- Artículos periodístico de la página web Medium, disponible en :
<https://medium.com/@pavelcurda/planning-to-expand-sales-across-europe-this-map-of-marketplaces-will-help-you-1350a9e8504e>
- Artículos periodístico de la página web Medium, disponible en :
<https://medium.com/@printful/european-ecommerce-markets-to-watch-4498a85bd5f5>

- Artículos periodístico de la página web Medium, disponible en: <https://medium.com/@fcourt/farfetch-s-journey-to-a-1bn-valuation-blending-creativity-technology-to-form-a-european-unicorn-f6626df48bd>
- Artículos periodístico de la página web Medium, disponible en: <https://medium.com/fintech-weekly-magazine/alternative-payment-methods-to-propel-ecommerce-growth-in-europe-d0e046e5c2f7>
- Artículo periodístico de la página web fashion network, disponible en: <https://es.fashionnetwork.com/news/El-corte-ingles-es-el-ecommerce-de-moda-y-retail-que-mas-factura-en-espana,966909.html#.XKdWregzblU>
- Blog de Adigital, disponible en: <https://blog.adigital.org/28-billones-de-euros-para-el-ecommerce-en-espa%C3%B1a-y-subiendo-dc325817089b>
- Artículo periodístico de la página web Merca2.0, disponible en: <https://www.merca20.com/36-de-los-consumidores-asegura-comprar-mas-de-lo-que-debe-por-culpa-de-las-redes-sociales/>

