



Universidad de
SanAndrés

Trabajo Final de Integración – Plan de Marketing

KICK.IT: marca femenina de indumentaria ATHLEISURE

Alumno: Romina Grois

DNI: 31703035

Mentor: Daniela Martínez

Buenos Aires, mayo 2021

ÍNDICE

Introducción	4
Resumen ejecutivo	7
Marco teórico	8
Sectores del Mercado Moda: clasificaciones y grises	8
La indumentaria en el deporte: papel de la mujer	9
Evolución de la “moda deportiva”	11
Moda deportiva casual: ¿por qué Athleisure?	12
Las marcas y el Athleisure.....	13
Análisis de Situación	15
Análisis de entorno	15
Análisis Político - Económico	15
Análisis Social	17
Análisis Tecnológico	20
Análisis de Mercado	22
Algunas tendencias generales de la industria.....	22
Dimensionamiento del mercado	24
Análisis de la Competencia	26
Las 5 Fuerzas de Porter	26
Análisis del Consumidor	31
Diagnóstico	34
Análisis FODA	34
Análisis de tendencias	38
Estrategia	40
Segmentación	40
Descripción del Buyer-Persona	40
Modelo de segmentación consumidora KICK.IT	44
Posicionamiento	45
Business Model Canvas.....	45
Propuesta de valor	46
Value Proposition Canvas	49
Objetivos y Metas	51
Marketing Mix	53
Producto	53
Producto – marca.....	53
Niveles de producto.....	53
Las prendas: tipologías, talles y materiales	54
Ciclo de vida de los productos: temporadas	54
Precio	56

Costos del producto.....	56
Análisis de la competencia.....	57
Pirámide de precios y líneas de la marca.....	59
Plaza.....	61
Estrategia del canal.....	61
Comunicación.....	63
Campañas y contenido.....	65
Análisis económico – financiero.....	66
Inversión Inicial.....	66
Proyección de la inversión publicitaria.....	67
Análisis e Indicadores Financieros.....	68
Conclusiones.....	71
Bibliografía.....	73
Anexos.....	74



Universidad de
San Andrés

Introducción

El proyecto se centra en la creación de una marca de indumentaria deportiva femenina de estilo "Athleisure", diferenciada por su impronta de alta calidad y su estética joven y descontracturada. La marca se venderá en el canal digital y se posicionará como una alternativa atractiva ante las ya consagradas del mercado internacional.

Como se demostrará a lo largo del trabajo, tanto la historia reciente como la realidad actual de las marcas de indumentaria en Argentina y el mundo prueban que el consumidor de hoy está requiriendo cada vez más derribar y fundir los límites entre rubros para poder aprovechar la ocasión de uso de las prendas y a su vez estar más cómodo sin dejar de ser "cool".

El proyecto abarcará la descripción, el desarrollo y nacimiento de la marca; incluyendo todos los análisis y aristas del marketing necesarios para la dominación del proyecto y la exitosa creación del producto. El plan tendrá una etapa de análisis, una de desarrollo y conclusión que incluirá un diagnóstico sobre si está o no listo para ser llevado a cabo.

Las marcas deportivas de renombre tienen líneas de moda dentro de sus productos, las cuales se llevan la mayoría del share en ventas. Es el caso de Adidas Originals, cuyo éxito la ha llevado a incluso tener locales y franquicias propias. Reebok tiene la línea Classics funcionando como moda-casual, y esta es la categoría que mayor margen de ganancia le da a la marca (superando a training y a running). Por otra parte, no fue hasta que Puma relanzó su marca en 2017 apalancándose en su línea style que volvió a estar en agenda nacional como marca relevante, alejándose del imaginario que la posicionaba en fútbol para abrirse paso en la moda junto a influencers locales e internacionales. Estos son sólo algunos ejemplos para ilustrar la relevancia de lo que es la moda dentro de la indumentaria deportiva y su poder dentro del branding de la marca. Los 3 ejemplos son líneas orientadas a consumidores jóvenes, esto demuestra la importancia que este tipo de consumidor da a la estética y la moda al consumir prendas deportivas.

A su vez, lo mismo sucede del otro lado: las marcas más tradicionales están incorporando líneas más deportivas y contratan influencers específicos para sobresalir en el segmento, como es el caso actual de Lacoste y su alianza con Bruno Mars.

A través de estudios e investigaciones se buscará comprender las razones por las cuales esta marca podría tener éxito dentro del target seleccionado. Esto incluirá una propuesta de modelo de segmentación; y también un análisis sobre el aspecto comunicacional de imagen de marca, que jugará un papel diferenciador. Sumado a esto, se expondrá la estrategia sobre el ciclo de vida de los productos que se comercializarán de acuerdo con la línea correspondiente.

Para lograrlo, se recurrirá a datos estadísticos de la población target, datos de marcas aspiracionales similares e investigación profunda de marcas internacionales y nacionales que apuntan al target similar. Se realizarán entrevistas a gerentes y

ejecutivos de empresas multinacionales del rubro, tanto del área de marketing como del área de desarrollo. También se entrevistará a consumidoras del segmento objetivo (investigación cualitativa). Esto será clave para entender los hábitos y preferencias de consumo del público target. Se ahondará sobre variables demográficas, psicográficas y conductuales. Además, se investigarán notas periodísticas y papers sobre la industria dentro del panorama mundial y local.

Al ser diseñadora textil y de indumentaria, crear mi propia marca es una motivación personal. Siempre supe que lo haría llegado el momento ya que para hacerlo exitosamente tenía por delante un largo camino que recorrer. Dicho camino involucraba la acumulación de experiencia profesional en el rubro, como así también la formación académica que me faltaba para poder incorporar los conocimientos que aún no conocía ni mucho menos dominaba. Cuando lo hiciera, sería de la mejor manera posible, segura de contar con las herramientas correctas y que el proyecto tuviese un anclaje fuerte. Hasta ahora no había llegado el momento, y esta es una gran oportunidad para hacerlo.

Llevo 10 años trabajando en el rubro de moda y he aprendido muchísimo de todo lo que respecta al producto y estándares de calidad, costos y métodos de producción, fábricas, etc. También trabajé en trade marketing, y en product management. Esto me dio una visión 360 del negocio, lo cual valoro mucho y me servirá para aplicar al proyecto. De esta manera estaría combinando mis dos grandes pasiones: el marketing y la moda.





Universidad de
San Andrés

“El deporte permea diversos aspectos de nuestra cultura global.

*El deporte no es mero deporte: es negocio, política,
arte, cine, televisión, publicidad, moda, diseño.”*

R. Shishoo

Resumen ejecutivo

En una Argentina inestable económica y socialmente, el mercado de indumentaria deportiva se encuentra polarizado: por un lado se encuentran las primeras marcas internacionales con un precio excesivamente alto para el consumidor. En el otro extremo de la pirámide, están las marcas más “familiares” y también las del sector “informal” que sí ofrecen precios bajos pero un producto de mala calidad. Por lo tanto, las mujeres que desean adquirir prendas deportivas tienen pocas opciones. A su vez, esto genera cierta actitud de molestia, ya que se ven obligadas a pagar precios muy altos si quieren un buen producto, y muchas veces no consideran que el producto le haga justicia al precio.

Los últimos años han comenzado a surgir algunas marcas con precios intermedios, pero son muy pocos los jugadores que ofrecen una propuesta realmente atractiva en relación precio-calidad. En este punto se detecta una oportunidad de mercado, exacerbado por la necesidad de la mujer de contar con prendas deportivas que también sean versátiles para otro tipo de actividades, lo cual va en aumento y de la mano con la valorización del bienestar y el ejercicio físico.

De esta forma surge KICK.IT, una marca online de indumentaria femenina Athleisure que ofrecerá prendas deportivas y casuales para mujeres de 25 a 40 años. En el trabajo se expondrá tanto el análisis de la situación como del entorno, y se establecerá una estrategia con objetivos y metas específicas, las cuales se alcanzarán mediante el plan de marketing detallado que responde a la demanda del mercado con productos accesibles, de buena calidad y una propuesta de marca diferenciadora y “con actitud”. A su vez, se demostrará mediante estudios, informes y entrevistas la gran oportunidad de mercado existente para el proyecto.

KICK.IT contará una inversión inicial de 20.000 USD que se destinará mayormente al producto y la promoción, con el objetivo de generar impacto y empoderarse de su lugar en la industria. Así, se analizará tanto la inversión como los resultados proyectados y como también las métricas y KPI's a utilizar para monitorear la performance de la marca y tomar acciones a tiempo.

Se espera que la inversión sea recuperada luego del primer año de operación, ya que la utilidad operativa que se verá demostrada en el análisis económico es de 25.612 USD en dicho año. Por lo tanto, se proyecta que el emprendimiento tenga éxito.

Marco teórico

Sectores del Mercado Moda: clasificaciones y grises

El mercado de la moda se establece según categorías y tipos de producto que junto con el nivel de mercado definen los tipos de segmentación (Corbellini y Saviolo, 2009, página 102). En Argentina, se suele agrupar esos clusters como “rubros del sistema de la moda”.

La primera clasificación importante dentro del sistema es la de “nivel de mercado” o precio. A continuación, se explorarán los 5 grandes segmentos que establecen Corbellini y Saviolo. Cada uno tiene su propio modelo de negocios con éxito en determinados factores clave:

- Alta costura: diseños exclusivos de confección artesanal y materiales nobles de altísima calidad. Destinado a un mercado muy selectivo e internacional. Fundamentalmente utilizado para galas o eventos, se considera como obra de arte. Por esto el precio puede ser altísimo. Prenda icónica: vestido.
- Ready to Wear: se originó en los 70, luego de acuerdos entre diseñadores y empresas de manufactura. Suele haber un diseñador como director creativo que desarrolla la colección y controla la estrategia de comunicación, que incluye 2 colecciones al año, 1 cruceo y algunas exclusividades. Son prendas de moda, con producto estacional y de tendencia. Los precios son entre 3 a 5 veces más altos que los precios promedio de mercado.
- Difusión: segmento que abarca segundas colecciones de prestigiosas firmas industriales. Ofrece un balance atractivo entre un gran producto (con diseño y buenos materiales) y buen precio, que suele ser 2 a 3 veces más alto que el promedio. Pueden manejarse a través de licencias dentro del mercado mayorista.
- Puente: surgió como necesidad de las tiendas departamentales americanas de contar con un producto que funcione como “puente” entre el mercado masivo y las líneas de diseñadores europeos. En este segmento, la imagen y la temporalidad son más importantes que la creatividad. Así, las marcas industriales premium compiten entre sí y con las líneas de diseñadores más accesibles. Precio 1½ a 2 veces más alto que el promedio.
- Mercado masivo: precios más bajos, productos básicos casi sin diferenciación. Importancia en grandes volúmenes y tráfico en tiendas. Este segmento sigue los patrones competitivos de las otras industrias en consumo masivo, y sólo la comunicación de temporadas sigue la lógica de la moda. Abarca las marcas más accesibles, las líneas específicas de los retailers y los productos sin marca.

Así, se observa que desde el ready to wear hacia el segmento masivo decrece la importancia de la creatividad estilística y la innovación, pero crecen otros aspectos como la importancia del precio, los volúmenes y la eficiencia en la cadena de producción (Corbellini y Saviolo, 2009, pág. 105). Por ejemplo, el modo de fabricación puede ser artesanal y diferenciado (Alto Costura) o totalmente en serie (mercado masivo).

Como segunda clasificación, se examinará la ocasión de uso, también llamada estilo o funcionalidad. Los materiales, formas y estructuras de las tipologías varían de acuerdo con los diferentes usos que tendrá la prenda. También hay relación directa entre el uso final y la tecnología/ proceso de fabricación. Dentro de esta clasificación, se pueden distinguir generalmente:

- Underwear: primera piel, se utiliza diariamente y se suele confeccionar industrialmente, tanto en algodón como lycra, entre otros. Tipologías típicas: corpiños, bombachas, camisetas y calzoncillos.
- Sleepwear: ropa para dormir: pijamas, camisones, fundamentalmente confeccionados en algodón o satén.
- Beachwear: prendas para recreación e ir a la playa, desde los trajes de baño hasta shorts, remeras y túnicas.
- Leisurewear / Casualwear: ropa para recreación y fines de semana, imagen relajada y despreocupada, materiales cómodos.
- Workwear: diseñada para trabajar, proporciona seguridad y durabilidad. Se distinguen los mamelucos, pantalones cargo, chalecos, calzados específicos.
- Denimwear: surge de las necesidades que requerían los mineros para trabajar. Prenda icónica: pantalón de 5 bolsillos con remaches y costuras dobles que ofrece alta resistencia, practicidad, versatilidad y durabilidad. Gracias a su popularidad, hoy se produce masivamente.
- Sportswear: ropa y calzado deportiva usado para hacer ejercicio físico. Incluye numerosas tipologías como shorts, calzas, remeras, buzos, etc., también moltería y tecnología específica complementaria para el tipo de actividad o deporte que se quiera practicar. Surgió como una innovación que permite y facilita el mejor desempeño, ofreciendo confort y ventaja al deportista. De esta deriva el *Athleisure*, lo que se explorará en las próximas páginas.

Si bien esta descripción hace referencia a los códigos vestimentarios típicos, se puede decir que hoy en día no existe una clasificación concreta, y esta tendencia fue detectándose desde fines del siglo XX. A lo largo del tiempo los límites entre códigos se fueron desdibujando, y muchas veces es en estas zonas grises en donde se pueden encontrar oportunidades para crear propuestas novedosas. En palabras del diseñador austriaco Helmut Lang: “el antiguo sistema de clasificación (...) ha sido desfasado. Las divisiones han desaparecido, las corrientes puras ya no existen. Las marcas influyentes de hoy en día utilizan elementos de todas las categorías como parte de un todo (...) Estas marcas son las que mantienen la máquina de la moda en pleno funcionamiento” (Lang, 1999). Este es el caso del código *Athleisure*, que combina lo atlético con el ocio (deriva de las palabras "athletic" y "leisure"), incluyendo piezas deportivas con otras más sofisticadas, con la finalidad de elevar los outfits considerados “sporty” y poderlos utilizar en otras actividades de la vida cotidiana además del gimnasio.

La indumentaria en el deporte: papel de la mujer

La historia de la indumentaria reúne tres elementos que se relacionan entre sí: hombre, objetos y las significaciones que él les da. Al analizarlas, podemos inferir

sobre gustos estéticos, tendencias y cambios sociales, políticos, económicos y culturales de la ropa a través del tiempo.

En sus inicios, la ropa ha sido concebida para clasificar a las personas. El surgimiento de la indumentaria deportiva está íntimamente relacionado con el establecimiento de la sociedad de consumo en la modernidad. Thorstein Veblen introduce el concepto de “consumo conspicuo” y con ello una revolución de las apariencias. Este tipo de consumo se caracteriza por ser superfluo, de lujo, prescindible e improductivo, regido por desmedidos valores abstractos. Según Veblen, el mismo ha contribuido a la transición de la sociedad de costumbres a la sociedad moderna, en la que se disparan los deseos, las necesidades y las posibilidades (Veblen, 1899).

Es en esta etapa de modernidad que abarca el siglo XIX hasta mediados del siglo XX cuando se inician las primeras innovaciones en la ropa de uso cotidiano que solía ser de lana o algodón para adecuarla a las prácticas deportivas. En esta época aún no se habían desarrollado tejidos de fibras sintéticas que son las que usualmente se usan para el deporte, por lo que se optó por modificar la vestimenta típica. Lo primero que se hizo fue recortar los largos modulares de pantalones hacia arriba de la rodilla y suprimir las mangas. El calzado también se adaptó, suprimiendo los tacones.

Sin embargo, lo que se acaba de mencionar sobre la práctica del deporte correspondía exclusivamente a los hombres. A fines del siglo XIX y principios del XX la mujer no participaba del mismo ni tampoco podía llevar atuendos para ello. El papel de la mujer se reservaba para la exhibición del status y la fortuna de su familia, indicando que ella no necesitaba trabajar, sino que se dedicaba al ocio. La figura de esta era casi como un accesorio de su esposo. La indumentaria que vestía debía ser lo opuesto a algo que indicase que ella se ocupaba de algo útil. El vestido se tomaba como expresión de la cultura pecuniaria para mostrar status y reputación, evidenciando que no se realizaban trabajos de esfuerzo: consumía sin producir. Esto fue mucho más evidente en el vestido de la mujer que el del hombre, ya que el primero solía llevar elementos como el miriñaque, el corsé, ornamentos, etc., lo que refuerza su papel secundario y su rol de – a los ojos de Veblen – “embellecer y ser el adorno de la casa”, para demostrar capacidad de pago de su familia. Cuanto más improductiva fuese ella, más eficaz para mantener la reputación del hombre.

Cuando pudieron comenzar a practicar deporte, las mujeres lo hicieron con sus ropas habituales ya que no podían dejar a descubierto sus piernas o escote. Por el contrario, la indumentaria deportiva de hombre comenzó a tener mayores innovaciones y además se incorporaron valores políticos y económicos al vestir de los deportistas: surgen los clubes y los vínculos entre los “asociados”. Esto hace que los uniformes porten símbolos y logos que reflejan la ideología del club, dando pie a lo que Pierre Bourdieu llama “la distinción” (Bourdieu, 1979). Por ejemplo, en los eventos deportivos se distingue fácilmente quiénes pertenecen a determinado equipo tan sólo observando las camisetas que llevan puestas. Hoy en día, también Podemos observar este fenómeno de diferenciación que sucede con las marcas y el status que aporta cada una de ellas.

Evolución de la “moda deportiva”

Durante la posmodernidad, la concepción del cuerpo cambió y comienza a verse como un medio de expresión política y de valores, sujeto de pruebas científicas y tecnológicas.

En cuanto a la mujer, a diferencia de la modernidad, en la posmodernidad se rompen los códigos morales y ya no hay objeción para que use prendas deportivas. De hecho, no solo son portadoras de tejidos tecnológicos y nuevos materiales, sino que los mismos se han adaptado morfológicamente al cuerpo para resaltar sus curvas y sensualidad: hacia los 60 las damas pasaron de usar pantalones a las rodillas a usar pantalones cortos, y si bien la parte superior seguía siendo más cubierta y con hombros protegidos, se recortó el tamaño de las mangas. Si bien todavía la ropa deportiva se limitaba de cierta manera a los atletas profesionales, comenzaron a aparecer los programas de ejercicio en la televisión. Esto daba mayor libertad para ejercitarse en la casa, lo que fue aprovechado por el público femenino.

Retomando el tema de las innovaciones en la indumentaria, los primeros desarrollos se realizaron en los años 50, con el auge de las actividades al aire libre y los deportes de montaña. Esto derivó en el surgimiento de empresas exclusivamente dedicadas a la investigación y desarrollo de ropa térmica impermeable para los montañistas, combinando fibras como algodón y nylon, logrando textiles sintéticos. Con esto se redujo el número de capas que los escaladores solían portar, haciendo la actividad más práctica. Esto generó un “boom” que hizo que las personas se interesen más por los deportes, convirtiéndolos en compradores permanentes con sed de nuevas mejoras técnicas y permanente evolución en la estética de los diseños.

Es a partir de los 60 cuando el deporte comienza a caracterizarse por ser un fenómeno global y más inclusivo, y surgen eventos como las Olimpiadas o el mundial de fútbol que hacen que los deportistas profesionales tengan mayor exposición. Así, comienza una “comercialización” del deporte: ya no se practica por el amor al mismo, sino que se empieza a regir por valores económicos y materiales. Con esta exposición se incrementan las innovaciones tecnológicas en el diseño de la indumentaria.

Por otra parte, ya en los 70s y 80s y con la relevancia del fitness, las mujeres comienzan a elegir ropa deportiva más ceñida, que a su vez les aporta funcionalidad: utilizan calzas largas en colores vivos, mallas enterizas y polainas.