ANEXOS

Anexo I

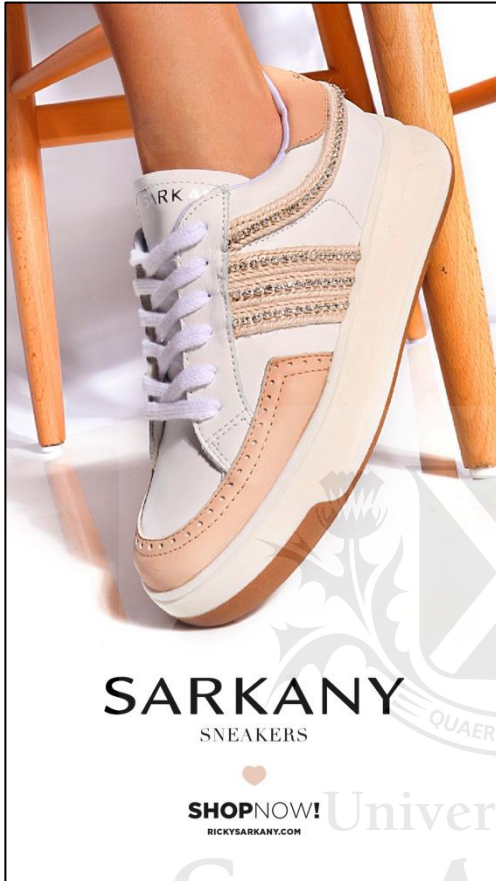
IMÁGENE de PRODUCCION ARTESANAL





Anexo II

EJEMPLO PAUTA POR CATEGORÍA



Anexo III

CALCULO ECONÓMICO-FINANCIERO

Cash-flow Activos

| | Ap | 1º AÑO | 2º AÑO | 3º AÑO | 4º AÑO | 5º AÑO | | | | | | |
|----------------------------------|-----------|----------------|-----------|----------------|-----------|---------------|----------|----------------|----------|----------------|----------|----------------|
| Cash-flow Operativo | | | | | | | | | | | | |
| E.B.I.T. | -€ | 204.741 | -€ | 39.662 | € | 62.228 | € | 185.380 | € | 373.428 | | |
| Depr/Amort. | € | - | € | - | € | - | € | - | € | - | | |
| Gastos Organización | € | 540 | € | 540 | € | 540 | € | 540 | € | 540 | | |
| Imp. a las Gcias. | € | 53.233 | € | 10.312 | -€ | 16.179 | -€ | 48.199 | -€ | 97.091 | | |
| Rdo Neto | -€ | 150.969 | -€ | 28.810 | € | 46.589 | € | 137.721 | € | 276.877 | | |
| Variación C.T.N. | | | | | | | | | | | | |
| Inv. Inicial en C.T.N. | -€ | 192.857 | | | | | | | | | | |
| | -€ | 192.857 | € | - | € | - | € | - | € | - | | |
| Inv. en Act. Fijos | | | | | | | | | | | | |
| Inv. Inicial en Act. Fijos | -€ | 6.000 | | | | | | | | | | |
| | -€ | 6.000 | € | - | € | - | € | - | € | - | | |
| Cash-flow Activos (V.T.) | -€ | 198.857 | -€ | 150.969 | -€ | 28.810 | € | 46.589 | € | 137.721 | € | 276.877 |
| Factor de descuento | € | 1 | € | 1 | € | 1 | € | 1 | € | 1 | | |
| Cash-flow Activos (desc.) | -€ | 198.857 | -€ | 107.835 | -€ | 20.579 | € | 33.278 | € | 98.372 | € | 197.769 |

| | | |
|---------------------|---|-----------|
| VAN: | € | 2.148 |
| TIR: | | 5% |
| PAYBACK: | | 4,7 años |
| PAYBACK DESCONTADO: | | 4,99 años |

meses
56,4

| | |
|----------------------|--------|
| r= | 40,00% |
| r _p = | 45,00% |
| g _(n+1) = | 2,50% |



Estado de Resultados

| Cuadro Económico Proyectado | Ap | 1º AÑO | 2º AÑO | 3º AÑO | 4º AÑO | 5º AÑO |
|------------------------------------|-----------|-------------------|------------------|------------------|--------------------|--------------------|
| Ventas | | € 625.577 | € 860.625 | € 1.041.356 | € 1.260.041 | € 1.524.650 |
| (-) Costo de Ventas | | € 89.368 | € 122.946 | € 148.765 | € 180.006 | € 217.807 |
| CONTR. MRG. | \$ - | € 536.209 | € 737.679 | € 892.591 | € 1.080.035 | € 1.306.843 |
| Gastos Arranque | \$ 2.700 | € 540 | € 540 | € 540 | € 540 | € 540 |
| Gastos Personal | | € 24.927 | € 27.410 | € 45.336 | € 72.746 | € 72.746 |
| Gastos Operación | | € 115.124 | € 120.880 | € 126.924 | € 133.270 | € 139.934 |
| Gs. MKG | | € 600.359 | € 628.511 | € 657.564 | € 688.099 | € 720.195 |
| EBITDA | \$ -2.700 | -€ 204.741 | -€ 39.662 | € 62.228 | € 185.380 | € 373.428 |
| Depr/Amort. Act. Fijos | | | | | | |
| EBIT | | -€ 204.741 | -€ 39.662 | € 62.228 | € 185.380 | € 373.428 |
| Impuesto a las Ganancias | \$ - | € 53.233 | € 10.312 | -€ 16.179 | -€ 48.199 | -€ 97.091 |
| RDO. NETO | \$ - | -€ 151.509 | -€ 29.350 | € 46.049 | € 137.181 | € 276.337 |

Presupuesto de Ventas

| | 1º M | 2º M | 3º M | 4º M | 5º M | 6º M | 7º M | 8º M | 9º M | 10º M | 11º M | 12º M |
|----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|
| Unidades a Vender | 250 | 275 | 358 | 393 | 433 | 562 | 619 | 680 | 885 | 973 | 1.070 | 1.391 |
| Precio de Vta. Unit. | € 100 | € 100 | € 90 | € 100 | € 100 | € 90 | € 100 | € 100 | € 90 | € 100 | € 100 | € 90 |
| Ventas (Brutas) | € 25.000 | € 27.500 | € 32.175 | € 39.325 | € 43.258 | € 50.611 | € 61.858 | € 68.044 | € 79.612 | € 97.303 | € 107.033 | € 125.229 |
| Ventas (Netas) | € 20.661 | € 22.727 | € 26.591 | € 32.500 | € 35.750 | € 41.828 | € 51.123 | € 56.235 | € 65.795 | € 80.416 | € 88.457 | € 103.495 |