Los 90s tuvieron como protagonista la tecnología, siendo esta una década generadora de innumerables avances, y hacia el fin del siglo XX se despertó aún más el interés por el ejercicio.

Los nuevos materiales basados en análisis exhaustivos de los movimientos no solo resultan en calzado e indumentaria más adecuados para practicar deporte, sino que también surgen tipologías especialmente diseñadas para determinados usuarios, segmentos y hasta actividades de ocio. Es decir, las prendas comienzan a diferenciarse por materialidad y tipo de uso, dando lugar a lo que se mencionó en el apartado anterior. A su vez, se comentó que hoy en día estos límites son más orgánicos y no se encuentran estrictamente diferenciados. El deporte profesional y el ocio se encuentran tan relacionados que las innovaciones que se piensan para el mejoramiento del desempeño deportivo no solo están dirigidas a atletas, sino que

también son para los aficionados, quienes son potenciales compradores. En la opinión de la autora, es esto combinado con la necesidad de pertenencia lo que ha dado surgimiento a la moda deportiva como tal.

Dicho esto, hoy entendemos que la innovación en la moda deportiva se da tanto desde lo técnico mediante nuevos materiales que mejoren el desempeño y la protección en cada disciplina como desde la concepción estética: los colores, textiles y diseños deben ser también atractivos para el consumidor.

A su vez, según Shishoo, la indumentaria deportiva puede ser concebida como medio a través del cual las marcas comerciales muestran sus productos y los hacen llegar al mundo gracias al alcance de los medios de comunicación masiva y los eventos deportivos, en donde pueden verse uniformes, sponsors y publicidad. En sus palabras: “El deporte profesional es por definición un deporte jugado por dinero, dinero que proviene de los espectadores, patrocinadores o televisora” (Shishoo, 2015).

Finalmente, en la posmodernidad el calzado también ha sido objeto de numerosas innovaciones en muchos casos llegando a la extravagancia. Si bien estas son puestas a prueba por los deportistas, a través de estos calzados se manipula publicidad e ideología, y siendo estas figuras íconos de la cultura, logran que los consumidores casuales también las quieran tener ya que son así concebidas como un signo de estatus, clase y estilo de vida. Las marcas aprovechan esto estratégicamente y, por ejemplo, logran crear modelos de calzado que son reversiones de franquicias icónicas de aquellos anteriormente creados para la alta performance. Así, celebran y hacen honor a su ADN de marca y ganan consumidores que no son deportistas, masificándose y rompiendo los límites entre rubros. Este es el caso, por ejemplo, del calzado Adidas Superstar, un ícono hoy perteneciente a la línea de moda de la marca deportiva pero que tiene su origen en 1969 como una zapatilla diseñada para el basquetbol. En 1986, este calzado se reinventó y el grupo de rap más importante del mundo en ese momento, Run-DMC, las adoptó como sus zapatillas oficiales. Esto la posicionó como ícono del streetwear y pasó a ser parte de la línea casual de la marca, apoyada y difundida tanto por deportistas como por cantantes y celebridades.

Moda deportiva casual: ¿por qué Athleisure?

Habiendo mencionado todo lo anterior, podemos ahora hablar de moda deportiva. Según el diccionario de Cambridge, el Athleisure es “un estilo de ropa que es confortable y adecuado para hacer deportes, pero también a la moda y atractivo para usar para otras actividades”. Es el balance entre función, confort y moda.

Sin duda, el Athleisure es una de las tendencias que ha definido la historia de la moda en años recientes. ¿Ahora bien, con qué tiene que ver el ascenso de esta tendencia? Existen 2 fenómenos sociales recientes que se han vivido en las últimas décadas.

El primero es la explosión del bienestar y el fitness como estilo de vida que se incrementó en los años 2000. Por supuesto, la moda se sumó al movimiento y se creó un código de pertenencia compatible con este estilo de vida. Así, vestir ropa deportiva

significa ser miembro de un club en el que vestir de ropa deportiva denota ser miembro de un club de bienestar cuya prioridad es la salud, pero también la moda. Así como se citó con anterioridad a Shishoo sobre los eventos deportivos (abarcando los mismos también a los atletas, la indumentaria que portan y demás personajes públicos asistentes) como instrumentos conductores de ideología y publicidad; portar la ropa Athleisure implica la pertenencia a esta nueva tribu urbana de “bienestar”. En palabras de Bordieu, la asociación con un grupo mediante determinados objetos/circunstancias en común para lograr la distinción y a la vez la pertenencia a ese grupo (Bordieu, 1979).

El segundo es el declive de la ropa formal en general, esto ha hecho que los consumidores se inclinen más por la ropa cómoda y funcional. Las “reglas” del vestir se van rompiendo poco a poco. Según Helmut Lang, la vestimenta cómoda del día a día fue adquiriendo más importancia y su posición en la escala de valores que rige en el negocio de la moda ha ascendido notablemente (Lang, 1999). Además, muchas oficinas han relajado su “dress code”: en las empresas ya no es descabellado ver zapatillas en los pasillos, y esto es un triunfo del Athleisure.

Por otra parte, el Athleisure ha sido una de las pocas historias de éxito de la pandemia. Las personas prefieren la ropa cómoda por sobre vestimenta formal. Las líneas entre el Athleisure y la ropa clásica son cada vez menos exactas. Las marcas de ropa deportiva introducen estilos cotidianos, y las marcas de moda incorporan tejidos de alto rendimiento y se aventuran en líneas más casuales.

Las marcas y el Athleisure

Muchas compañías tienen sus líneas Athleisure, y hoy en día la indumentaria deportiva representa el 24% de las ventas globales de dicha industria. El 92% de las mujeres que compran ropa deportiva ha manifestado que la usa también para hacer otras actividades y no sólo en el gimnasio. Tan sólo en el 2018, las ventas de indumentaria Athleisure fueron de U\$D 55 billones en Estados Unidos y se estima que para el 2024 las ventas globales del segmento Athleisure lleguen a los U\$D 232 billones (Guzzetta, 2019).

Tal es así, que marcas como Adidas, Reebok y Nike se juntaron con firmas y diseñadores para realizar colaboraciones en este rubro. Podemos citar el caso de Adidas. En el 2001 comenzaron a hacer marketing exclusivo para la línea Originals y desde ese momento, las colaboraciones sólo fueron en ascenso. Entre los diseñadores y cantantes que tuvieron alianzas y colaboraciones figuran Jeremy Scott, Yojhi Yamamoto, Missy Elliot, Diesel, Farm, Alexander Wang, Pharrel Williams, Kanye West y Beyoncee. En el caso de Reebok, se puede mencionar la alianza con la cantante Cardi B o la modelo Gigi Hadid para la línea Classics. Tanto Originals como Classics son las líneas Athleisure de las respectivas marcas.

Pero no sólo las firmas deportivas descubrieron el segmento, sino que las multinacionales de moda como H&M, Urban Outfitters, Aeropostale y TopShop han lanzado también líneas Athleisure. Inclusive Chanel incorporó zapatillas en su colección de Alta Costura, alineándose así a la tendencia.

En el reporte anual de 2020 sobre las marcas de indumentaria mejor valuadas realizado por la consultora mundial Brand Finance en 30 países incluido Argentina se observa que el puesto 1 lo tiene Nike con una valuación de US\$34.8 billones, y el 3 lo tiene Adidas con US\$ 16.5 billones. Esto demuestra que las marcas de indumentaria deportiva y Athleisure dominan absolutamente la industria. En el puesto 2 está Gucci y en el 4 Louis Vuitton, quedando estas marcas de lujo debajo de las dedicadas al deporte y Athleisure.

Ahora bien, en cuanto al consumidor de este código vestimentario (que se desarrollará en el apartado correspondiente), se puede decir que la inclinación al Athleisure fue prácticamente abanderada por la mujer desde fines de los 90s. Hacia fin de esta década, se puso de manifiesto la concentración de las actividades de la mujer, abarcando el ser ama de casa, concurrir al trabajo, al gimnasio o hasta tener una salida por la noche, todo en el mismo día. Una manera que encontró la mujer estadounidense para sobrellevar la falta de tiempo fue vestirse con ropa cómoda y zapatillas durante los viajes en subte y ponerse los tacones al llegar al trabajo. Esto fue desdibujando los límites entre los segmentos poco a poco, y derivó en la posterior aceptación del uso de algunas prendas en el ámbito laboral y hasta en el “casual Friday,” día de la semana en el que se acepta vestirse casualmente en la oficina.

Finalmente, es por todo lo enunciado anteriormente que podemos decir que el Athleisure no es sólo un estilo de vestir, sino que es un estilo de vida. Es un “mimo” de bienestar y autocuidado que las personas hacen para sí mismas en un mundo regido por caos. Las necesidades de cómo vestirse también han cambiado. Los días de trabajo suelen ser agotadores, y si bien es importante vestirse adecuadamente, el confort y el sentirse bien también son vitales. Además, una de las ventajas de este tipo de prendas que lo hace sustentable a través del tiempo es que el estilo es internacional, relacionado así con una cultura global. Lo que se usa en India también se usa en Europa, y esto explica su popularidad. Athleisure viene a ser más relajado y abierto a la diversidad.

Análisis de Situación

Análisis de entorno

Análisis Político - Económico

Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica, con medidas cambiantes y grandes fluctuaciones de crecimiento. Una de las matrices de cambio es la fluctuación en las políticas económicas de importación. Así, la lógica de Argentina ha sido pasar de un modelo proteccionista de sustitución de importaciones orientado al crecimiento de la industria nacional a etapas de mayor flexibilidad y apertura de importaciones con el consecuente impacto y cierre de industrias nacionales. Es así como las políticas gubernamentales durante los últimos años tuvieron impacto significativo en la industria de la indumentaria, tanto para pequeñas o grandes empresas nacionales como para las pocas multinacionales instaladas en el país.

Alberto Fernández fue electo a fines de 2019, y en 2020 debió afrontar una nueva crisis económica, disparada por un déficit y deuda crecientes, cuya causa profunda fue un déficit presupuestario que los inversores dudaron en financiar a medida que el presidente anterior Mauricio Macri perdía credibilidad.

Durante el macrismo (2015 – 2019), las medidas y legislación aduanera fueron flexibles y abiertas, lo que contribuyó a que las grandes empresas textiles pudiesen importar parte de su producción de otros países como China, India, Bangladesh, Marruecos, entre otros, maximizando sus márgenes de ganancia. En contraposición a esto, las pequeñas empresas textiles ya sea de producción de tejido como de producto terminado comenzaron una fase de declive debido a la imposibilidad de competir con los precios de las importaciones y a la falta de demanda de producción, y muchas de ellas debieron cerrar. Esto marcó un retroceso con respecto a la etapa anterior bajo el mandato de Cristina Fernández, que fue relativamente próspera para la industria, en la cual la producción nacional pudo desarrollarse y crecer.

Según Ariel Schale, director ejecutivo de la Fundación ProTejer, durante el macrismo la industria textil argentina se vio muy afectada. Comparando el 2018 contra el 2015, la industria cayó en un 27%. El personal de trabajo se redujo un 40% y la industria funcionaba con menos del 50% de su capacidad. Esto se debe a 2 factores: la apertura de las importaciones y la fuerte retracción de la demanda a causa de la crisis económica.

Si bien hoy en día bajo el mandato de Alberto Fernández el régimen de importaciones es más restrictivo que durante el gobierno de Macri (aunque no llega a estar al nivel de Néstor Kirchner y Cristina Fernández) la crisis económica sigue presente en la sociedad argentina, y la industria textil se ve muy afectada al ofrecer bienes de consumo no prioritario.

Los problemas más relevantes que presenta la industria hoy son la alta carga tributaria, el costo de capital y la dolarización de los costos (fundamentalmente en

maquinaria, tejido y logística). El sector no logra trasladar el aumento de costos de producción al precio final, ya que de hacerlo el precio quedaría demasiado alto para el consumo. Esto genera en consecuencia una pérdida de rentabilidad acompañada por el detrimento de la producción nacional: el precio de producto terminado subió un 38,3% desde fines del 2018 hacia principios del 2019. Según Schale, esto se vio reflejado en el cierre de fábricas y establecimientos productivos, en muchos casos de convocatoria de acreedores y la destrucción del empleo asalariado privado registrado en el sector. (Iprofesional, 2019).

Según un informe de la Cámara industrial de la indumentaria argentina (CIAI), la cuarentena por el COVID también golpeó fuerte a la fabricación de ropa, que tuvo una caída interanual de 37,5% en marzo. Si bien algunas fábricas lograron comenzar a confeccionar barbijos y kits sanitarios (compuestos por cofias, camisolines y cubrecalzado) para abastecer las necesidades del sistema de salud, otras empresas, cooperativas o trabajadores independientes del sector comenzaron a fabricar tapabocas para vender a los consumidores particulares. Esto les permitió lograr algo de facturación pese a la crisis. Sin embargo, la situación continúa siendo muy delicada pese a la ayuda gubernamental del pago del 50% de los salarios. Por otra parte, si bien los comercios durante marzo y abril se mantuvieron cerrados debido a la cuarentena obligatoria, el gobierno autorizó las ventas y entregas por e-commerce, lo cual significó para varias marcas el único canal de ingresos. Esto hizo que muchas otras que no tienen el área digital suficientemente desarrollado queden fuera del juego (CIAI, mayo 2020).

Durante marzo 2020, las importaciones de prendas se redujeron un 17% en comparación con marzo de 2019, según estadísticas aduaneras. Adicionalmente, las exportaciones de ropa también fueron afectadas por la crisis: cayeron 17,6%. Esto se debe además a las demoras de transporte internacional y a los inciertos tiempos de provisión de las fábricas asiáticas, además del permanente riesgo de la suba del dólar, lo cual también se agrega como problema al modelo importador. Sin lugar a duda, esto significará una oportunidad para la industria local ya que cada vez más marcas deberán abastecerse de proveedores locales.

Sin embargo, y pese a lo mencionado en los párrafos anteriores, existen también ciertos datos alentadores: según el estudio de la CACE; la indumentaria deportiva ocupó el cuarto puesto en categorías más populares de compras online del 2019, solo debajo de turismo, espectáculos y telefonía. A su vez, el crecimiento del e-commerce representó un 76% anual en 2019, y el de la conversión fue de un 20% con respecto al año anterior.

Análisis Social

Sin duda, el mundo posmoderno está completamente globalizado, y Argentina está alineada. La inmediatez en la comunicación es un hecho. Esto hace que el consumidor esté completamente informado de lo que se le ofrece, lo que le da cierto poder. La marca entonces debe ser realmente “consumer centric” para subsistir ya que el consumidor es quien decide y tiene el control. De hecho, según un estudio de Sephora, al efectuar la compra los consumidores se guían tanto por el precio como por las recomendaciones de otros compradores.

En el informe de Euromonitor Consumer Trends de fin del 2019, se indica como un fuerte cambio en la sociedad un rechazo a lo masivo y con ello la valorización de lo simple. Este aprecio por lo simple se ve claramente en la sociedad argentina, contextualizada por una gran recesión.

Hoy en día el consumidor busca lo auténtico, y surge para las personas la necesidad de diferenciarse. Poco a poco, el FOMO (Fear of Missing Out) está siendo sustituido por el JOMO (Joy of Missing Out). En este nuevo mundo, los clientes participan activamente del marketing ya que también buscan la transparencia en las marcas. Así, se puede hablar de la figura de “PROSUMIDOR¹” (Toffler, 1980) en detrimento de la del CONSUMIDOR: las personas consumen, compran, participan y personalizan, co-creando en muchos casos productos customizados con las marcas. En Argentina, pueden tomarse como ejemplos las alianzas entre marcas y diseñadores o hasta “celebrities”: Vanesa Krongold para Adidas en 2019, línea cápsula de Ángela Landaburu para Kosiuko, Lali Espósito para 47 Street, entre muchos otros.

De la mano con esto, se evidencia en la sociedad un aumento en la velocidad con la cual las personas se desconectan y optan por detener el bombardeo de contenido y mensajes que saturan el día a día. Las organizaciones deberán ofrecer valor para los usuarios que anhelan tranquilidad en un mundo ruidoso.

A su vez, las personas son cada vez más conscientes en cuanto al bienestar personal, social, económico y ambiental, y buscan un efecto positivo en los productos que compran. La nueva forma de vivir es más ética. Según un estudio de Morgan Stanley titulado Sustainable Signals: Individual Investor Interest Driven by Impact, Conviction and Choice (2019), el 95% de los millenials están interesados en invertir en marcas sustentables. De ellos, el 80% manifiesta estar muy interesado. El 40% ha seleccionado una marca particularmente por su impacto social o ambiental. Además, el 47% presta especial atención al packaging de los productos para ver si es sustentable y el 40% aplicaron a un trabajo por impacto social o ambiental. En cuanto al género, las mujeres se manifiestan más interesadas que los hombres. Esto se refleja fuertemente en el país, ya que no sólo la mayoría de las marcas lanzan líneas con materiales sustentables, sino que hay varias empresas textiles dedicadas 100% a ofrecer indumentaria con responsabilidad social.

¹ El término “Prosumidor” fue introducido por primera vez por el sociólogo Alvin Toffler en su libro The Third Wave, cuando hizo predicciones sobre los roles de los productores y consumidores.

Por ende, las empresas que serán más relevantes son las que realmente operen bajo responsabilidad social. En la industria que compete a este trabajo, hoy en día esto abarca desde la creación de una fibra hasta la producción de materiales con diversos tipos de desechos.

A su vez, hay una amplia conciencia del autocuidado físico y mental. Esto se focaliza en medidas preventivas contra enfermedades, depresión y disconfort. Hoy en día, la mayor parte de la sociedad se ejercita pudiendo realizar numerosas actividades, de manera solitaria o en grupo. Esta es una forma de ser más intencional con el propio tiempo, para aislarse de las vorágines y proteger el bienestar. La necesidad de encontrar el JOMO mencionado en párrafos anteriores hace que las personas pasen menos tiempo online, desconectándose de sus smartphones y focalizándose en experiencias. Según una encuesta realizada por MAMIfit a mujeres de entre 25 a 45 años durante el confinamiento, se demostró que la práctica de ejercicio físico aumentó un 94%. Antes de la crisis sanitaria, un 36% se ejercitaba durante tres o más días a la semana, cifra que ha aumentado a un 70% con el aislamiento. Un 82% de ellas asegura que los mantendrá una vez que finalice la cuarentena. Y en cuanto a los entrenamientos online, son utilizados pero un 56% sigue prefiriendo los presenciales. El informe de Mc Kinsey refuerza esta información, y agrega que desde 2019 las mujeres han representado una mayor proporción de corredoras que los hombres. Todo esto es una oportunidad para la industria: incluso antes de COVID-19, el segmento de deportes femeninos superó con creces a los segmentos masculino e infantil. En Estados Unidos, el segmento femenino creció un 40 por ciento más rápido que el segmento masculino (Mc Kinsey & Company, 2020).

Así mismo, uno de los valores que más presente se fue haciendo los últimos años es la inclusión social, referida ésta a todo tipo de minorías (religiosas, etnográficas, sociales, de género, de discapacidad). Si bien hay sociedades más “open mind” que otras, las nuevas generaciones cada vez más ponen de manifiesto que lo “correcto” es ser inclusivo, y las mentes cerradas ya hoy son consideradas “old school”. Las minorías menos representadas de la sociedad ahora se apoyan en las tecnologías digitales para unirse y ser escuchadas. Según un informe de Accenture Trends del 2019, en este sentido la inclusión es tanto una oportunidad como un desafío para las marcas, que sin duda deben posicionarse del lado inclusivo, apartándose de los enfoques más tradicionales de marketing que tratan a las personas como un grupo homogeneizado o según su información demográfica. Hoy, lo importante es concentrarse en las personas en base a sus motivaciones, actitudes y comportamientos.

Habiendo mencionado la situación social y lo que las mujeres buscan consumir a causa de las tendencias que fueron explicadas, tiene sentido que las mujeres millenials son quienes más utilizan el segmento de ropa Athleisure. Con un poder de gasto estimado en más de 3.39 trillones de dólares en 2018 (Dua, 2018). Ser millennial es una característica demográfica importante para las marcas deportivas. En un estudio sobre las 100 marcas globales que más aman los millenials de todas las industrias a cargo de Business Insider, 38 corresponden a marcas de indumentaria y accesorios, es decir casi el 40%. De ellas, el primer puesto lo ocupa Nike, el 9 Jordan y el 10 adidas. Las 3 son marcas de indumentaria deportiva con líneas Athleisure. (Dua, 2018).

Cada vez más mujeres utilizan ropa Athleisure para sus looks casuales, tanto para sus actividades del día a día como para trabajar, dejando los jeans o el denim para vestir los fines de semana. Según Mc Kitterick, la venta de jeans ha estado en declive. En sus palabras “las personas tienen muchos jeans. Al jean le ha ido muy bien durante los últimos 10 años, y la prenda ha pasado por numerosas fases y transformaciones (Oxford, Skinny, etc). Pero la moda del denim es cíclica. Hoy estamos en un período de declive momentáneo” (Sanders, 2015). Y la ropa Athleisure viene a llenar ese vacío. Como ventaja, las prendas son cómodas, estéticamente bellas y a la moda.



Universidad de
San Andrés

Análisis Tecnológico

Desde el punto de vista tecnológico, el desarrollo del comercio electrónico dentro de la industria que compete a este trabajo es una variable significativa. Es muy disruptivo lo que sucede hoy en día: la tecnología está puesta al servicio de la venta y más que nunca impacta como un fuerte canal de distribución. Las experiencias instantáneas, eficientes y sin intermediarios resultan atractivas para consumidores ocupados que esperan simplicidad en la compra. De hecho, están dispuestos a gastar más en productos que simplifiquen su tiempo.

El e-commerce llegó para quedarse, y en indumentaria las mujeres lideran el ranking. Según un informe interno de Adidas y Reebok para el mercado argentino, y tomando agosto del 2020 como referencia, el 65% de los usuarios de sus plataformas de venta online son mujeres, y esto impacta en que 63% de las ganancias que obtienen digitalmente corresponden a consumidoras versus 37% que aportan los hombres. Dentro de ese 63%, el grupo que mayor participación tiene son las mujeres de 25 a 34 años con 25%, y una participación del 23% en las ganancias de la empresa. (Reporte Consumer User Profile, noviembre 2020, ver Anexo II).

Mediante este canal, se han reducido notablemente las barreras de entrada a la industria, generando mayor utilidad para las marcas ya que no es necesario incurrir en determinados costos fijos que suelen ser elevados como por ejemplo gastos de infraestructura física para llevar adelante un emprendimiento.

Como se mencionó en el análisis económico y político, muchas empresas y marcas de indumentaria sólo están pudiendo generar ingresos en medio de la pandemia mediante su canal de venta online por lo que, quienes no la tenían lo suficientemente desarrollada tuvieron dificultades para generar rentabilidad.

En este sentido, para las marcas ya no es necesario tener el propio sitio de venta online, sino que en muchos casos hace sentido tener partners (sean estos marketplaces o sitios de retail) para poder posicionarse y vender también a través de ellos. En el 2019, 5 de cada 10 empresas realizó ventas mediante un marketplace.

Según el CACE (Cámara argentina de comercio electrónico), la venta online en Argentina creció un 76% en el año 2019 con respecto al año anterior, contando con 18.773.246 de e-shoppers y generando una facturación de \$403.278 millones de pesos. En cuanto a la indumentaria, si bien no es de los rubros que más crecieron, sí lo hicieron por encima de la media y se está consolidando, a excepción de la categoría indumentaria deportiva que, según un estudio de Kantar, ocupa el cuarto puesto en protagonismo y popularidad. En 2019 se vendieron de manera online 146 millones de productos, y este crecimiento fue impulsado por las categorías alimentos y bebidas, artículos para el hogar e indumentaria. La frecuencia de compra continúa en crecimiento, alcanzando la cifra de 2 de cada 3 consumidores que compran (al menos) una vez al mes. La contrapartida es que el consumidor es cada vez más exigente con los tiempos de entrega y los cambios. Aquí se puede observar una oportunidad en cuanto a la omnicanalidad de los comercios, ya que, en muchos casos, el usuario compra a través de una franquicia o marketplace y al querer

cambiarlo en tienda física, no puede hacerlo. Según el mismo estudio, el 52% de los consumidores prefiere ir a retirar el producto en persona, sea esto un retiro en la sucursal, en el punto de venta o en redes pick up. (Kantar, 2019).

Por otra parte, el uso de los dispositivos móviles creció tanto para realizar búsquedas de productos (54% en 2019 vs 45% en 2018) como para concretar la compra (43% en 2019 vs 35% en 2018), en contrapartida con la utilización de computadoras, que disminuyó sensiblemente (56% en 2019 vs 65% en 2018). Esto representa una gran oportunidad para las marcas que venden mediante aplicaciones o redes sociales, direccionando a los usuarios a convertir mediante esa vía.

Según un estudio de Global Digital Overview (We are Social y Hootsuite, 2020), Instagram es la mayor red social en crecimiento y la Argentina ocupa el puesto 13 en todo el mundo en cantidad de usuarios y la penetración de uso de redes sociales es de 76%. Hacia fin del 2019, Argentina ocupaba el 8vo puesto en el ranking global de uso de redes sociales. Por esto, la estrategia de marketing estará enfocada en digital.

Frente a este escenario que ya se instauró y llegó para quedarse y crecer, se presenta entonces un reto para el punto de venta físico de los comercios. Es importante para atraer al consumidor generar experiencias envolventes y participativas en la tienda. El escenario perfilado es por supuesto omnicanal, y se espera que, en promedio, las personas consulten 4 fuentes online antes de realizar la compra. De ellos, el 76% lo hace en páginas webs, el 50% en sitios de marketplace y el 34% directamente del sitio web del fabricante o la marca.

Análisis de Mercado

Algunas tendencias generales de la industria

Según un informe que publicó Pantone View Concept, una de las tendencias para 2020 es que “la comodidad triunfa por encima de la formalidad” (David Shah, 2019). El consumidor moderno quiere sentirse cómodo. Mientras que a principios de la década de 2000 predominaban las prendas con cierto aire formal para el look casual, ahora la tendencia es ir cómodo, y esto es aplicable a todos los segmentos. A medida que las personas se alejan de lo formal, se mueven hacia la comodidad. Según Shah, cada día más gente abandona la formalidad por la comodidad y la funcionalidad. “Estamos viviendo en una sociedad muy informal. El Athleisure es el nuevo estilo de vida” (Shah, 2019).

Citando el estudio de Mc Kinsey² sobre el impulso del Athleisure comandado por las mujeres, se agrega que esto se vio exacerbado por los meses de aislamiento ya que se incrementaron los entrenamientos en casa y la práctica del running, yoga y pilates. Según este estudio, durante los próximos 3 años, el crecimiento del segmento “bienes de indumentaria deportiva” a nivel global estará dado por la mujer como consumidora y el aumento en la práctica del deporte (ver Anexo V). Por otra parte, el estudio menciona que el running y la actividad de andar en bicicleta continuarán creciendo, lo que refleja un creciente apetito por los deportes individuales y al aire libre, también en línea con las entrevistas a profesoras que se desarrollarán en este apartado.

En particular, Argentina es el país que mayor consumo tiene de prendas Sports Inspired (Athleisure) en Latinoamérica³.

Euromonitor también ofrece una estimación de crecimiento absoluto del mercado por ciudades al 2023, y Buenos Aires se encuentra por encima del promedio de Latinoamérica tanto en crecimiento absoluto como en la tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR). Está por debajo de Santiago y de México, pero por encima de Río de Janeiro, Bogotá y San Pablo. El 36.5% de lo que los consumidores en Argentina gastan en consumo de indumentaria y accesorios Sportswear viene hoy de Buenos Aires.

En cuanto al market share de categorías hacia el 2023, en Argentina se estima que predominará la categoría Athleisure en un 70%, seguida de Performance con un 25% y Outdoor con un 5%. Esto pone a Argentina en primer lugar para ese mercado dentro de todo LAM.

Como un ámbito importante del uso de la marca será en el lugar donde la mujer hace actividad física, es necesario analizar datos del sector, sobre todo por los cambios que trajo el Covid -19.

² Mc Kinsey & Company, 2020, “Sporting Goods 2021: The Next Normal for an Industry in Flux”.

³ Euromonitor, 2019, “Sportswear en Argentina y Latinoamérica” de Euromonitor

Según un informe que publicó la Cámara Argentina de Gimnasios (CGA) de Paulo Costa Amaral y Deborah D. Palma, M.S (Amaral y Palma, 2020), en Argentina hay 8315 gimnasios, aproximadamente 2.900.000 clientes, ingresos anuales de US\$ 686 millones y una tasa de penetración de 6.43%⁴. Además, según Maria Laura Luqui, gerente de marketing de Sport Club, el 45% de quienes asisten a las 96 sucursales del gimnasio son mujeres. De hecho, el gimnasio tiene 2 sedes exclusivas para mujeres: una en Pilar y una en Capital Federal (Corrientes 627). La idea surgió como un espacio pensando en todas las necesidades de la mujer, generando un de pertenencia, donde además de entrenar se busca generar cambios en el interior, con programas innovadores hechos por y para mujeres. Buscan una transformación física, mental y social, y de esta manera evidencian la importancia del gimnasio para trabajar en equipo, hacer compañeras y amigas.

Por otra parte, en una encuesta de la CGA sobre las principales tendencias fitness del 2020, se destacan (en orden):

- En 2do lugar, el entrenamiento como Lifestyle medicine, que consiste en cambio de hábitos para crear estilos de vida alternativos para ser más saludable.
- en 5to puesto el entrenamiento funcional. En Argentina: Sport Club, Fitter y centros especializados.
- en el puesto 7, el HIIT, que consiste en entrenamiento con intervalos de alta densidad. En Argentina: HITBOX.
- en 8vo lugar se destaca el entrenamiento personal en grupos pequeños
- en 9no, el entrenamiento on-line.
- en el puesto 14 aparecen las aplicaciones para ejercicios en donde los usuarios pueden descargar aplicaciones sobre actividad física, alimentación y salud. Por ejemplo, las aplicaciones de Nike o Adidas para hacer gimnasia.
- En el 15, los estudios de fitness boutique (muchos gimnasios y estudios ofrecen opciones de servicio premium con atención personalizada y calidad, lo que atrae a los clientes que valoran los servicios exclusivos). En Argentina, un ejemplo es Fit Barre.
- Finalmente, en el puesto 17, los gimnasios “low cost”.

Con respecto al COVID-19, es cierto que los entrenamientos online ganaron terreno. La gente sigue entrenando y aumentó el consumo de ropa deportiva, y el entrenamiento on line llegó para quedarse. Según un estudio de mercadofitness.com, el 94% de los entrenadores continuarán trabajando vía streaming luego del confinamiento, como un extra mientras se recuperan los espacios físicos.

Por otra parte, el “COVID-19 Fitness Survey” (Harrison Co, Abril 2020), asegura que 10 mil millones de dólares por año podrían migrar del sector de gimnasios hacia el home fitness. Nos aporta otros datos clave:

- El 34% de los usuarios de gimnasios planea cancelar su membresía después de COVID-19;
- Como resultado del coronavirus, el 40% de los encuestados hizo ejercicio en casa por primera vez

⁴ Fuente: www.camaradegimnasios.com.ar

Sin embargo, no es el fin de los gimnasios. Deberán adherirse a protocolos de mayor limpieza y seguridad para reabrir y mantener con éxito la confianza de los miembros. El 37% de todos los encuestados dijo que planea ejercitarse más después de COVID-19; y más del 50% de ellos dijo estar motivado para hacerlo por tener una mirada renovada sobre su salud y bienestar. Por lo tanto, se estima que cumpliendo las medidas de higiene y seguridad que los gobiernos establezcan, los gimnasios podrán abrir y esperan la misma cantidad de personas o más, sobre todo aquellos destinados a la mujer o estudios con disciplinas alternativas cuyo valor agregado basa en brindar espacios para conocerse y socializar, como es el caso de los citados anteriormente.

Los deferentes estudios consultados sobre las tendencias del fitness, destacan en los primeros puestos la preponderancia de las actividades específicas que atraen a la consumidora específica, demostrando que el mercado tiene gran potencial de desarrollo.

Otros datos que muestran la atraktividad del mercado online de la indumentaria es el estudio de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, el cual muestra que, en 2019, el 66% de las personas encuestadas ya compraban online regularmente, y la indumentaria deportiva ocupa el 4to lugar en categoría más popular comprada online. En 2019 se vendieron 146 millones de productos, lo cual significó un 22% más que en 2018, y la indumentaria es la tercera industria que impulsó este crecimiento.

Dimensionamiento del mercado

En 2019, en Argentina el valor de mercado del rubro era de 1.6 billones de euros, lo cual da una idea de su atraktividad. Se espera que para el 2023, crezca un 18%, llegando a 1.9 billones de euros. En cuanto al split de categorías dentro de este número en lo que es rubro deportivo, la que más crecimiento tendrá será la de Sports Inspired (indumentaria deportiva Athleisure), cuyo valor de mercado será de 1.3 billones de Euros, mientras que Performance será de 512 millones de euros y Outdoor de 91 millones de euros. Es decir, el valor de la categoría Athleisure estará creciendo al doble que la de performance.

Por otra parte, la versatilidad del Athleisure lo hace particularmente popular entre las mujeres, que aprecian la conveniencia de no tener que cambiarse de ropa en diferentes ocasiones, y se espera que ellas sean impulsoras clave de la demanda de este segmento en el 2021” (Mc Kinsey & Company, “Sporting Goods 2021”, diciembre 2020).

Para seleccionar el mercado potencial se partirá de la población argentina, que son 45.195.777 habitantes.

Reforzando esta preponderancia de la mujer, este segmento constituye casi el 51% de la población total, alcanzando 23.147.631 habitantes.

De esas, las relevantes para este trabajo son las mujeres del segmento etéreo entre los 25 a 40 años que viven en 31 aglomerados urbanos. Las mujeres de dicho

segmento constituyen 4.977.410 millones, lo que equivale a un 11% del total de la población⁵.

De ellas, las personas que tienen capacidad de compra para el tipo de producto ofrecido son las de nivel ABC1, ABC2 y ABC3, es decir clase media, clase media-alta y alta. Estas constituyen un 18% de la población argentina.⁶

Con todos estos datos, se puede decir que el mercado potencial para el proyecto es de 894.876 mujeres de entre 25-40 años de clase media, media-alta y alta.

Se deduce de estos datos que hay oportunidad en el mercado para el proyecto dentro de la población. Si bien este segmento puede experimentar ciertas frustraciones, dentro de los motivos principales aparece fuertemente la falta de gusto con el trabajo, la incertidumbre a nivel país y las desconexiones emocionales. En este contexto, las mujeres pueden encontrar en la actividad física y su universo un espacio de alivio y diversión. En el siguiente apartado, se explorarán estos puntos.



⁵ Fuente: United Nations, Department of Economic & Social Affairs: Population Dynamics: Total Population and Population by Age, 2020. <https://population.un.org/wpp/Download/Standard/Population/>

⁶ Fuente: Informe de Moiguer Compañía de Negocios y Estrategia publicado en La Nación, Nueva pirámide social: Duro golpe al país de la clase media, octubre 2020.

Análisis de la Competencia

Se comenzará analizando las 5 Fuerzas de Porter para definir la atractividad del mercado y luego se analizará un análisis del entorno competitivo en particular.

Las 5 Fuerzas de Porter

Poder de negociación de los proveedores

En este caso se toman como proveedores a los fabricantes de tejidos y a las fábricas de producción de indumentaria. Es sabido que las telas son más accesibles al comprarlas en volumen grande, y lo mismo sucede con el volumen de producción. Por lo tanto, al ser una marca nueva que comenzará produciendo pocas unidades, el poder de negociación es bajo.

Al producir mayor volumen, las fábricas adquieren expertiz, reducen los minutos de confección en las líneas de producción y llegan a un mejor precio. Este es uno de los motivos por los cuales será bajo el poder de negociación con ellas en un principio, y el costo de fabricación será alto. Es decir, el volumen de prendas es inversamente proporcional a su costo unitario de fabricación.

Por otra parte, las fábricas que mejor calidad ofrecen en el producto terminado son las que mayor experiencia tienen y suelen preferir clientes más grandes que les proporcionan más trabajo, obteniendo mejor productividad, por lo cual también será difícil la búsqueda. Lo mismo sucede con los talleres más chicos, en los cuales además aumenta el riesgo en cuanto a plazos de entrega y calidad del producto.

Amenaza de productos sustitutos

La industria de la indumentaria en Argentina es muy amplia, y como se demostró en el análisis anterior, la tendencia al consumo de la moda deportiva casual tanto para ejercicio como para el día a día está en auge.

Como productos sustitutos pueden aparecer marcas más pequeñas que ofrezcan productos con funcionalidad similar pero de menor calidad. Estas se orientan generalmente a vender por mayor, es el caso de los fabricantes de zonas como Flores o Avellaneda que, por la naturaleza de su modelo de negocios, no buscan la excelencia en la calidad sino el volumen de ventas. A simple vista, viéndolo por internet, puede confundir al consumidor.

También son productos sustitutos las líneas básicas - casuales de las marcas de moda nacionales como, por ejemplo, Ayres ABC. Recientemente, y a causa del aislamiento que se vive en el país por el Covid-19, muchas marcas de moda han sacado líneas para estar "cómoda en casa", lo cual también puede percibirse como producto sustituto.

Adicionalmente, existen tiendas (físicas y digitales) que se dedican a vender lo más exclusivo dentro de la moda de las marcas deportivas, es el caso de la tienda Dionysos (Buenos Aires y Rosario) y Fitzrovia (CABA y GBA). Este tipo de tiendas especialistas tienen también participación en blogs como Sneakerhead y suele

realizar eventos alternativos no masivos destinados a público específico. Venden lo más nuevo, exclusivo y de alto precio que ofrecen las marcas deportivas, y sus clientes son comunidades.

Poder de negociación de los compradores

Debido a la naturaleza de la marca y las vías de comunicación, el comprador está expuesto permanentemente a estímulos de empresas similares. Es la propia naturaleza de redes sociales como Instagram trabajar en algoritmos que ofrecen al usuario productos en los que está interesado, proporcionándole un amplio abanico de opciones y mostrándole marcas para que descubra con tan sólo un click. Hoy el mundo es digital y las personas están constantemente conectadas, con lo cual el usuario tiene multiplicidad de opciones a la hora de comprar.

A esto se le suma el medio de pago. Las marcas ya establecidas tienen alianzas y acuerdos con bancos y tarjetas específicos que brindan al cliente posibilidades de financiación, y esto ya es una ventaja para atraparlos, a diferencia de marcas pequeñas que no cuentan con dichas opciones.

Amenaza de nuevos competidores

Los nuevos competidores pueden surgir constantemente, dada la atractividad del sector y la facilidad en el acceso a la información, por ejemplo, a las tendencias globales o a aquellas primeras marcas de cualquier parte del mundo que se caracterizan por su gran innovación y diferenciación. De esta manera se obtiene un inmenso abanico de posibilidades e inspiración.