| | 1º AÑO | 2º AÑO | 3º AÑO | 4º AÑO | 5º AÑO |
|-------------------|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Unidades a Vender | 7.889 | 8.678 | 9.546 | 10.500 | 11.550 |
| TKT promedio | € 97 | € 120 | € 132 | € 145 | € 160 |
| Ventas (Brutas) | € 756.948 | € 1.041.356 | € 1.260.041 | € 1.524.650 | € 1.844.826 |
| Ventas (Netas) | € 625.577 | € 860.625 | € 1.041.356 | € 1.260.041 | € 1.524.650 |

Gastos de Marketing y Ventas

| | mes 1 | mes 2 | mes 3 | mes 4 | mes 5 | mes 6 | mes 7 | mes 8 | mes 9 | mes 10 | mes 11 | mes 12 | 1º AÑO |
|--------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| Agencia OYGA | € 69 | € 69 | € 69 | € 69 | € 69 | € 69 | € 69 | € 69 | € 69 | € 69 | € 69 | € 69 | € 833 |
| Comisión MKG BLIVE (s fc neta) | € 620 | € 682 | € 798 | € 975 | € 1.073 | € 1.255 | € 1.534 | € 1.687 | € 1.974 | € 2.412 | € 2.654 | € 3.105 | € 18.767 |
| Modelos / influencer | € 417 | € 417 | € 417 | € 417 | € 417 | € 417 | € 417 | € 417 | € 417 | € 417 | € 417 | € 417 | € 5.000 |
| Revisa VOGUE | € 27.900 | € 27.900 | € 27.900 | € 27.900 | - | € 27.900 | - | € 27.900 | - | € 27.900 | - | € 27.900 | € 223.200 |
| Revisa ELLE | € 19.300 | € 19.300 | € 19.300 | - | € 19.300 | - | € 19.300 | - | € 19.300 | - | € 19.300 | - | € 135.100 |
| Vía Publica | € 12.390 | € 12.390 | € 12.390 | € 12.390 | € 12.390 | € 12.390 | € 12.390 | € 12.390 | € 12.390 | € 12.390 | € 12.390 | € 12.390 | € 74.340 |
| Participación FW | - | - | - | - | - | € 40.000 | - | - | - | - | - | € 40.000 | € 80.000 |
| Facebook | € 16.812 | € 17.653 | € 11.474 | € 16.064 | € 16.867 | € 10.964 | € 17.268 | € 18.131 | € 11.785 | € 16.499 | € 17.324 | € 13.513 | € 184.353 |
| Google | € 441 | € 463 | € 301 | € 422 | € 443 | € 288 | € 453 | € 476 | € 309 | € 433 | € 455 | € 355 | € 4.840 |
| Total MKG | € 77.949 | € 78.874 | € 72.649 | € 58.237 | € 50.558 | € 93.282 | € 39.041 | € 48.680 | € 33.855 | € 47.731 | € 40.219 | € 85.359 | € 726.434 |
| TOTAL MKG NETO | € 64.421 | € 65.185 | € 60.041 | € 48.130 | € 41.784 | € 77.093 | € 32.265 | € 40.232 | € 27.979 | € 39.447 | € 33.239 | € 70.544 | € 600.359 |
| ROI - | 0,68 | 0,65 | 0,56 | 0,32 | 0,14 | 0,46 | 0,58 | 0,40 | 1,35 | 1,04 | 1,66 | 0,47 | 0,04 |
| ROAS | 0,32 | 0,35 | 0,44 | 0,68 | 0,86 | 0,54 | 1,58 | 1,40 | 2,35 | 2,04 | 2,66 | 1,47 | 1,04 |