Como conclusión, se observa que la industria tiene bajas barreras de entrada. Si bien hay una cantidad considerable de competidores directos y posibilidad de sustitutos, la industria es atractiva por su gran potencial. Además, el nicho específico al que se orienta la marca está naciendo tímidamente y no está del todo explotado en el país. Son pocas las marcas que actualmente se dedican exclusivamente a indumentaria femenina Athleisure de alta calidad y con fuerte construcción de concepto de marca detrás.

En cuanto a la rivalidad de los competidores, es más intensa en las marcas que están en punta de pirámide y top of mind, ya sea en las típicas internacionales Nike – Adidas como también en los multimarcas conocidos como Dexter – Just For Sports. También hay una marcada rivalidad entre las marcas que venden por catálogo a mayoristas y entre los market places digitales.

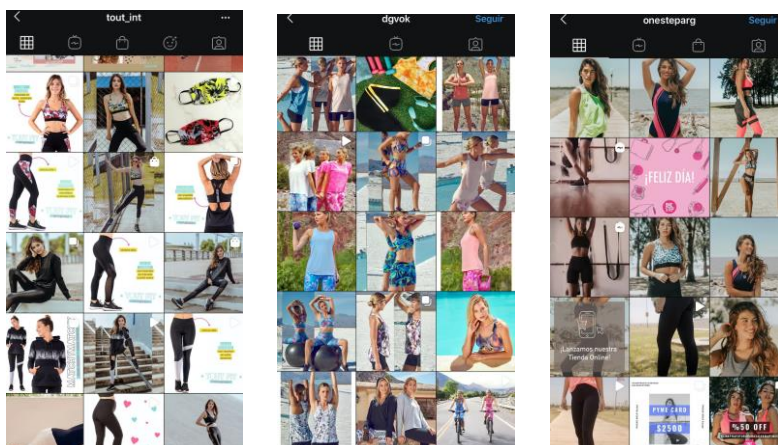
Pero en cuanto a los competidores más directos, son pocos y provienen de distintas ciudades (Mar del Plata, Rosario, Gran Buenos Aires, por ejemplo) lo cual hace que a su vez no estén tan familiarizadas entre ellas. Es decir que, en las nuevas marcas digitales orientadas a target similar, no se detecta dicha rivalidad ya que el mercado está todavía fragmentado. Si bien hay desafíos, no hay duda de la atractividad y potencial del sector.

Competidores

En la actualidad, existen más de 300 marcas de indumentaria deportiva registradas que venden producto en el país, las cuales son competidoras. Se pueden clasificar en diferentes grupos, de la siguiente manera:

Online + Offline

- **Marcas internacionales:** es el caso de las firmas ya establecidas en el mercado con alta trayectoria y familiaridad, siendo el caso de Adidas, Nike, Reebok, Puma, Under Armour, Fila, Lecoq Sportif. Cuentan con tiendas físicas y franquicias y están presentes en locales multimarca con presencia en todo el país. Todas ellas tienen líneas de moda dentro de lo deportivo, por ejemplo, el caso de Adidas Originals, Reebok Classics o Nike Sportswear. Cuentan con una gran estructura detrás y respaldo de firmas internacionales.
- **Marcas nacionales tradicionales del rubro:** son marcas argentinas que se dedican exclusivamente a la confección de indumentaria deportiva para hombre, mujer y en muchos casos también niños. Poseen trayectoria y locales físicos, además muchas tienen presencia en tiendas multimarcas. En general, los locales físicos no están ubicados en shoppings sino que se localizan en centros comerciales de determinados barrios, como ser Colegiales, Flores, Caballito, Villa Crespo. Venden minorista y en algunos casos también mayorista. Este es el caso de, por ejemplo, Sonder, Abyss, Admit One, Aptitud, Body Sculpt, Basset, Class Life, Darling Sport, Destreza Deportiva, KeyWhoss, Dual Power, Magher, Miwok, Vandalia, Touche Sport, JahNisi, Fibra Humana, entre otras. Dentro de estas, como sub – categoría, hay marcas nacionales más “de nicho”. Son marcas relativamente nuevas que venden exclusivamente indumentaria femenina deportiva y de tiempo libre. Es el caso de Body Sculpt, Class Life, DGV, KSI, Kilowatt, Punto1, Touche Sport, Tout Int y One Step. Estas marcas están ganando terreno ya que acompañan la propuesta de producto con una estética e imagen de marca cada vez más diferenciada. Es interesante que varias de ellas se originaron produciendo indumentaria swimwear, y algunas siguen comercializando esta línea.

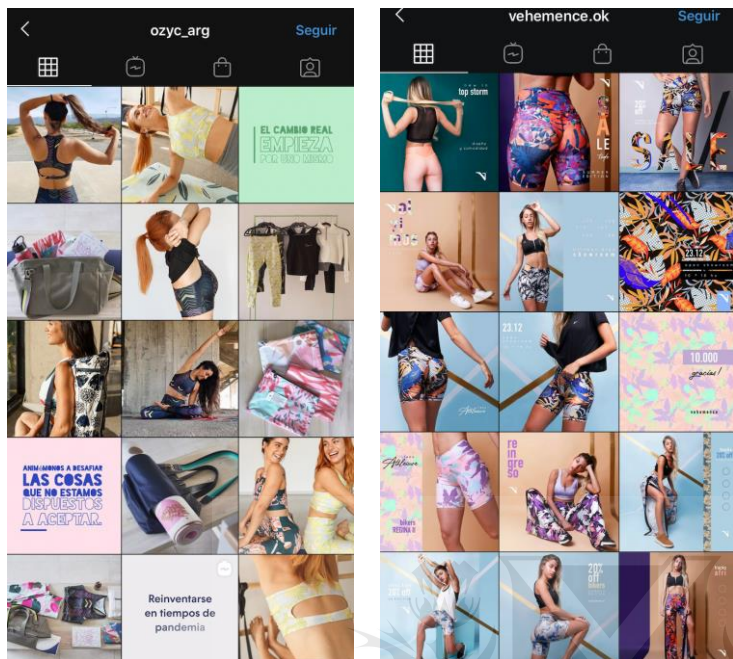


- Marcas de moda que tienen líneas Athleisure: son las marcas de ropa de moda casual o formal, que incorporaron una línea deportiva y/o de tiempo libre a sus propuestas. Es el caso de OSX Ona Saez Sport, Ver, Lacoste, Cocot Sport, Juana de Arco, Zara Sport, entre otras.
- Marcas argentinas de indumentaria deportiva por catálogo: son aquellas marcas que venden mediante catálogos a tiendas mayoristas (físico u online), como ser: ShedyI, Vitnik, Okey, Dual Power, Destreza Deportiva, Coach Argentina, Kappa, Danseur, LadyFit, Martina Di Trento, RGSPort y Runik.
- Locales multimarcas deportivos: tienen tiendas físicas alrededor del país en los shoppings y principales centros turísticos y comerciales y también e-commerce. Se caracterizan por ofrecer ventas por categoría, y dentro de ella ofrecen productos de distintas marcas tanto de indumentaria como de accesorios y calzado nacionales e internacionales. Se orientan a lo que es indumentaria performance específica para hacer determinado tipo de deporte, por ejemplo Dexter y StockCenter (Buenos Aires, Córdoba, Rosario, entre otras provincias), Open Sports (Mar del Plata), Sporting (Tucumán, Salta y Mendoza), NewSport (Córdoba), TopSports (Buenos Aires), Just For Sports (Capital Federal y Bs As), Sport Total (Buenos Aires), Mega Sports (Buenos Aires), Dash y Mark (CABA y Bs As, Mendoza, Entre Ríos, La Pampa, La Rioja, Rio Negro, San Luis y Santa Fe) entre otros. En estas tiendas se vende indumentaria y calzado en iguales proporciones, y suelen tener dentro del local islas de cada marca.
- Locales multimarca deportivos orientados a Lifestyle: al igual que la categorización anterior, son multimarcas pero se dedican a vender exclusivamente las líneas de "moda" de las marcas deportivas. Se orientan a un público más joven que busca novedades. Poseen tiendas físicas en los shoppings y en zonas céntricas de alto tránsito además de e-shops. Es el caso de Moov y Grid (ambos en Buenos Aires, Córdoba, Rosario y Mendoza), Seven Sports y Chelsea (Buenos Aires), Fuencarral (Córdoba), Cristóbal Colón (principales shoppings del país), Woker (Catamarca, Salta y Tucumán), Trip (Costa Atlántica) entre otros. La preponderancia de estos locales es la indumentaria, pudiendo algunos tener orientación al Skateboarding, como Cristobal Colón.

Online

- Marketplaces: son plataformas que dentro de su sitio poseen e-shops de las marcas deportivas, por ejemplo Mercado Libre, Netshoes, Falabella, Dafiti, Roca Plana o Coppel.
- Finalmente, como competencia directa están las nuevas marcas digitales: marcas de indumentaria femenina deportiva que venden exclusivamente mediante Instagram y página web, sin locales propios, sí pudiendo tener un showroom. Son relativamente nuevas. Algunos ejemplos son: Krupa, Benefit,

Milesportwear, Moda Fitness, WeFitness, Taiyo, Aerofit, Ozyc, Vehemence, entre otras.



Análisis del Consumidor

Para analizar el comportamiento del consumidor de indumentaria deportiva se partirá de un estudio de 2019 a cargo de Michelle Childs, Thomas F. Turner y Kittichai Watchravesringkan. En el mismo se define que el comportamiento de este tipo de consumidor hacia la compra puede tener una orientación cognitiva (utilitaria) o afectiva (hedónica). En el primer grupo entrarían los consumidores más preocupados por valor/precio y funcionalidad de prenda, y en el segundo aquellos que disfrutan la experiencia de compra y la consideran estimulante, preocupados tanto por el estilo como por la funcionalidad de la prenda (Childs, Turner & Watchravesringkan, 2019).

El estudio demostró que los consumidores están preocupados por los aspectos utilitarios y hedónicos de la indumentaria que usan durante la actividad física. De hecho, aquellos que buscan indumentaria de actividad física por su estilo e innovación (condicionados también por la publicidad) se sienten atraídos por los aspectos divertidos, emocionantes y lúdicos de las marcas de indumentaria asociadas con características hedónicas: así, la estimulación hedónica o sensorial impacta en las actitudes del consumidor hacia la compra. Esto explica la popularidad del Athleisure: en este caso, la ropa deportiva sigue las tendencias de la moda y se usa para la diaria además de actividad física. De esta manera, a pesar de la naturaleza funcional o utilitaria de las prendas, las mismas son atractivas para los consumidores que suelen tomar decisiones basados en estímulos hedónicos.

Conectando lo enunciado con la realidad de la consumidora argentina durante el 2020, se realizó una técnica cualitativa para entender a las personas relevantes de la industria y un estudio cuantitativo para entender al consumidor final.

Para entender al sector, en octubre del 2020 se entrevistó a Constanza Zárate, emprendedora y entrenadora deportiva, y a María Laura Luque, gerenta de Marketing de SportClub.

Constanza tiene 42 años y es entrenadora deportiva, coach y profesora de gimnasia. En la entrevista, manifestó que aún en las clases virtuales por plataforma “zoom” durante la etapa del confinamiento, verse bien siguió siendo importantísimo: “en los zooms todas prenden la cámara y se ponen lo mejor que tienen”. Por zoom o entrenando al aire libre siempre buscan prendas que las favorezcan estéticamente. Así, como profesora con más de 10 años de experiencia en el rubro, tiene un gran conocimiento de las mujeres que entrenan, y manifiesta que tanto en clases físicas como en clases digitales su comunidad se intenta ver bien y le da mucha importancia a las prendas que utiliza.

Por su parte, María Laura Luque también hizo hincapié en el aspecto hedónico de la indumentaria deportiva. La cadena de gimnasios Sportclub tiene 98 sucursales en todo el país, y 2 de ellas son exclusivas de mujer. Si bien durante la pandemia los gimnasios estuvieron cerrados por algunos meses, se mantuvieron vivos a través de una plataforma online de interacción entre profesores y público. “En el gimnasio mixto se ve claramente cómo tanto hombres como mujeres buscan conquistar a través de las prendas que usan. Esto es más notorio en algunas sedes como Olivos, Al río, Recoleta, Palermo y Puerto Madero. Yo diría que para nuestros socios lo que usan

para ir al gimnasio tiene mucha importancia”. María Laura también manifestó que en las sedes exclusivas de mujer esto no cambia: “en (la sede) Mujer Centro pasa exactamente lo mismo: ves como las mujeres salen de la oficina y se ponen ropa que además de servirles para el ejercicio, es linda”. También agregó que es testigo de cómo las socias se pasan datos de contacto cuando encuentran una marca de indumentaria deportiva que les guste.

En líneas generales, el consumidor busca prendas que sean funcionales y a la vez tengan características congruentes con la moda vigente. En el apartado “segmentación” se analizará en profundidad a la consumidora, y se demostrará que se inclina ligeramente hacia la compra afectiva. Este dato será útil para el approach desde el marketing.

Para entender con mayor profundidad las necesidades de la consumidora y relacionarlos con el producto que se le va a ofrecer, se realizó una encuesta no probabilística a 100 mujeres de entre 25 y 41 años durante noviembre y diciembre de 2020. Fue posible obtener datos interesantes:

- De las encuestadas, un 84% usa primeras marcas para entrenar, y un 19% compra también en marcas/showrooms independientes. Un 6.4% compra en Decathlon lo cual evidencia su capacidad de viajar.
- En cuanto a las mujeres que compran las primeras marcas, un 70.5% considera que dichas marcas tienen precios más elevados de lo que valen sus productos, y un 28.2% opina que el precio es acorde al producto. Sólo un 1.3% opina que el producto vale más de lo que cuesta.
- Un 42.3% de las encuestadas compra en locales multimarca y lo hacen porque allí tienen más opciones. El restante 57.7% prefiere comprar directo en la marca.
- Un 82% compra indumentaria deportiva online además de en locales físicos.
- En cuanto a la ocasión de uso de las prendas deportivas, un 63% de las encuestadas manifestó que las usaría para otras actividades combinándolas con prendas más formales. Un 2.6% también la usa para estar en su casa. Al consultarles por qué la usarían para otras actividades, un 50% respondió que es por la comodidad que aportan y un 18% por la atractividad visual de las prendas (la estética).
- En cuanto a las que compran en primeras marcas, un 26.3% lo hace simplemente porque ya están familiarizadas con la marca, y un 11% dice hacerlo porque no conoce otras.
- Finalmente, el 64% de las encuestadas considera que hay pocas opciones de marcas de indumentaria deportiva en el mercado, y el 82% se animaría a comprar en una marca nueva si le atrae la propuesta.

De esto se desprende que una marca nueva y atractiva, con justa relación precio-producto podría funcionar. Las consumidoras compran lo que ya conocen, y no están del todo satisfechas con eso ya que consideran que el precio es elevado comparado con el producto ofrecido. También se vislumbra una oportunidad para un crecimiento a mercado mayorista, ya que los locales multimarca suelen ser opciones atractivas para las consumidoras.

Relacionando estos resultados con la entrevista cualitativa, Constanza Zárate también citó el gran desequilibrio que hay en la industria. En sus palabras: *“las marcas más caras que ofrecen diseño y calidad son accesibles para unos pocos, y de todas maneras los precios son irrisorios. Lo que queda son marcas básicas que no ofrecen buen diseño ni calidad, sino precios bajos y un producto malo, que se rompe”*.



Universidad de
San Andrés

Diagnóstico

Análisis FODA

Para comprender la posición de la empresa con relación a su entorno, se utilizará este análisis para entender tanto los factores internos como externos que puedan incidir en su desarrollo. A continuación se muestra un cuadro a modo de síntesis, y posteriormente se explicará cada apartado.

	Aspectos Negativos	Aspectos Positivos
Factores Internos	<p>DEBILIDADES</p> <p>Tiempos de confección/entrega no controlados</p> <p>Al ser compra digital, el cliente no puede experimentar el calce</p> <p>Bajo volumen de producción inicial incrementa notablemente los costos</p> <p>Bajo presupuesto para invertir en comunicación</p>	<p>FORTALEZAS</p> <p>Buena relación precio/producto, espacio no cubierto por otras marcas</p> <p>Know how de la creadora</p> <p>Relaciones sólidas con proveedores</p> <p>Empresa pequeña posibilita mayor feedback con clientes</p> <p>Auge de la venta digital</p>
Factores externos	<p>AMENAZAS</p> <p>Inestabilidad económica del país</p> <p>Indumentaria no es un bien de primera necesidad</p> <p>Posible flexibilización en importaciones posibilitaría nuevos competidores</p> <p>Empresas de moda también venden athleisure</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Personalización de producto como tendencia</p> <p>Auge del desarrollo en herramientas virtuales de venta</p> <p>Participación de la mujer en el deporte en crecimiento</p> <p>Buena performance en venta digital de ropa deportiva</p>

Fortalezas

- La mayor fortaleza de la marca está en la diferenciación como alternativa frente a la polarización del rubro: por un lado, existen marcas masivas con buen diseño precios muy altos, y por el otro, marcas fragmentadas con precios medio-bajos que apuntan a la familia, sin énfasis en estética ni mensaje de marca.
- El know-how de la creadora es sin duda una fortaleza para llevar adelante una marca de tales características, ya sea por el conocimiento en diseño y desarrollo de indumentaria deportiva, como también por su posterior comercialización y canales de venta.
- Se menciona también como ventaja el poseer una carta de contactos y proveedores con amplia trayectoria y profesionalidad formal en el rubro, ya sea en la fabricación, tejeduría, estamperías, bordados, etiquetarias y producto terminado.
- El hecho de ser una empresa start-up favorece el hecho de brindar rápida respuesta al entorno y buscar la agilidad en todo momento, ya sea en el servicio al cliente como también en otro tipo de necesidades.

- El hecho de ser una empresa que venderá digitalmente se alinea con el crecimiento que viene teniendo el e-commerce en el país, sobre todo en el rubro indumentaria deportiva, y al no tener tienda física, se ahorra en gastos de infraestructura.

Debilidades

- Al tercerizar la confección, se debe tener en consideración que los tiempos de los proveedores pueden ser distintos de los esperados para llegar al cumplimiento de la entrega. Es por eso que es necesario un seguimiento integral y exhaustivo. Esto abarca tanto los tiempos de las fábricas como de los correos que harán llegar el producto al cliente.
- El hecho de no contar con un local en donde el cliente pueda experimentar el calce de las prendas puede resultar una debilidad, sin embargo se cree que el target orientado está acostumbrado a las compras on line y no verá esto como una limitante a la hora de convertir la venta. Asimismo, no se descarta hacer un showroom cuando se cuente con stock suficiente.
- Al ser una marca nueva, será un desafío darse a conocer, esto requerirá de una razonable inversión en publicidad, siempre bajo el marco de contar con una imagen de marca sólida con identidad fuerte.
- Además, al comenzar con volúmenes bajos de producción, es lógico que esto se traduzca en altos costos.

Oportunidades

A continuación, se ahondará en las oportunidades para el surgimiento de la marca, dadas fundamentalmente por el auge del comercio digital, la búsqueda del bienestar, la participación de la mujer en el deporte y el crecimiento del Athleisure.

Las empresas que no se transformen digitalmente corren riesgos, y esto se vio fuertemente con la pandemia, ya que dentro del rubro indumentaria sólo pudieron facturar aquellas empresas con venta online. Según una nota de Fashion United, la industria de la moda se está digitalizando tanto en productos como en procesos y eventos, y puede haber oportunidades en las siguientes áreas:

- Personalización de producto: que el cliente elija el estampado que quiere y así se fabrique sus prendas a demanda.
- Showroom virtual: varias marcas internacionales han creado showrooms virtuales con el look & feel de la marca, proporcionando una gran reducción de costos que con el tiempo compensó la gran inversión inicial en tecnología.
- Otras marcas han logrado una particular e ingeniosa interacción con el consumidor, por ejemplo al lanzar un servicio de asesoría online cara a cara ayudándolo a elegir prendas de su guardarropa que combinen con las nuevas compras en su sitio, creando outfits en conjunto.
- Servicio de compras virtuales: existen web sites con servicios “Live”, que conectan a los clientes a través de una video llamada con un vendedor que trabaja en una tienda especial, la cual es simplemente un decorado. A nivel país, varias marcas trabajan con la figura de “asesora virtual” en sus sitios, disponible a determinado horario.

- También se puede generar una conexión interactiva con el usuario, logrando que el mismo cree un avatar de sí mismo tomando una foto o subiendo una imagen. Mediante inteligencia artificial y tecnología de realidad aumentada se podría convertir en un avatar 3D personalizado, lo que permitiría a los compradores ver cómo le quedaría la prenda.

Si bien todo esto presupone una inversión alta, los pronósticos y avances indican que en poco tiempo ya no será una tecnología inaccesible, y se podrán encontrar alternativas posibles a medida que se generan nuevas innovaciones.

Otra oportunidad para el negocio es lógicamente el aumento de la participación de la mujer en los deportes y la búsqueda del bienestar que incluye una alimentación sana y la práctica regular de ejercicio físico. Esto repercutió en la industria textil, de esta manera la venta online de indumentaria deportiva también creció exponencialmente. Con la pandemia, durante el 2019 se naturalizó la compra online y se amplió a otros segmentos que antes no la utilizaban.

Finalmente, la proyección de crecimiento que tiene la categoría Athleisure en el mercado de la indumentaria argentina es sin duda una oportunidad.

Amenazas

- Situación económica del país, inflación en aumento y devaluación de la moneda nacional: las materias primas suelen ser en dólares pero el precio de venta es en pesos. Al subir el dólar, aumenta el costo de la prenda y esto se traslada al precio de venta pero no de la misma manera, y quien más pierde suele ser el dueño. Por otra parte, las políticas gubernamentales hacen que las fábricas deban pagar altas cargas sociales por cada empleado, por lo cual el aumento en la mano de obra genera una suba en el costo de la prenda que se traslada al dueño de la marca si terceriza el proceso.
- Política de importaciones: si bien hoy tiende a favorecer a la industria argentina, si eventualmente se flexibilizaran las aperturas las marcas internacionales importarían mayor volumen de producto, generando más oferta en el mercado. Como producir en otro país tiene costos más bajos aún agregándole los de nacionalización, ese tipo de marcas podría llegar a vender productos a precios más accesibles. Además, por supuesto podrían desembarcar otras que se convertirían en nueva competencia.
- La gran competitividad del rubro. Las marcas de moda también están lanzando líneas casuales, y la ventaja que poseen éstas por sobre las marcas deportivas es que tienen ciclos de desarrollo más cortos, lo que les permite responder más rápidamente a las tendencias de consumo. Además, al tener la industria bajas barreras de entrada, pueden aparecer competidores que inunden las redes sociales con publicidad. Esto no sólo es una amenaza por la cantidad de competidores, sino que los consumidores pueden llegar a sentirse “saturados” y ante la búsqueda de lo simple, volver a lo que conocen rechazando nuevas propuestas
- Consumidora especialista y mercado exigente: la consumidora a la que compete esta tesis es exigente y tiene un amplio conocimiento sobre las marcas, las materias primas y el producto. Esto hace que las demandas sean

cada vez más concretas y las expectativas sobre las marcas cada vez más altas. Se requiere brindar soluciones simples, pero a la vez diferenciadas mediante el producto.



Universidad de
San Andrés

Otros modelos estratégicos

Análisis de tendencias

Como modelo estratégico adicional, se realizará un análisis de tendencias ya que ofrece un panorama más claro tanto del escenario mundial como de las reacciones sociales, el estilo de vida, los hábitos de consumo y finalmente la respuesta de las marcas a los mismos.

Como grandes motores de cambio para la sociedad se pueden distinguir el cambio ambiental, el desequilibrio social entre hombres y mujeres y la globalización. A continuación, exploraremos las tendencias y reacciones a las mismas para justificar el posible éxito del negocio propuesto:

MOTOR DE CAMBIO	MACROTENDENCIAS	MESOTENDENCIAS	MICROTENDENCIAS
Cambio ambiental (calentamiento global, polución, contaminación)	Cuidado del medio ambiente y de uno mismo Deseo de estar bien y "sano"	Ejercicio físico como generador de bienestar personal y estilo de vida Valorización de lo "sano" en alimentación (ejemplo, aumento del veganismo) Sustentabilidad	Indumentaria deportiva sustentable a través de textiles: Poliéster reciclado, algodón BCI sustentable Marcas utilizan cuero/pieles "veganos" que no dañan fauna Rechazo al fast fashion
Desequilibrio social entre hombres y mujeres	Poder femenino (inclusión y equidad social) Aumento de conductas feministas, marchas y movimientos, por ejemplo #metoo, colectivo de actrices, #niunamenos	Marcas utilizan como estrategia el demostrar una clara postura activa apoyando este movimiento, lo cual fortalece su identidad.	Alianzas entre marcas de ropa femeninas y otras industrias inesperadas (desde cosmética hasta autos). Indumentaria versátil y quiebre en los rubros que la mujer debiese seguir para vestirse con relación al contexto (ya no es condición ir a trabajar en traje). Alianzas y asociación marca - personaje relevante (colecciones cápsula).
Globalización	Diversidad en todos sus aspectos, celebración de las micro diferencias que nos hacen únicos	Celebración del cuerpo Menos conservadurismo Lo atractivo está en lo auténtico Campañas inclusivas (minorías se hacen presentes)	Talles inclusivos y "ungender" Molderías que acompañen la morfología corporal Diseños más "reveladores" Personalización de prendas y propuestas, participación del usuario en la compra
Digitalización	"Democratización de la tecnología": expansión en todos los usos y a todas las audiencias	La tecnología digital al servicio de la venta Aceptación del canal digital como medio para acceder a la compra (página y apps)	Canal digital como máximo generador de ventas (se vio durante el confinamiento) Posibilidad de alianzas con partners inesperados (apps de gimnasia y entrenadores online)

De esta manera se puede garantizar que el marco y los hechos hacen que sea propicio el momento para lanzar una marca que cumple con lo que requiere el consumidor. Al ser una marca Athleisure, proporcionará prendas cómodas y versátiles, con una línea deportiva que responda a la necesidad de la usuaria y otra más casual pero conservando comodidad, ofreciendo precios accesibles y diversidad de talles. Desde el punto de vista del marketing, puede ser interesante entonces para una marca Athleisure enfatizar en la comunicación los aspectos divertidos y lúdicos de las prendas.

El punto fuerte y diferenciador de la marca serán los estampados y las texturas, que buscarán proporcionar armonía visual, como así también la forma de venta: 100% online mediante showroom digital.

Para una marca deportiva, el hecho de crear productos de indumentaria para actividad física ofreciendo a los consumidores tanto funcionalidad como moda presentaría oportunidades para obtener mayores ventas, mayores niveles de satisfacción y mayor lealtad hacia la marca. Por lo tanto, este tipo de marca debe cuidar tanto el rendimiento del producto como su estilo y estética.



Universidad de
San Andrés

Estrategia

Segmentación

Las variables que se van a utilizar para la segmentación del mercado serán demográficas y psicográficas. En cuanto a las demográficas, será relevante el género, edad, nivel socioeconómico, nivel de estudios alcanzado y cultura. Por otro lado, las variables psicográficas serán igualmente importantes porque como se demostró en apartados anteriores, en la compra de este tipo de productos la parte hedónica es casi igual de importante que la necesidad funcional. Por ello, se indagará en la personalidad, estilo de vida, alimentación, valores, actitudes e intereses de las consumidoras para poder ofrecer el producto justo. En términos demográficos, las consumidoras target de KICK.IT serán mujeres jóvenes de entre 25 – 40 años del segmento ABC1-C2 que viven en los principales conglomerados urbanos del país, considerando la edad de 28 años como centro de gravedad del proyecto. Esto va en línea con lo expuesto en el apartado anterior sobre la atractividad del mercado y la ebullición que protagonizan las mujeres jóvenes en la práctica del deporte, con la consecuente compra de indumentaria acorde.

A continuación, se hará una profundización más detallada del segmento elegido, brindando descripciones y enfocándose en las variables psicológicas y motivacionales para asegurar poder brindar el producto correcto a la consumidora correcta de manera eficaz. Posteriormente, se analizarán los subsegmentos mediante un modelo de segmentación y esto se traducirá en las diferentes líneas que tendrá la marca, que darán respuesta a cada uno de ellos en particular.

A partir de los beneficios buscados, las motivaciones internas de la consumidora y sus características observables, se intentará satisfacer a todos los perfiles de consumidora mediante la estrategia de marketing, que será materializada en la comunicación y en las líneas de producto direccionadas.

Descripción del Buyer-Persona

Vida profesional

Está recibida de carrera de grado, pudiendo estar haciendo un posgrado e ingresó al mercado laboral hace no más de 5 años. En cuanto al perfil laboral, trabaja en carreras orientadas al diseño o la comunicación (como diseño gráfico, de indumentaria, textil, industrial, publicidad, relaciones públicas), también en comercialización o marketing, o incluso en áreas de legales o en gobierno (relaciones internacionales o asesoría política). Si trabaja en relación de dependencia ocupa rangos medios (no jerárquicos). También puede ser emprendedora y tener su proyecto personal.

Gustos

Le interesa el arte, la moda la música, el diseño, la decoración del hogar. Asiste a exposiciones de arte por ejemplo en el Malba, el MACBA, el Centro cultural Recoleta, Museo Nacional de Arte Decorativo y va a muestras específicas por interés. Asiste a conciertos, y en cuanto a sus gustos musicales son amplios. Prefiere bandas

internacionales de rock, pop e indie, como por ejemplo The Strokes, Muse, Coldplay, Incubus, Red Hit Chili Peppers, The Killers, Madonna, Foo Fighters, Queen, Maroon 5, Dua Lipa, Beyoncee, entre otros, pero también puede escuchar Bob Marley o Sabina.

Deportes

La consumidora típica realiza actividad física al menos 3 veces por semana. No hace aparatos y opta por los gimnasios que no son mixtos por el tipo de disciplina que busca. Prefiere disciplinas alternativas como Fit Barre, Hit Box, Comedia Musical, Danza aérea, Rock Cycle, o ir a centros que ofrezcan distintas clases, en donde pueda combinar una de baile con una de yoga. Elige hacer actividad física en grupo y allí establece lazos, también puede salir a caminar o trotar con amigas, incluso puede entrenar en grupos reducidos al aire libre (por ejemplo, en los bosques de Palermo). Elige ese tipo de disciplinas ya que no suele engancharse con deportes competitivos específicos. Utiliza la actividad física para divertirse y aliviar su estrés (además de cuidar su cuerpo).

A causa del COVID 2019 no puede ir a entrenar físicamente con la misma regularidad que en tiempos pre pandémicos, pero continúa conectada con las actividades vía streaming ya que los gimnasios a los que habitualmente va ofrecen clases y consejos por YouTube o Instagram. Si tiene suscripción al gimnasio lo sigue pagando, lo que le permite acceder a contenido vip dentro de las plataformas de los gimnasios.

Alimentación

Le interesa alimentarse sanamente ya que tiene conciencia de su cuerpo y lo cuida, sin irse a los extremos: suele seguir una dieta balanceada y no restringir grupos de alimentos. No es vegana ni sigue dietas específicas “de moda” como la “paleo” o una sin gluten, a menos que realmente lo necesite por cuestiones de salud. No hace ayuno pero sí hace dieta cuando lo cree conveniente. No es demasiado exigente ya que no tiene mucho tiempo para cocinar y sus mismas actividades de la vida cotidiana hacen que tenga un espectro amplio de alimentos: puede comer papas fritas y cerveza con sus amigas en una salida, una tarta al mediodía en el trabajo o una ensalada con carne en su casa.

Salidas

Durante la semana puede disfrutar meriendas en polos culinarios como la zona de Dorrego en Colegiales, Palermo, Belgrano o Villa Crespo, con sitios específicos como Le Ble, Pani, Oui Oui, Lucero Bar, Nucha, Malvon, Cuervo Café, Cigalo, Panera Rosa, La Bartola, Full City, Le pain, Cocu, Nininia, Bagels & Bagels, entre otros, o cenas caseras con amigas en casas. Durante el fin de semana suele asistir a bares o restaurantes con amigos, por ejemplo, Brandon, Artemisa, Decata, Birkin, Adorado, Benhaim, La Calle Bar, Quotidiano, Bartola, Crepas, Festival, entre otros.

Viajes

Tiene fascinación por ellos, los considera fuente de experiencias, aprendizajes, cultura, estéticas y consumo. Como destino suele elegir ciudades y atesora reliquias

de cada viaje (objetos, decoración). Suele viajar con amigas y amigos, pero también puede hacerlo sola.

Pensamientos y valores

Es creativa y resalta su femineidad, tiene fascinación por la estética, lo considera una forma de vivir y se divierte con ella misma. Por ello hay actividades que disfruta de hacer sola (por ejemplo, ir de compras) pero otras en las que prefiere compañía (salir a comer y conversar con amigos). Es independiente, sensible y muy perceptiva, atenta al entorno y también a los detalles, gusta de mirar y ser mirada. Disfruta la atención, expone y exhibe su identidad para así también demostrar su habilidad de conocer y comunicar lo más nuevo en las áreas de su interés, como ser belleza, moda, destinos turísticos y experiencias de viaje.

Da mucha importancia a lo social y tiene amigos en otras partes del mundo, disfruta de las salidas en grupo y de tener una red de pertenencia. Se identifica con tendencias sociales en auge, por ejemplo, diversidad o feminismo. Las apoya desde el pensamiento, pero no es activista ni suele concurrir a marchas. Es heterosexual, acepta la identidad sexual de los demás y se siente cómoda con la multiplicidad de orígenes.

Es inclusiva, liberal, flexible y desestructurada, pero muy autoexigente en todos los aspectos de su vida. Influenciada por las presiones sociales.

Disfruta tanto del día como de la noche. Es activa en redes sociales, pero no dependiente. Puede ser nativa digital o no.

Comportamientos de consumo

Gusta de lo divertido. Consume lo que ya está de moda y también busca lo diferente, es un poco esnob. Gran parte de su consumo lo hace a través de redes sociales, ya sea la investigación previa como la conversión de compra. Como sabe mucho de tendencias, es exigente al consumir.

Suele visitar portales e Instagrams de moda y belleza como los de Clinique, Kiehl's, Sephora, Dior, Urban Decay, Mac. Sigue a maquilladoras - influencers como Lucía Numer, Sol Carreras o Mar Castelli. También sigue influencers europeas como Chiara Ferragni, Isabella Thorsden, Lady Goldapple, Negin Mirsalehi, también sigue actrices y actores que le gustan o determinados personajes como las Kardashians que pueden aparecer en la TV o en sitios como E!Online, que también suele seguir. Gusta de navegar en Pinterest, de donde también toma ideas. Sigue sitios como pantone.com, WGSN, Net a Porter, Nasty Gal. Consume también offline en centros urbanos de "moda" como Palermo o Shoppings al aire libre o cerrados (Distrito Arcos, Alto Palermo, Unicenter, Abasto). Marcas que consume: Ayres, Rapsodia, María Cher, System Basic, Desiderata, Zara, Adidas, Nike, Levi's, Kosiuko, Materia, De la Ostia y showrooms de marcas que se hicieron conocidas online, por ejemplo, Casa Rincón, Millie, Noa Indumentaria. Suele consumir esas marcas en momentos de sale, no teme comprar en outlets.

Al viajar también compra ya que considera las ciudades como fuente de estímulos e inspiración (ejemplo NYC, Barcelona, Paris). Algunas de las macas que suele

comprar son Wild Fox, Top Shop, Urban Outfitters, American Apparel, Victoria's Secret, Lululemon, J Crew, Free People. También puede comprar por impulso y es consumidora de fast fashion: compra en Zara, Pull & Bear, H&M, Stradivarius, Bershka, Primark y Mango.

Comportamientos de moda

Consume prendas casuales, combinación jeanswear/ sportswear y leisurewear, también activewear específico de marcas deportivas, y en esos casos suele optar por líneas especiales o de moda (ej. colaboraciones con diseñadores como es Puma by Selena Gómez, Adidas Originals by Kanye West, Adidas by Beyoncee). Se expresa y divierte con la moda, disfruta vestirse y exhibir su gusto, un tanto audaz y sexy, pero a la vez refinado. Combina nuevas tendencias con su originalidad y estilo propio, atenta a detalles y accesorios. Es trendsetter dentro de su círculo. La importancia que da a lo que viste es tal que utiliza las prendas como símbolo de seguridad y confianza en sí misma. Está altamente involucrada con la moda. Complementa la moda con el mundo del maquillaje, suele consumir marcas premium pero también de drugstore/ farmacia ya que el cuidado de la piel es parte de su rutina, conoce mucho de esto y sigue las últimas novedades. Silueta: eclecticismo entre silueta al cuerpo con cintura marcada y a la vez utiliza prendas oversized, cómodas (dependiendo ocasión o cómo se sienta ese día). Prefiere prendas de punto, las combina con plano.

Es consumidora de fast fashion y en ese sentido puede comprar por impulso, consciente de que está comprando cosas que no usará por más de 2 temporadas. Lo complementa consumiendo marcas de renombre nacionales caracterizadas por la buena calidad y nobleza de los materiales con que confeccionan las prendas. Constantemente renueva su guardaropas, necesita tener cosas nuevas todo el tiempo ya que para ella es importante vestir lo último. Si bien no puede consumir marcas top de moda internacionales, se inspira en ellas.

Perfil psíquico

Es adulta e independiente pero aún no está del todo afianzada en su vida laboral, lo cual la puede frustrar, y está un tanto atada a las presiones sociales típicas de su generación y círculo. Tiene muy marcado el "deber ser" que le impone la sociedad, si bien hace las actividades por motus propio no puede escaparle a eso. Por ejemplo: le gusta verse bien y se maquilla, pero también sabe que ante los demás debe mostrarse sana y agradable; le gusta cuidar su cuerpo, pero también sabe que "tiene que" verse bien y mantener la silueta. Puede no estar del todo contenta con su posición en el trabajo, pero tiene la energía por delante para seguir su camino y poder hacer lo que le gusta. Está en búsqueda del amor. Si bien es audaz, le falta algo de confianza en sí misma. En este sentido, usa la moda para mostrar quién es, ya que la ayuda a afianzarse en sí misma.

Modelo de segmentación consumidora KICK.IT












	LA MICROINFLUNCER	LA SOLTERA CON PILAS	LA CHICA HEALTHY	LA PROFESIONAL MULTITASKER
MOTIVACIONES INTERNAS PARA LA COMPRA	Mostrarse y exhibir Acumular seguidores y posiblemente ganar dinero Narcisismo	Tener prendas para ejercitarse como actividad social Conocer gente y encontrar pareja	Mantener un estilo de vida sano y equilibrado Hedonismo Ejercicio en pos de eso	Actividad física como medio de liberación Balancear su vida Riesgo: puede verlo como una carga
OCASION DE USO DE KICK.IT	Para ejercitarse y mostrarse. Sola o con alguna amiga	Para ir a gimnasios o centros de danza / actividades alternativas	Para ejercitarse, con un personal trainer o en su casa	Para ir a gimnasios o centros de danza / actividades alternativas
VALOR ASIGNADO A COMPRA ONLINE	Muy alto	Alto, pero también le gusta probarse y experimentar	Alto	Muy alto, busca soluciones y ser expeditiva
BENEFICIO BUSCADO	Prendas confortables que le permitan hacer actividad física y también generen difusión en su audiencia	Prendas confortables que le permitan hacer actividad física y también otras actividades del día a día	Prendas confortables que le permitan hacer actividad física y también otras actividades del día a día	Prendas funcionales para hacer actividad física que pueda comprar de manera simple y eficiente
ESTRATEGIA DE MARKETING	LUDICO	SEDUCCION	EQUILIBRIO COMFY	DISFRUTE Y VERSATILIDAD

Posicionamiento

Para analizar el posicionamiento de marca, se utilizarán los modelos de Alex Osterwalder: primero el Business Model Canvas y a continuación el Value Proposition Canvas, con el objetivo de centrarse más en la relación entre el segmento de clientes y la propuesta de valor.