| | 1º AÑO | 2º AÑO | 3º AÑO | 4º AÑO | 5º AÑO |
|--------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Agencia OYGA | € 833 | € 875 | € 919 | € 965 | € 1.013 |
| Comisión MKG BLIVE (s fc neta) | € 18.767 | € 19.706 | € 20.691 | € 21.725 | € 22.812 |
| Modelos / influencer | € 5.000 | € 5.500 | € 6.050 | € 6.655 | € 7.321 |
| Revisa VOGUE | € 223.200 | € 234.360 | € 246.078 | € 258.382 | € 271.301 |
| Revisa ELLE | € 135.100 | € 141.855 | € 148.948 | € 156.395 | € 164.215 |
| Vía Publica | € 74.340 | € 74.712 | € 75.085 | € 75.461 | € 75.838 |
| Participación FW | € 80.000 | € 84.000 | € 88.200 | € 92.610 | € 97.241 |
| Facebook | € 184.353 | € 193.571 | € 203.250 | € 213.412 | € 224.083 |
| Google | € 4.840 | € 5.082 | € 5.590 | € 6.149 | € 6.764 |
| Gastos mkg brutos | € 726.434 | € 760.498 | € 795.652 | € 832.600 | € 871.436 |
| Gastos mkg netos | € 600.359 | € 628.511 | € 657.564 | € 688.099 | € 720.195 |

| | | | | | |
|---------------------|------------------|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| VENTAS netas | € 625.577 | € 860.625 | € 1.041.356 | € 1.260.041 | € 1.524.650 |
| ROI | 0,04 | 0,37 | 0,58 | 0,83 | 1,12 |
| ROAS | 1,04 | 1,37 | 1,58 | 1,83 | 2,12 |

Gastos Operativos

| CONCEPTO | ene | feb | mar | abr | may | jun | jul | ago | sep | oct | nov | dic |
|--------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Transporte Andreani | € 556 | € 611 | € 794 | € 874 | € 961 | € 1.250 | € 1.375 | € 1.512 | € 1.966 | € 2.162 | € 2.379 | € 3.092 |
| Transporte DHL | € 3.375 | € 3.713 | € 4.826 | € 5.309 | € 5.840 | € 7.592 | € 8.351 | € 9.186 | € 11.942 | € 13.136 | € 14.449 | € 18.784 |
| Comisión ShipNow | € 174 | € 191 | € 248 | € 273 | € 300 | € 391 | € 430 | € 473 | € 614 | € 676 | € 743 | € 966 |
| Cobro online PayU (s fc bruta) | € 25 | € 28 | € 32 | € 39 | € 43 | € 51 | € 62 | € 68 | € 80 | € 97 | € 107 | € 125 |
| Comisión BLIVE WEB (s fc neta) | € 258 | € 284 | € 332 | € 406 | € 447 | € 523 | € 639 | € 703 | € 822 | € 1.005 | € 1.106 | € 1.294 |
| App Geolocalización | € 111 | € 100 | € 100 | € 100 | € 100 | € 100 | € 100 | € 100 | € 100 | € 100 | € 100 | € 100 |
| Total Gastos operativos | € 4.499 | € 4.926 | € 6.334 | € 7.001 | € 7.692 | € 9.905 | € 10.956 | € 12.042 | € 15.524 | € 17.176 | € 18.884 | € 24.362 |