Business Model Canvas

<p>Socios Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> - Fábricas de producto terminado - Proveedores de tejidos - Servicios de correo y entregas - Plataformas de cobro digital - Determinado gimnasio (alianza) - Agencia de marketing 	<p>Actividades Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> - Selección de materiales - Diseño de colección - Venta online de indumentaria - Marketing digital 	<p>Value Propositions </p> <ul style="list-style-type: none"> - A través de la versatilidad, la estética y el calce más enriquecedor, la marca posibilita una innovadora experiencia de compra basada en la interacción, apuntada a la plena satisfacción de la consumidora. - Se demostrará una actitud fuerte, marcada, activa y entusiasta. El producto se diferenciará por el gran calce y la moltería ergonómica de las prendas. - Showroom virtual (renovación 4 veces por año) 	<p>Customer Relationships </p> <ul style="list-style-type: none"> - Relación sólida y fiel - Interacción constante a través de redes sociales y envío de newsletters - Programas de fidelización - Co- Creación de producto 	<p>Customer Segments </p> <ul style="list-style-type: none"> - Mujeres de entre 25 – 38 años del segmento ABC1, que residen en las principales aglomeraciones urbanas del país.
<p>Recursos Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> - Producto - Oficina/ Depósito - Plataforma de venta on line - RRHH: Gerente de diseño/ Responsable de desarrollo y producción/ Responsable de Marketing/ Responsable de Tecnología 		<p>Channels </p> <ul style="list-style-type: none"> - Canal directo y digital - Ocasional canal Brick & Mortar con tienda POP-UP 		
<p>Cost Structure </p> <ul style="list-style-type: none"> - Materiales - Producto Terminado - Mantenimiento de plataforma on-line - Alquiler de oficina/ depósito - Salarios de los recursos humanos - Fees de agencias de marketing (incluye costos de publicidad) 			<p>Revenue Streams </p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta minorista de productos de indumentaria - En una segunda etapa: venta mayorista 	

Propuesta de valor

Para la mujer activa y empoderada, KICK.IT es la marca de indumentaria deportiva online que ofrece prendas con ACTITUD. A través de la versatilidad, la estética y el calce más enriquecedor, posibilita una innovadora experiencia de compra basada en la interacción con la marca, apuntada a la plena satisfacción de la consumidora.

El eje de la marca será demostrar siempre una actitud fuerte, marcada, activa y entusiasta. A través del producto, se diferenciará por el gran calce y la moldería ergonómica de las prendas.

Otro punto fuerte en el posicionamiento será la experiencia del consumidor. Se venderá mediante una plataforma online y una aplicación que funcionará como showroom virtual con realidad aumentada. Este showroom virtual renovará su imagen 4 veces por año. Apunta a reducir el riesgo que puede experimentar la consumidora al comprar online y a generar una atmósfera de calidez y sensación de pertenencia.

Actividades claves

La actividad primaria será el diseño de la colección y la selección de los materiales, dejando la confección, moldería y producción en manos de una fábrica de producto terminado, a la que se le comprará la producción. Se harán 4 colecciones por año, este punto se desarrollará en el apartado "producto". El punto fuerte será el calce de la prenda por lo que será fundamental trabajar muy en sintonía con la fábrica que realice la moldería.

La otra actividad clave será la venta online de la indumentaria, para lo cual se requerirá permanente actualización y mantenimiento de la plataforma online.

Al ser una marca digital, también es muy importante la estrategia de marketing y la inversión en publicidad, por lo cual se pautarán campañas en redes sociales. Además, permanentemente se comunicará la marca para generar awareness y deseo, como así también se direccionarán avisos correctamente targeteados. También mediante CMR se llegará a las bases de datos.

Socios claves

El socio clave más importante será la fábrica de producto terminado. Se deberá construir una relación sólida y de confianza, ya que la calidad del producto debe estar garantizada y la fábrica debe estar dispuesta a hacer las correcciones necesarias en los prototipos. Por supuesto también se necesita pautar los precios y una estructura ordenada de trabajo, con tiempos definidos para cada etapa del proceso: desde la moldería y construcción del primer prototipo hasta la entrega de producción final. La razón de la tercerización de la producción es porque los esfuerzos van a estar puestos en la estrategia de marketing, el crecimiento de la venta y el funcionamiento de la plataforma digital.

Siguiendo esta línea, otro socio importante serán los proveedores de tejidos, ya que se apunta a elegir telas diferenciadas de excelente calidad y con buena performance. Este tipo de tejidos suelen ser importados y se comercializan en moneda extranjera. Además, dada la realidad política-económica del país, es usual que los ingresos se

atrasen o queden demorados en aduana mucho tiempo. En el ámbito de la moda esto es catastrófico porque los tejidos se eligen en concordancia a las temporadas, y un desfase puede implicar que una tela para un verano quede guardada hasta el año siguiente. Se necesita un proveedor confiable que tenga experiencia y pueda prever estas situaciones.

Por otro lado, se necesitará tener una buena relación con los servicios de correo y entregas, como Pick It o HOP para poder enviar los productos, como así también con las plataformas de cobro digital como Mercadopago.

También se necesitará una relación aceptada con la empresa de tecnología que nos provea la plataforma, ya que al ser digital va a necesitar actualizaciones.

Se apuntará a realizar también un Joint Venture con un gimnasio de actividad física funcional como HitBox o con un estudio de una reconocida profesora de gimnasia con gran trayectoria y seguidores, de forma tal que adquiriendo un producto se conseguirían clases gratis en dicho establecimiento. Dependiendo el monto de la compra, se accederá a 1 o más clases. Además, en dicho gimnasio habrá un stand con prendas a modo de exhibición y por supuesto la facilitadora se vestirá con la marca.

Además, para al menos la primera etapa del proyecto, se contratará una agencia de marketing que ayude a difundir y generar el verdadero awareness de marca que se pretende. Se invertirá fuertemente en este punto ya que es sabido que las agencias tienen contacto directo con influencers y medios de difusión, por lo cual este punto será clave en los inicios.

Recursos claves

Por supuesto el recurso más clave será el producto, es decir, la indumentaria producida. Para su gestión, se deberá contar con una oficina que también servirá como depósito en los comienzos de la marca.

Para lograr una empresa funcional y eficiente, se necesita una estructura organizada de profesionales comprometidos y con gran poder de decisión. Por ello se apunta a rangos de mandos medios con cierto nivel de seniority, ya que se apunta a personas independientes y autónomas que sepan priorizar y manejarse con flexibilidad. Los recursos humanos se estructurarán de la siguiente forma:

- Gerente de diseño: es quien se ocupará del diseño y la estructura de la colección, exponiendo mediante el producto la idiosincrasia de cada línea de la marca. Por supuesto, es quien también se ocupará de la selección de materiales.
- Responsable de desarrollo y producción: será la mano derecha del gerente de diseño, y se ocupará de materializar los prototipos y el seguimiento de la producción con la fábrica.
- Responsable de marketing: se ocupará de la imagen de marca, la promoción/publicidad y la gestión de las redes sociales. Es quien en una primera instancia tendrá relación con la agencia.

- Responsable de tecnología: trabajará de manera remota y será un programador quien se encargará de mantener y actualizar el sitio y la aplicación.

Otro recurso clave será la tecnología: la plataforma y la aplicación para vender el producto.

Canales

La forma de llegar al consumidor será 100% digital, no se apunta con la marca a tener un showroom físico ni presencia Brick and Mortar⁷. Siendo que el modelo será B2C, el canal para la venta será directo y digital.

Para el sitio, se diseñará un modelo con un diseñador web tercerizado y se contratará un hosting de buena performance. El objetivo es diferenciarse también en este punto para no caer en las típicas plantillas estándar de sitios como Tienda Nube, Wix o Shopify. Por el contrario, se invertirá en hostings como Azure, Cloudflare o AWS.

Sí será posible ejecutar una tienda POP – UP en eventos determinados con el objetivo de generar awareness y posicionamiento de marca, y por supuesto será una oportunidad para que las consumidoras experimenten el calce de los productos. Un ejemplo de los lugares en los que éste podría ubicarse es en los festivales dedicados exclusivamente a la mujer, que en muchos casos se utilizan para dar a conocer diferentes tipos de disciplinas físicas y suelen ser auspiciados por gimnasios.

Sin embargo, al crecer la marca sí se apunta vender mayorista, en ese caso el modelo sería B2B pero también se venderá digitalmente.

Relación con los clientes

Al ser una marca cuya diferenciación también está anclada en el mensaje y la actitud, se apunta a tener una relación sólida y fiel con las clientas para satisfacer sus necesidades y acompañarla a lo largo de las trivialidades de su vida cotidiana.

La interacción será constante a través de las redes sociales y el uso de la aplicación. También se apunta a hacer programas de fidelización, y ocasionalmente hacer uso de la co-creación: si el cliente quiere adquirir cierto producto en talle especial o con determinado estampado, será posible hacerlo con determinado tiempo de demora.

Se enviarán newsletters a la base de dato de clientas comunicando novedades, promociones, nuevos ingresos y fechas comerciales.

Segmento de clientes

KICK.IT está orientado a mujeres de entre 25 – 40 años del segmento ABC1-C2, que residen en las principales aglomeraciones urbanas del país.

Estructura de costos

⁷ Brick and Mortar: se refiere a la dimensión física de una empresa o institución, materializada en un edificio, tienda, fábrica, etc. Durante los últimos años se usa también para referirse a las empresas que desarrollan su actividad off line, a través de tiendas físicas, establecimientos, edificios, atención cara a cara, etc.

Considerando lo explicado anteriormente, se pueden identificar las fuentes de costos que tendrá la marca, las cuales serán ampliadas en el análisis financiero.

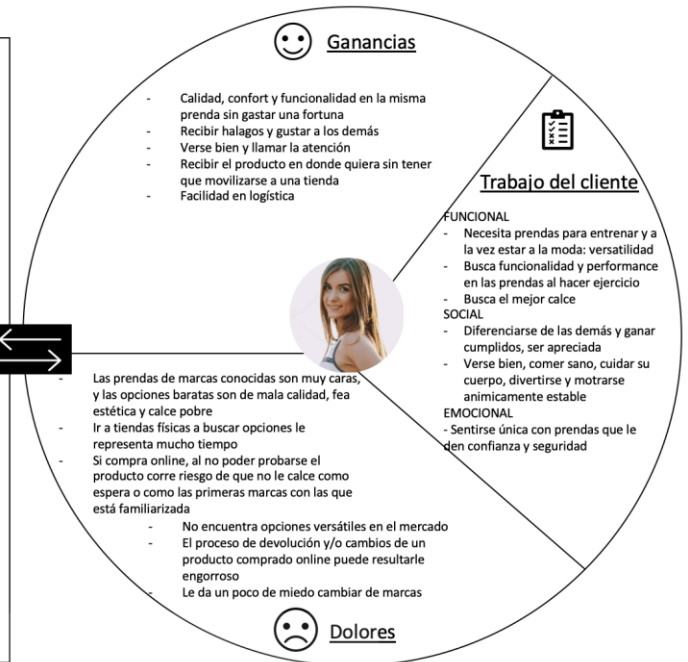
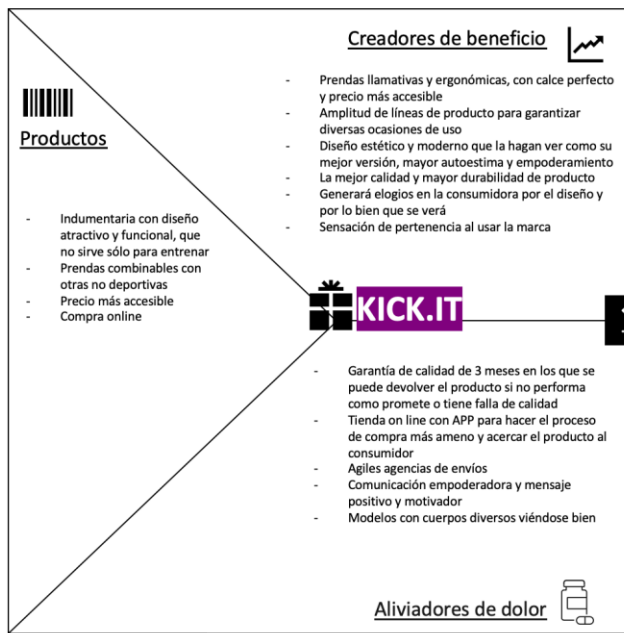
- Costos de los materiales: tejidos y avíos, que se comprarán por mayor al importador de tejidos.
- Costos del producto terminado: esto incluye el corte, la moldería, estampado y bordado, planchado, confección de prototipos, packaging y producción. Se optará por una fábrica que posea líneas de producción LEAN para garantizar la eficiencia de cada operación y poder controlar el correcto costo de las tipologías. El costo de cada prenda será por minuto de confección, el cuales abarca dichas operaciones. En el apartado "Precios" se profundizará sobre este punto.
- Otro costo no menor es el mantenimiento de la plataforma online y el alquiler del hosting, y el mantenimiento de la aplicación
- Como recursos físicos, se contemplará como costo el alquiler de la oficina / depósito.
- Por supuesto, también serán importantes en la estructura de costos los salarios de los recursos humanos.
- Otro costo mensual corresponderá a los fees de la agencia de marketing, que incluirán los costos en publicidad y pauta y eventuales pagos a influencers.

Fuentes de ingreso

Los ingresos vendrán de la venta minorista de los productos. De todas maneras, también se venderá de forma mayorista, en cuyo caso el precio de venta será menor al del consumidor final dado el volumen de la transacción. El porcentaje será de un 45% menos por sobre el precio de venta sugerido al público. Por otra parte, se le entregará al cliente mayorista una planilla con los precios de venta sugeridos de cada producto por temporada para asegurar la consistencia de la estrategia de la marca a los ojos del consumidor.

Value Proposition Canvas

Mediante esta herramienta de análisis se indagará gráficamente cómo se pretende crear valor para el cliente: se analizará desde lo que el consumidor ve y siente, y cómo la marca responderá a sus deseos e inquietudes.



Universidad de
San Andrés

Objetivos y Metas

Al ser una marca nueva, los objetivos se dividirán en corto y mediano plazo. Para el primer año, los objetivos son:

- Lograr que el nombre sea conocido e identificable dentro del mercado y la empresa percibida como una buena relación precio – calidad – propuesta de marca.
- Posicionar al producto estrella de la marca (calzas o “leggings”) y lograr que la venta del mismo constituya un 40% del total. Esto será clave para ganar en productividad, a la vez que se acrecienta la confiabilidad en el producto y el awareness de marca se liga a una prenda con calce único.
- Generar una base de datos sólida de 50.000 clientes para promocionar la marca y traccionar tráfico al sitio web
- Entablar al menos 2 alianzas estratégicas con influencers relacionadas al rubro para promocionar la marca
- Vender 250 unidades por mes, alcanzando ventas mensuales \$ 875,000 ARS (contemplando un ticket promedio \$ 3,500 ARS)⁸
- Medir la satisfacción del cliente y lograr que proporcione información sobre su experiencia de compra mediante un formulario. Se apunta a obtener un índice de satisfacción del 80%

Para los primeros 3 años, las metas son:

- Estar dentro del top 5 en marcas de indumentaria femenina Deportiva/Athleisure, siendo una opción atractiva por debajo de las primeras marcas Adidas/ Puma/ Nike.
- Haber crecido en el canal mayorista, logrando que el 60% de las ventas netas provengan de esta cartera de clientes
- Lograr una cobertura de mercado del 60% en el país mediante los revendedores del canal mayorista
- Tener presencia dentro de los marketplaces digitales como MercadoLibre con tienda online propia (e-sis).⁹
- Estar presente en las tiendas físicas Multimarcas como Open Sports, Dexter o Moov y lograr un Market Share de al menos 3% dentro de las mismas.
- Lograr que al menos el 30% del tráfico en la página provenga de búsqueda orgánica
- Vender 1000 productos mensuales provenientes del sitio web minorista, alcanzando los 3,184,000 ARS mensuales. Esto tiene en cuenta que el 70% de las ventas será a full Price, mientras que el 30% corresponderá a productos con promociones.
- Lograr una tasa de conversión de 1% en el sitio web propio
- Lograr un Ticket Promedio de \$6000 (a precio hoy), contemplando que 50% de las órdenes lleven más de un producto.

⁸ Los valores en este apartado fueron calculados en abril 2021.

⁹ El término “E-sis” o e- shopping shop hace referencia a la tienda virtual de una marca dentro de otra tienda mayorista o un market place determinado, en las que usualmente tienen PDP propio (Product Listing Page) en donde se muestran los productos de la marca con branding característico.

- Se apunta a que el 60% de las ventas en el sitio web sea Full Price.
- Ampliar el CRM para tener una base de datos con un reach de 200.000 personas.



Universidad de
San Andrés

Marketing Mix

Para plantear el mix de Marketing, lo primero es construir una oferta que realmente aporte valor al consumidor target. Queda de manifiesto que los productos son un elemento clave en la oferta del marketing. Así, KICK.IT generará relaciones sustentables con el cliente a través de su oferta de productos. De todas formas, es necesario combinarlo con una buena experiencia del cliente.

Producto

Producto – marca

La marca se llamará KICK.IT. El nombre hace referencia a una actitud activa, empoderada y desafiante, transmitiendo así los valores de la marca y diferenciándose de la competencia. La traducción del inglés significa “patéalo” y además de ser una actitud, remite a un típico movimiento que se hace al practicar determinados deportes (como boxeo, kick boxing o Hiit) o simplemente hacer actividad con aparatos en un gimnasio. Hoy en día no hay marcas registradas bajo ese dominio.

Niveles de producto

En su libro Principles of Marketing , Kotler¹⁰ establece un esquema de 3 niveles para analizar un producto dentro del mix de marketing:

1. Core customer value: abarca las razones más profundas por la cual la consumidora adquirirá la marca. Así, además de comprar prendas deportivas, estarán adquiriendo autoconfianza, empoderamiento, status, admiración, comodidad y funcionalidad al comprar productos KICK.IT.
2. Actual product: Aquí se tienen en cuenta el producto en sí: los diseños, las características, el packaging, la calidad y por supuesto el nombre de la marca.
3. Augmented product: serán los servicios y experiencias adicionales que KICK.IT ofrecerá como marca:
 - Garantía de calidad por 3 meses para el producto icónico (dentro de los cuales puede devolverse el producto si no cumple con las expectativas de calidad y funcionalidad);
 - Tienda on line responsive y APP para personalizar el proceso de compra;
 - Programa de fidelización y clases participativas con profesoras de disciplinas embajadoras de la marca.
 - Facilidad en logística: ágil servicio de entrega

Así, al identificar primero el Core Customer Value, se diseñará la estrategia alrededor del Actual Product y se potenciará mediante la estrategia de Augmented Product para generar una experiencia de cliente diferenciada y relaciones duraderas con las consumidoras.

¹⁰ Página 246

Las prendas: tipologías, talles y materiales

La marca comercializará indumentaria deportiva Athleisure, lo cual significa que la cartera de productos incluirá:

- Calzas largas o “leggings”
- Calzas cortas o “bikers”
- Tops deportivos
- Musculosas
- Remeras
- Hoodies
- Track Pants
- Track Tops

La mayoría de estas tipologías serán prendas de punto dada la funcionalidad que requieren. Sin embargo, se incluirán también prendas de tejido plano (pantalones y chaquetas: track pants y track tops) para complementar la colección y hacerla más versátil, generando un encuentro de rubros deportivo - moda. El producto icónico y más relevante para la marca serán las calzas, por su excelencia en el calce.

Al ser una marca nueva y con una estructura pequeña, se comenzará poniendo los mayores esfuerzos de marketing, logística y producción en las calzas. Este es el producto a través del cual las consumidoras podrán tener mayor interacción con la marca ya que es el que se producirá en la mayor amplitud de talles y ofrecerá el servicio de personalización. Tendrán una moldería ergonómica con recortes que acompañen el cuerpo y favorezcan los movimientos al entrenar. Cuando la marca logre acercarse al posicionamiento deseado, el plan es extender esta personalización a otras tipologías.

Con respecto a los materiales, como se mencionó se utilizarán mayormente tejidos de punto de primera calidad con tecnologías anti – peeling y que favorezcan la respirabilidad. Se utilizará:

- Calzas y tops: mezcla de algodón con poliéster reciclado y elastano en distintos gramajes (dependiendo de la temporalidad). También va a utilizarse tejido de malla o red para recortes en algunas prendas.
- Remeras: jersey de algodón para las lisas y mezcla de algodón con poliéster para las estampadas
- Buzos y hoodies: frisas o rústico de algodón, en distintos gramajes dependiendo la temporalidad.
- Track pants y Track tops: Tafeta y Ripstop (tejidos planos).

En cuanto a los talles, en todas las tipologías irán de S al XL salvo en las calzas, en cuyo caso irán del XS al XXL, siguiendo la estrategia de abarcar talles más inclusivos.

Ciclo de vida de los productos: temporadas

La estrategia de producción se basará en calidad, entrega a tiempo y disponibilidad de producto. Se apunta a llegar al momento correcto con el producto correcto,

sabiendo que esta es una de las ventajas de producir localmente frente a la inestabilidad del stock de las marcas que importan.

Por ello, las colecciones no se plantearán semestralmente (temporada de verano + temporada de invierno), sino que el enfoque será trimestral, es decir que para KICK.IT habrá 4 temporadas comerciales al año. La colección otoño – invierno se dividirá en: Q1 (Febrero/ Marzo/ Abril) + Q2 (Mayo/ Junio/ Julio), mientras que primavera – verano serán Q3 (Agosto/ Septiembre/ Octubre) + Q4 (Noviembre/ Diciembre/ Enero). Tanto enero como Julio serán meses en donde se harán fuertes descuentos, aprovechando fechas comerciales y cambio de estación.

Esta estrategia va a permitir:

- Mayor agilidad y renovación de oferta
- Posibilidad de incorporar novedades y tendencias relevantes que pudieron no haber sido planeadas desde el inicio de la colección
- Ofrecer colecciones más chicas, pero con prendas más concretas para cada momento del año
- Aumentar el deseo de los productos por parte de la consumidora sabiendo que su duración será corta
- Mayor control de la colección y posibilidad de dar mayor seguimiento a la performance de los productos en el mercado.

Lo que va a variar en las prendas de cada temporada es la estructura de la colección, caracterizada por:

- Mismas tipologías, pero amplitud en materia prima: ingresos de prendas con determinados tejidos según temporalidad, por ejemplo: rústicos o frisas más pesadas para invierno y jerseys más livianos para verano.
- Incorporación de tipologías como chaquetas en Q1 y Q2 que no estarán presentes durante Q3 ni Q4; o bikers para Q3 y Q4 que no se comercializarán en los otros Q.
- Cabe destacar que también habrá una estrategia always – on de productos básicos y atemporales, es el caso del producto icónico (leggings deportivas).

Precio

La definición del precio está dada como umbral mínimo por la cobertura de los costos, y el otro factor determinante es el valor que el consumidor está dispuesto a pagar.

Si la definición del precio no es la adecuada, el producto puede perder ventaja competitiva en el mercado, ya sea por estar cobrando más de lo que el cliente está dispuesto a pagar o simplemente al perjudicar el propio bienestar financiero del negocio al cobrar menos que lo necesario para que la empresa siga generando margen positivo.

Para KICK.IT la competencia también será un factor determinante en la fijación de los precios, ya que estratégicamente los ubicará por debajo de las primeras marcas con las que compite, quedando como un intermedio entre ellas y las marcas más populares.

Fundamentalmente, se establecerán 3 colecciones simultáneas:

- La línea Active: indumentaria específica para practicar el deporte;
- La línea Sportswear: indumentaria para practicar deporte pero de moda, que abarca otras ocasiones de uso y puede combinarse con prendas de otro rubro;
- La línea Hype, que consiste en prendas específicas más de moda, con "drops" determinados de producto que sí tendrán un precio más alto ya que su función será crear deseo de marca.

Para las líneas Active y Sportswear se utilizará una estrategia de penetración que permitirá crear volumen de ventas, y la línea Hype será la imagen de marca a través de la cual se mostrarán conceptos que tendrán que ver con la idiosincrasia de la marca.

Por otra parte, las prendas personalizadas (que inicialmente serán las calzas/ leggings) tendrán un precio más elevado.

Costos del producto

Con la estrategia de precios, se apunta a cubrir los costos de producción de las prendas y a su vez obtener rentabilidad positiva para la compañía; siempre manteniendo una posición competitiva frente a la competencia.

Para establecer el precio de venta de cada producto, es necesario analizar la cadena de valor de la empresa, puesto que el precio se fijará en base a esto:



Sin duda el costo más relevante y de mayor incidencia tendrá en el precio de venta es el de la producción de la indumentaria, por ende, se profundizará en este aspecto. Dentro del costo de un producto, se pueden diferenciar los costos directos y los indirectos, dentro de los cuales hay fijos y variables:

	COSTOS DIRECTOS	COSTOS INDIRECTOS
FIJOS	<ul style="list-style-type: none"> • Salarios: operarios en líneas de producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Salarios desarrolladores, modelistas, patronistas y operadores que hacen muestras, gerentes y supervisores. • Materiales para muestras • Gastos de testeos • Edificios • Depreciaciones y amortizaciones • Seguros • Mantenimiento de maquinaria • Arrendamiento de equipos • Viáticos/ Viajes
VARIABLES	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales: Tela, hilo, bordado, estampa, sublimado, hangtag, etiqueta y packaging 	<ul style="list-style-type: none"> • Energía







Si bien estos costos los ejecuta la fábrica, son los que KICK.IT pagará dentro del precio del producto terminado. Tener un correcto entendimiento de esto hará que la relación con la fábrica tercerizada sea más transparente y permitirá tener mayor entendimiento sobre los precios que la fábrica establezca, posibilitando así un mayor poder de negociación con los dueños.

Análisis de la competencia

A continuación, mediante un cuadro comparativo se analizará la estrategia de precios de la competencia en base a las marcas que se mencionaron en dicho apartado. A su vez, mediante una línea se mostrará el lugar en el que KICK.IT se posicionará en el mercado en cuanto al precio.

Posteriormente se proporcionará un mapa perceptual mediante el cual se apreciará de forma gráfica la relación que tienen éstas y otras marcas conocidas del segmento

con respecto a 2 variables: funcionalidad y precio. De esta manera, se podrá analizar qué posición ocupa la competencia en el mercado y así detectar el espacio más óptimo para KICK.IT. Así, el extremo “Performance” apunta a las marcas que tienen mayormente producto ligado al entrenamiento, y el de “Fashion/Leisure” indica la predisposición a tener producto de moda¹¹.

	KICK.IT				
					
Remera (básica lisa para entrenar, con mangas y estampa)	\$ 3.699	\$ 3.999	\$ 3.370	\$ 2.770	\$ 2.320
Bra/ Top (soporte medio, básico liso)	\$ 3.799	\$ 4.299	\$ 2.990	\$ 1.730	\$ 2.100
Calza biker (lisa con logo)	\$ 4.799	\$ 4.999	\$ 3.190	\$ 2.170	\$ 2.990
Calza larga (lisa con logo)	\$ 6.799	\$ 7.799	\$ 4.520	\$ 2.990	\$ 3.380
Hoodies/ Buzo básico con capucha	\$ 6.799	\$ 7.499	\$ 4.420	\$ 4.900	\$ 3.400

Mapa Perceptual:

¹¹ En el Mapa Perceptual, Adidas y Nike figuran de ambos lados ya que tienen unidades de negocio determinadas tanto para Moda como para Performance, las cuales poseen distintos logos.



Pirámide de precios y líneas de la marca

De todo lo recientemente expuesto, se explorará a continuación la estrategia de precios de la empresa a lo largo de cada temporada. Como cada línea se compondrá de productos con ciclos de vida de duración específica (por ejemplo, la línea Hype comercializará productos con ciclos de vida muy cortos), la estrategia de precios necesariamente debe ser dinámica y versátil. Es por eso que se tendrán en cuenta las siguientes variables al momento de hacer pricing:

1. Margen neto de producto: se establecerá un número mínimo de margen alcanzable de cada producto, y se procurará no incluir en la colección ningún producto con margen negativo. Se prevé que los productos de la línea hype tengan un menor margen puesto que serán exponencialmente más caros y tendrán bajo volumen, lo que hará que la producción no pueda optimizarse, por ende los costos serán más altos.
2. Sell out del producto: al detectar productos de las líneas Sportswear o Activewear que no estén vendiéndose, se aplicarán descuentos específicos con el fin de acelerar la venta de estos.
3. Pirámide de precios: a continuación, se pone de manifiesto que la intención es generar ingresos y volumen de ventas con la línea Activewear. La misma abarcará los productos estrella de la marca (las calzas y leggings) con oferta permanente, y se apunta a convertirlos en "volume drivers". A través de esta línea se generarán los mayores ingresos de la marca, además de reducir costos de producción ya que al fabricar los productos constantemente las fábricas lograrán optimizar los minutos de producción logrando así un costo más bajo del producto.

Por otra parte, la línea Sportswear abarcará productos del mismo precio que Activewear y también un poco más altos, ya que es la línea más casual y apunta a ser complementaria de esta. Finalmente, con la línea Hype se apunta a crear imagen y deseo de marca.

Dada la inestabilidad económica del país, no es posible establecer un calendario de revisión de precios, pero se prevé que dada la inflación se necesitarán como mínimo dos ajustes por año.

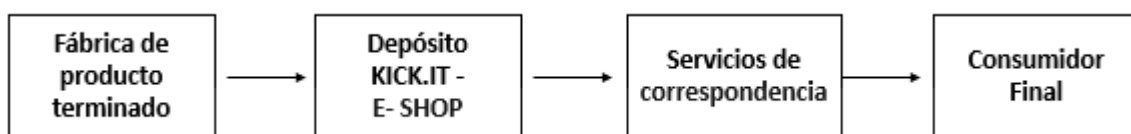


Plaza

En una primera instancia, KICK.IT será una empresa B2C. El canal será directo y digital mediante el E-shop, cuyo tráfico vendrá de anuncios en redes sociales, presencia de marca en redes sociales o búsqueda espontánea. En el análisis de situación fue aclarada la gran oportunidad de negocio que representa este canal dado su exponencial crecimiento a lo largo de los últimos años. Además, el canal digital reduce costos fijos para la empresa al no contar con alquiler de un punto de venta físico ni vendedores.

Al ser un emprendimiento nuevo, será muy importante controlar y cuidar la atención al cliente mediante el canal.

El circuito es el siguiente:



Al momento del checkout, el cliente decidirá si opta por el envío o el retiro en la oficina de KICK.IT, en cuyo caso será gratuito. Serán clave las alianzas con los servicios de correo y entrega de encomiendas como PickIT, Paquery o EnvíoPack, que llegan a todo el país. Los costos de envío serán cubiertos por el cliente; pero de ser necesario una devolución o cambio correrán por parte de la empresa.

Cabe destacar que la proyección es incorporar el negocio B2B luego del primer año de operación y de esta manera ampliar el negocio mayorista para llegar a todo el país, pudiendo incluso exportar mercadería a otros países. Al implementar el negocio mayorista en el futuro, el canal será indirecto ya que los productos llegarán al consumidor a través de otra empresa, tanto física (en tienda) como digitalmente (mediante los e-shops de los clientes-partners).

Además se apunta a llegar al consumidor también mediante la tienda oficial dentro de Marketplaces como MercadoLibre.

Estrategia del canal

Para medir la performance del canal, se tendrán en cuenta ciertos indicadores tanto desde las ventas como desde el marketing.

- Ventas: tasa de conversión, ticket promedio, margen, carritos abandonados y NPS del cliente.
- Marketing: tráfico y visitas al sitio, cantidad de seguidores en redes sociales, costo de adquisición del cliente, ROI y recompra orgánica.

En el canal minorista, como KPI's se tomarán fundamentalmente la tasa de conversión, el tráfico y el ranking de productos. Para lograr una tasa de conversión

mayor al 1% será necesario integrar las reviews de los clientes según el tipo de producto. También será importante estandarizar la comunicación que se hará en las redes sociales y los Market Places para generar una correcta identificación de la marca. Por otro lado, se obtendrán reportes de ranking de ventas para monitorear mensualmente la performance de los productos y así poder detectar oportunidades para implementar descuentos si un producto no rota lo suficiente.

En el canal mayorista, para generar conversión tendrá especial importancia la correcta segmentación. Se customizará el rango de productos que se van a vender basándose en el posicionamiento estratégico, segmentando correctamente las líneas de producto según el tipo de cliente. Por ejemplo, si se apunta a vender en un parter cuya marca tienda más a la moda, se le venderán los productos de las líneas Sportswear y Hype; mientras que en el caso de un cliente más deportivo y comercial se le venderá exclusivamente Active Wear. De esta manera no sólo se direcciona mejor el rango de productos de acuerdo al target, sino que a su vez se genera diferenciación y se afianzan las relaciones con los clientes mayoristas al no canibalizarse entre ellos.



Universidad de
San Andrés

Comunicación

La estrategia de comunicación será exclusivamente digital porque tiene gran alcance y está focalizado directamente en el target al cual que se espera llegar.

En línea con este perfil, para la publicidad y la comunicación se utilizarán principalmente las redes sociales como Facebook e Instagram, generando contenido de calidad tres veces por semana. Dicho contenido mostrará tanto la funcionalidad del producto como el concepto de marca.

Tal como se demostró en el apartado consumidor, un componente fuerte dentro de la compra de indumentaria deportiva en la mujer es el aspecto hedonista y emocional. Por esa razón, al buscar la conversión es necesario “enamorar” a la shopper con el contenido además del producto; y resulta necesario dar estímulos para que concrete la compra.

Dada la importancia de la estrategia de comunicación, es condición dedicarle considerable atención y por ello parte del contenido para las redes se generará “one shot” a través de una agencia de publicidad dos veces al año. Si bien esto implica un costo considerable, es necesario ya que las agencias son quienes poseen tanto el contacto directo con influencers y personalidades del ambiente como la experiencia para la planificación. Esto posibilitará ahorrar tiempos y contar con material profesional. El contenido con la agencia se hará dos veces por año: uno incluirá producto del Q1 y Q2, mientras que el otro incluirá Q3 y Q4. Así la agencia se encargará de seleccionar influencers, hacer fotos, films y proponer contenido que muestre el producto de los meses entrantes, y el gerente de Marketing de KICK.IT será quien lo ejecutará publicándolo en las redes cuando se lancen las temporadas.

Cabe destacar que las fotos del producto sí se harán directamente desde la marca contratando a un fotógrafo. Se apunta a mostrar los productos “on field”, por ello la estrategia será utilizar modelos entrenando al aire libre, en su casa o en gimnasios y también utilizando la ropa para otras actividades en grupo al mostrar prendas más casuales.

El gerente de Marketing es quien administrará la inversión digital en redes sociales y el SEO para mejorar el posicionamiento del sitio web en los resultados de los buscadores. Mediante una estrategia always-on, esta persona manejará tanto el contenido orgánico¹² como los Dark Posts. No sólo administrará los ADs de Google sino que también evaluará la performance de los anuncios y las campañas digitales de Facebook e Instagram, tanto de awareness y concientización como de tráfico y conversión.

Mediante estos anuncios es posible direccionar los productos al target detallado, ya que la red cuenta con información relevante sobre el perfil de cada usuario. A su vez constituyen una herramienta útil ya que con ellos se puede medir el ROAS (retorno sobre la inversión publicitaria), el CPA (costo por venta) y el Engagement (por ejemplo, cantidad de comentarios en las publicaciones o el hecho de compartir una

¹² Contenido orgánico: publicaciones visibles para toda la audiencia / Dark Posts: anuncios cargados a través del administrador digital que no necesariamente aparecen en el “feed” de Instagram.

publicación) Se harán diferentes tipos de banners que funcionarán como call to action para captar la atención del consumidor. A su vez, posibilitarán la acción de retargeting.

En cuanto a la inversión, se basará en un 0,8 USD por suscriptor. En el marco del CRM, a continuación se detallará cómo se materializará la estrategia y cómo se podrá en uso el material obtenido.

En cuanto al comprador:

- Se espera aumentar el alcance de la audiencia. Luego se medirá qué tipo de productos performan mejor en determinadas zonas y esto eficientizará la estrategia de comunicación.
- En cuanto a la navegación, se mostrarán banners dinámicos de acuerdo con el comportamiento e intereses del comprador
- Anuncios de medios: Google ADs representa el 40% de la tasa de conversión. Por ello, se utilizarán diferentes formatos según la audiencia y se empujará siempre el producto estrella (las calzas).
- Mediciones: ventas incrementales, market share, tráfico en la página y nuevos usuarios.

En cuanto a la experiencia en el sitio web:

- Los productos se exhibirán por categoría. Se agregará un banner con el key visual de cada categoría (imagen para Training, por ejemplo).
- Se incluirán videos de la influencer o instructora conocida que use el producto y cuente su experiencia
- Se incluirá información extra con los beneficios del producto, la utilidad o si tiene alguna característica premium (ejemplo: tejido respirable, algodón sustentable).
- En el sitio figurarán reseñas de los clientes
- Los productos no se mostrarán solo con fotografía sino que figurarán con contenido dinámico/ gifs
- Se enviarán mails a las bases de suscriptores, incluyendo videos/ breves clips con las prendas en uso
- También se enviarán mails con ofertas y productos sugeridos que acompañen a los de campaña
- Mediciones: tráfico a la página y tasa de conversión.

Interacción con el comprador:

- Asesoramiento en línea: en un futuro, se apunta a incorporar la opción de chatbot
- Programa de membresía: una vez que se tengan suficientes datos de los clientes, se apunta a crear un programa de afinidad, que incluirá acceso temprano a productos, descuentos y promociones exclusivas.
- Para medir la interacción, se analizará la tasa de conversión, la cantidad de #views y de #shares.

Campañas y contenido

Cada temporada se seleccionarán dos o tres outfits clave que serán protagonistas del contenido digital que se elaborará con la agencia y de las piezas de comunicación. De esta forma se busca atraer leads y consumidoras y ganar en reconocimiento de marca al tener una estrategia sólida. Bajo la premisa de utilizar humanos en escena y conectar emocionalmente con la audiencia, el contenido se dividirá en 3 etapas:

- Teaser / Educación: será la primera etapa y comenzará un mes antes del lanzamiento del producto/ outfit. Las influencers relacionadas al bienestar y la actividad física se mostrarán usando el producto y hablarán de sus atributos. También harán recomendaciones de uso según la actividad.
- Lanzamiento: En esta etapa ya se podrán subir las fotos de modelos utilizado el producto, que se pondrá a la venta y se promocionará en las redes.
- Sustentabilidad: se apunta a continuar la conversación sobre los productos para aumentar las ventas. Se mostrará a las influencers/ embajadoras de marca utilizando los productos en su vida cotidiana.