| | 1º AÑO | 2º AÑO | 3º AÑO | 4º AÑO | 5º AÑO |
|--------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Transporte Andreani | € 17.531 | € 18.408 | € 19.328 | € 20.295 | € 21.309 |
| Transporte DHL | € 106.502 | € 111.827 | € 117.419 | € 123.290 | € 129.454 |
| Comisión ShipNow | € 5.479 | € 5.752 | € 6.040 | € 6.342 | € 6.659 |
| Cobro online PayU (s fc bruta) | € 757 | € 795 | € 835 | € 876 | € 920 |
| Comisión BLIVE WEB (s fc neta) | € 7.820 | € 8.211 | € 8.621 | € 9.052 | € 9.505 |
| App Geolocalización | € 1.211 | € 1.272 | € 1.335 | € 1.402 | € 1.472 |
| Gs. Operac. Brutos | € 139.300 | € 146.265 | € 153.578 | € 161.257 | € 169.320 |
| Gs. Operac. Netos | € 115.124 | € 120.880 | € 126.924 | € 133.270 | € 139.934 |

Gastos de Personal

| | ene | feb | mar | abr | may | jun | jul | ago | sep | oct | nov | dic | 1º AÑO |
|----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Analista ecomm | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Analista mkg | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |
| Asistente Log | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Sueldos Brutos | \$ 2.014 | \$ 2.014 | \$ 2.014 | \$ 2.014 | \$ 2.014 | \$ 2.014 | \$ 3.021 | \$ 2.431 | \$ 2.431 | \$ 2.431 | \$ 2.431 | \$ 2.431 | \$ 3.646 |
| Analista ecomm | € 694 | € 694 | € 694 | € 694 | € 694 | € 694 | € 1.042 | € 833 | € 833 | € 833 | € 833 | € 833 | € 1.250 |
| Analista mkg | € 694 | € 694 | € 694 | € 694 | € 694 | € 694 | € 1.042 | € 833 | € 833 | € 833 | € 833 | € 833 | € 1.250 |
| Asistente Log | € 625 | € 625 | € 625 | € 625 | € 625 | € 625 | € 938 | € 764 | € 764 | € 764 | € 764 | € 764 | € 1.146 |
| Aportes (9,45%) | € 190 | € 190 | € 190 | € 190 | € 190 | € 190 | € 285 | € 230 | € 230 | € 230 | € 230 | € 230 | € 345 |
| Contribuciones (3%) | € 60 | € 60 | € 60 | € 60 | € 60 | € 60 | € 91 | € 73 | € 73 | € 73 | € 73 | € 73 | € 109 |
| Sueldo Neto | € 1.763 | € 1.763 | € 1.763 | € 1.763 | € 1.763 | € 1.763 | € 2.645 | € 2.128 | € 2.128 | € 2.128 | € 2.128 | € 2.128 | € 3.192 |
| Cargas Sociales | € 251 | € 251 | € 251 | € 251 | € 251 | € 251 | € 376 | € 303 | € 303 | € 303 | € 303 | € 303 | € 454 |

| | 1º AÑO | 2º AÑO | 3º AÑO | 4º AÑO | 5º AÑO |
|----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|
| Analista ecomm | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 |
| Analista mkg | 0,5 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| Asistente Log | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 |
| Sueldos Brutos | € 28.472 | € 31.597 | € 52.361 | € 83.958 | € 83.958 |
| Analista ecomm | € 9.792 | € 10.833 | € 21.667 | € 32.500 | € 32.500 |
| Analista mkg | € 9.792 | € 10.833 | € 10.833 | € 21.667 | € 21.667 |
| Asistente Log | € 8.889 | € 9.931 | € 19.861 | € 29.792 | € 29.792 |
| Aportes (9,45%) | € 2.691 | € 3.239 | € 5.455 | € 8.694 | € 8.694 |
| Contribuciones (3%) | € 854 | € 948 | € 1.571 | € 2.519 | € 2.519 |
| Sueldo Neto | € 24.927 | € 27.410 | € 45.336 | € 72.746 | € 72.746 |
| Cargas Sociales | \$ 3.545 | \$ 4.187 | \$ 7.025 | \$ 11.213 | \$ 11.213 |