Con respecto a los Key Visuals, se generará una con cada outfit según la función (por ejemplo, una con un outfit de training y otra con un outfit más casual). El estilismo de cada pieza y fotografía plasmará los valores de la marca: una pieza será desafiante, en otra se mostrará una actitud divertida, y para las prendas de la línea "Hype" que es la de moda se intentará mostrar extravagancia. Las mismas contarán con la foto de la/las influencers y una frase directa y simple, que haga referencia a las características de la marca. Estas piezas son las que se utilizarán para los anuncios y como call to action. Cuando el negocio se expanda a un mercado mayorista, se le proporcionarán como material a los partners para utilizar como banners en sus sitios web.

Inicialmente, la inversión del Marketing Mix se concentrará en el producto y la promoción, siempre controlando el precio. Al ser una marca nueva es fundamental darse a conocer y posicionarse mediante el producto que se asocie directamente a la marca y se perciba como uno de los mejores en su categoría (en este caso, las calzas).

Análisis económico – financiero

Inversión Inicial

Para comenzar la marca, la inversión más importante será destinada a la compra del producto terminado; el desarrollo del sitio web y la pauta publicitaria.

En un inicio no será necesaria financiación apoyada por entidades bancarias, ya que la inversión será aportada por la creadora de la marca que surgen de ahorros.

Para establecer el costo unitario del producto, se realizó un ejercicio de costos con una de las potenciales fábricas¹³. Se pidió cotizar un precio mínimo y uno máximo con una curva estándar en los siguientes productos: top deportivo, remera básica, calza larga básica y un buzo, similares a los que potencialmente KICK.IT produciría. Luego se hizo un promedio entre ambos extremos de precio para finalmente hacer la media entre todos los tipos de producto. Si bien el ejercicio se hizo en pesos argentinos, se tomará el dólar divisa para todo el análisis económico – financiero (a hoy 93,79).

Asimismo, se estableció la inversión inicial de acuerdo a la cantidad de unidades por tipología que se producirían. El ejercicio arrojó los siguientes resultados:

Producto	Costo Min.	Costo Máx.	Costo Promedio	Cantidad estimada a producir	Costo Total (en USD)
Bra/ Top	7,5	12,8	10,1	3 modelos/ 30 unidades cada uno	912
Remera	7,1	9,6	8,4	3 modelos/ 30 unidades cada uno	753
Calzas	8,5	11,6	10,1	5 modelos/ 30 unidades cada uno	1511
Buzo/ Hoodie	9,6	12,8	11,2	2 modelos, 30 unidades cada uno	672

De esta manera, se estima que el costo promedio por unidad será de 9.9 USD, mientras que el costo de la primera producción para lanzar la marca será de 3.848 USD.

A este costo se le agregarán los gastos de marketing para publicidad y comunicación que fueron detallados en la sección anterior. Al ser de suma importancia para la marca, en la primera etapa será la inversión más alta y asciende a 15.000 USD para contar con el material necesario en los primeros 6 meses.

En una primera instancia, no se alquilará una oficina ya que para dicho fin se utilizará una propiedad familiar.

Otro costo importante para la inversión inicial será el desarrollo customizado de la plataforma web, el cual se hará mediante un programador y cuyo costo único de construcción es de 426 USD. Además, se registrará la marca en el Registro Nacional de Marcas y Patentes. Si bien el trámite es gratuito, es recomendable contratar a un gestor, cuyo costo único será de 55 USD.

¹³ Fábrica: R.A.. Prendas cotizadas con tejidos premium de las firmas Texcom y Sedamil

Durante el primer año, el mayor porcentaje de ganancias obtenidas en cada una de las 4 temporadas planteadas se volverá a invertir en publicidad, en compra de nuevos tejidos para la colección siguiente y en el mantenimiento y optimización de la tienda online.

Se estima que los recursos humanos se contratarán luego de los primeros 6 meses de lanzamiento, cuando ya se perciban ingresos y se puedan pagar los sueldos.

En síntesis, se puede decir que para el lanzamiento de la marca se requiere una inversión de casi 19.329 USD, que se redondeará a 20.000 USD para los análisis a continuación.

Proyección de la inversión publicitaria

Para justificar el crecimiento y las ventas producto de la eficiencia en inversión de medios, se aportará un ejercicio explicativo en base al mercado objetivo¹⁴.

Para el primer año, se apunta a alcanzar 27.000 usuarios, lo cual representa una tasa de penetración del 3% por sobre el mercado potencial. En la proyección se apunta a crecer un punto porcentual por año en tasa de penetración, llegando a un 2023 con una tasa del 5% y 45.000 suscriptores. Esto implica ganar 7.200 suscriptores del primer a segundo año, y 16.650 del segundo al tercero, lo cual tiene en cuenta un porcentaje de bajas del 10% cada año.

De acuerdo con la proyección de ventas, se estima vender: el primer año 3000 unidades a 2000 compradores (1,5 unidades promedio por comprador), el segundo año 7500 unidades a 3750 compradores (2 unidades promedio por comprador) y el tercer año 12.000 unidades a 4800 compradores (2,5 unidades promedio por comprador).

En cuanto a la inversión por suscriptor, se apunta a que el primer año corresponda al 27% de la facturación, mientras que se reducirá a un 3% para el segundo y un 4% para el tercero. De esta forma, para el 2022 se apunta a lograr los 16.650 nuevos suscriptores con una inversión del 4%. Para obtener esta cifra, se tomó la inversión necesaria por la cantidad de suscriptores deseados y se lo dividió por la facturación neta (que a su vez se verá reflejada en el análisis financiero).

¹⁴ El mercado objetivo es de 894.876 mujeres, pero se redondea en 900.000

	2021	2022	2023
Mercado objetivo	900.000	900.000	900.000
Usuarios/suscriptores	27.000	31.500	45.000
Penetración	3%	4%	5%
Usuarios nuevos	27.000	7.200	16.650
Bajas	2.700	3.150	4.500
Cantidad unidades compradas año	1,5	2	2,5
Unidades vendidas	3.000	7.500	12.000
Cantidad compradores	2.000	3.750	4.800
Costo de adquisición suscriptor (en USD)	\$0,8	\$0,8	\$0,8
Ventas Netas (en USD)	\$78.967	\$216.942	\$347.107
Inversión por suscriptores necesarios (en USD)	\$21.600	\$5.760	\$13.320
Inversión / Facturación	27%	3%	4%

Análisis e Indicadores Financieros

Para demostrar que la inversión será rentable, se procederá a realizar un análisis financiero, para el cual se toman los siguientes supuestos:

- Todo el análisis también está hecho en USD, tomando la tasa de cotización del dólar divisa. La inversión inicial será de 20.000 USD.
- El costo de cada producto es de 9,9 USD. El precio de venta bruto por unidad full Price será de 35 USD, y es resultante del promedio del precio de los siguientes productos:

Producto	Min.	Máx.	Costo Promedio	Precio de venta
Bra/ Top	7,5	12,8	10,1	31,9
Remera	7,1	9,6	8,4	35,9
Calzas	8,5	11,6	10,1	26,7
Buzo/ Hoodie	9,6	12,8	11,2	46,9
Promedios			9,9 USD	35 USD

- Si bien el precio promedio por unidad es de 35 USD, al aplicar los descuentos queda en 26 USD sobre las ventas netas.
- Se estima vender 3.000 unidades el primer año (250 por mes), 7.500 el segundo (625 por mes) y 12.000 el tercero (1000 unidades al mes). En cuanto al precio promedio de las ventas, en todos los casos 70% de la mercadería se

venderá full Price y un 30% con un descuento del 30% (esto será durante momentos de sale y fechas comerciales).

- Para el segundo y tercer año, se apunta a que el 60% de la venta corresponda al canal mayorista, al cual se le dará un descuento del 45% por sobre el precio de venta. Como el análisis se hace sobre ventas totales, este descuento comercial está plasmado proporcionalmente como un 25%, sólo aplicándose a dichos años en cuestión.
- En cuanto a algunos de los gastos operativos, se estiman gastos de administración de 400 USD y una inversión en marketing de 15.000 USD el primer año y 10.000 USD los años siguientes. Los gastos de comercialización serán de un 3% por sobre el total de las ventas netas, y los de logística de 2% por sobre las mismas.

Ejercicio para el análisis

Análisis Económico Financiero KICK.IT					
Ventas					
		2021	2022	2023	Total
Ventas Brutas		USD 95.550	USD 238.875	USD 383.200	USD 717.625
Ventas Netas		USD 78.967	USD 197.417	USD 316.694	USD 593.079
Unidades Vendidas		3.000	7.500	12.000	22.500
Precio Promedio Neto		USD 26	USD 26	USD 26	USD 26
Descuentos Comerciales	25%	USD 0	-USD 49.354	-USD 79.174	-USD 128.528
IIBB	5%	-USD 3.948	-USD 7.403	-USD 11.876	-USD 23.228
Total Ventas Netas		USD 75.019	USD 140.660	USD 225.645	USD 441.323
Costos					
Producto / Servicio	USD 10	USD 29.700	USD 74.250	USD 118.800	USD 222.750
Total Costos		USD 29.700	USD 74.250	USD 118.800	USD 222.750
Margen Bruto		USD 45.319	USD 66.410	USD 106.845	USD 218.573
Gastos					
Comercialización	3%	USD 2.251	USD 4.220	USD 6.769	USD 13.240
Administración		USD 400	USD 400	USD 400	USD 1.200
Logística	2%	USD 1.500	USD 2.813	USD 4.513	USD 8.826
Depreciación	3	USD 556	USD 556	USD 556	USD 1.667
Marketing		USD 15.000	USD 10.000	USD 10.000	USD 35.000
Total Gastos Operativos		USD 19.706	USD 17.989	USD 22.238	USD 59.933
Utilidad Operativa (EBIT)		USD 25.612	USD 48.421	USD 84.607	USD 158.640
Impuesto a las Ganancias	30%	USD 7.684	USD 14.526	USD 25.382	USD 47.592
Utilidad Neta		USD 33.296	USD 62.948	USD 109.989	USD 206.232
CAPEX		USD 20.000	USD 0	USD 0	USD 20.000
FREE CASH FLOW		-USD 20.000	USD 33.851	USD 63.503	USD 187.899
VAN	15%	-USD 20.000	USD 29.487	USD 48.185	USD 73.065
TIR					221%
ROMI					461%

Del ejercicio resulta que al final del tercer año se habrán acumulado 717.625 USD en ventas brutas totales, lo cual equivale a 441.323 USD en ventas netas. Se habrán vendido en total 22.500 unidades, alcanzando una utilidad operativa de 158.640 USD y una utilidad neta de 206.232 USD.

Por otra parte, para evaluar la viabilidad del negocio es importantísimo entender el cash Flow ya que se necesitan fondos para operar. Así, el estado de resultados proyecta que luego de los primeros tres años se contará con un cash Flow de 187.899 USD, esto significa que se contará con liquidez para sustentar el negocio.

Del cash Flow se calcula la rentabilidad del proyecto en valor monetario neto actual (VAN). La misma es de 130.738 USD, es decir que es positiva y resulta rentable, por lo cual será viable y atractivo invertir en KICK.IT.

En cuanto a la tasa interna de retorno o TIR, ésta representa la tasa de interés que un inversor estaría dispuesto a pagar por el capital para financiar el proyecto sin perder dinero. Al ser esta de 221% sigue siendo atractiva para atraer inversores. El hecho de ser tan alta está fundamentalmente dado por la baja inversión que requiere el proyecto.

Finalmente, para la medición de la rentabilidad es también esencial el ROMI, que es la contribución al EBIT atribuible a las acciones de marketing. Luego de los primeros tres años, se obtiene un atractivo resultado de 461%.



Universidad de
San Andrés

Conclusiones

En este trabajo se ha intentado hacer un Plan de Marketing atractivo y justificado basándose tanto en informes y estudios empíricos de consultoras internacionales de primer nivel como en estudios psicológicos, hechos históricos y contexto social. El negocio constituirá la consolidación de la autora como profesional independiente, ya que podrá poner en práctica todo lo aprendido en años de trabajo para su propio emprendimiento y hará uso de los contactos y lazos que supo construir con proveedores y partners del rubro. El poseer casi 10 años de experiencia en una de las multinacionales más importantes del sector, permitió que tuviese un claro entendimiento de toda la cadena de valor en una empresa de indumentaria, desde el diseño del producto hasta el proceso de go to market, pasando por el desarrollo, la comercialización, distribución, marketing y clientes. El proyecto es el resultado de años de desarrollo y crecimiento profesional y la capitalización del camino recorrido.

En el análisis económico, social, tecnológico y en el diagnóstico de la situación se ha demostrado la atractividad del mercado y la gran oportunidad que este negocio representa. Se está viviendo el auge del Athleisure: esta es la categoría que mayor proyección de crecimiento tiene en todo el mundo dentro de la industria de la indumentaria. A su vez, se explicó cómo este código de vestimenta nació a causa de la necesidad de la mujer y hoy en día continúa siendo dominado por ellas.

Es así como también se definió el tipo de consumidora al que KICK.IT quiere apuntar, se estableció un modelo de segmentación y se desarrolló un plan con líneas de producto específicamente direccionados a cada uno de los estereotipos descriptos. Se diseñó una estrategia y plan de comunicación sólida con el fin de llegar a ella y lograr fidelizarla.

Comercialmente hablando, también se ha demostrado mediante el análisis y el mapa perceptual el gap de precio y calidad que existe entre las marcas líderes y las terceras. Esto genera un atractivo nicho en el medio que hoy es ocupado por muy pocas marcas. A su vez, mediante encuestas se pudo conocer el comportamiento de las mujeres con respecto a las marcas de indumentaria deportiva, sus pensamientos con respecto a la competencia, sus preferencias, sus necesidades y lo que potencialmente comprarían si tuviesen la oportunidad. Quedó demostrado que están dispuestas a probar un nuevo producto y comprarlo exclusivamente online si les atrae la propuesta.

De esta manera, como valor se ofrecerá una propuesta íntegra: prendas versátiles de buena calidad con excelente diseño y calce en un punto de precio medio para las mujeres de entre 25 a 40 años de edad. Se generará interacción permanente con la consumidora y se apuntará a que identifique y reconozca las calzas como prenda icónica y diferenciadora de la marca. El ADN de la firma será demostrar permanentemente una actitud activa y entusiasta.

Por otra parte, se ha sumado un factor orgánico al favorecimiento del negocio: se ha demostrado cómo la pandemia por el COVID-19 contribuyó al crecimiento del Athleisure ya que tomó gran relevancia la importancia de “estar cómoda” y la búsqueda de versatilidad en las prendas, como así también la valoración de lo simple

y lo útil. La pandemia también demostró el éxito de los negocios online y la esencialidad de contar con esta plataforma ya que las empresas que no poseían venta online casi no pudieron facturar durante todo el 2020. Los consumidores cada vez confían más en este tipo de compra, la cual puede concretarse en cualquier momento y desde cualquier lugar no sólo con una computadora sino también mediante el teléfono móvil.

Finalmente, tras analizar y entender el comportamiento del consumidor, se demostró la viabilidad y atractividad financiera del proyecto. A los tres años se obtendrá una TIR del 244% y una VAN de 161.462 USD.

Cabe destacar también la detección del gran potencial de crecimiento que tiene la marca, quedando abierta la posibilidad de expandirse a nuevas geografías fuera del país en el futuro.



Universidad de
San Andrés

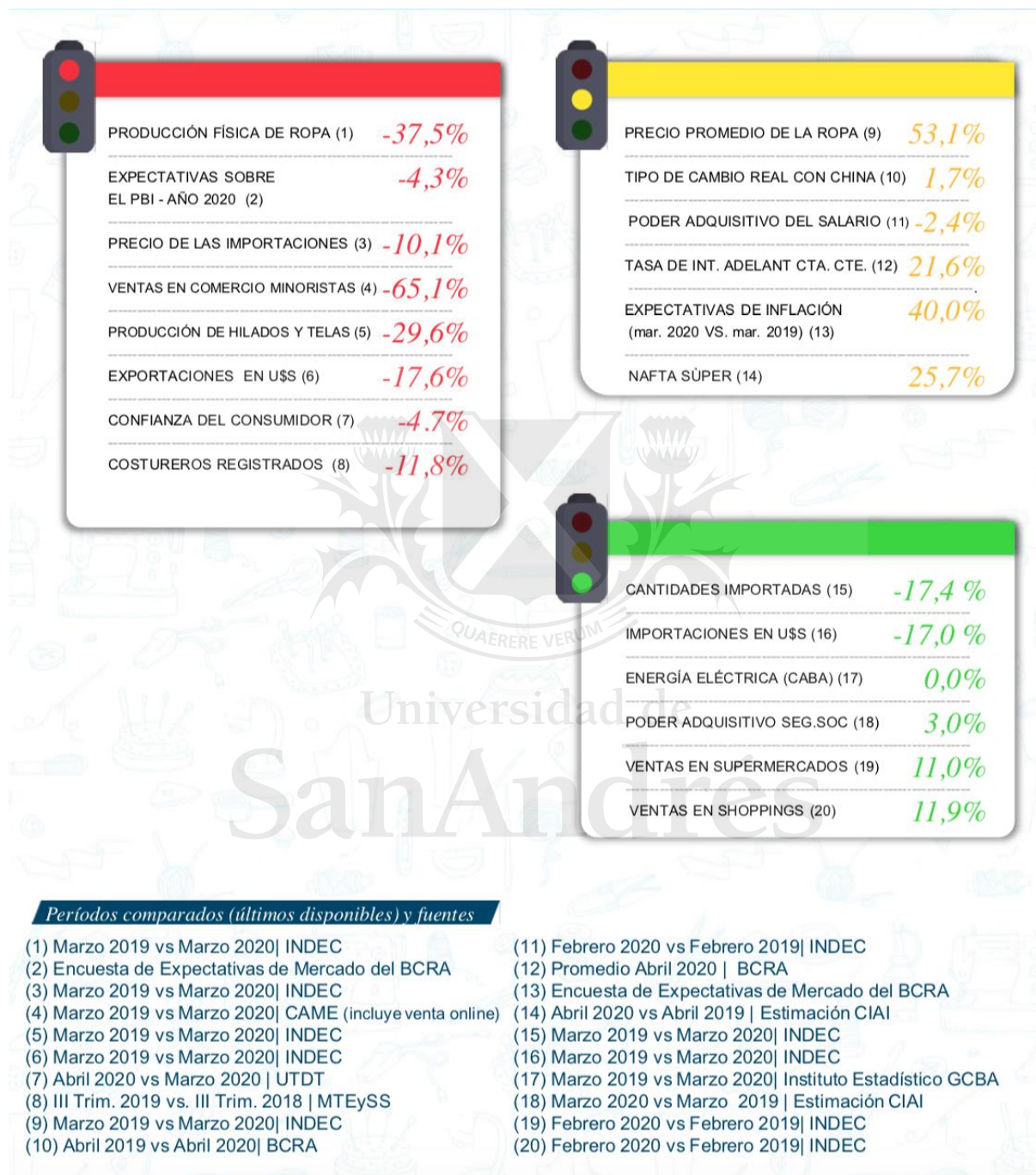
Bibliografía

- Adidas Group, "Consumer User Profile", 2020.
- Bordieu, Pierre, 1979, "La distinción: Criterio y bases sociales del gusto", Taurus.
- Brand Finance, April 2020, "The annual report on the most valuable and strongest apparel brands".
- CIAI, mayo 2020, "Semáforo de la indumentaria argentina", www.ciaindumentaria.com.ar.
- Costa Amaral, Paulo, y Palma, Déborah D., 2019, "Brazil and Argentina Survey of Fitness Trends for 2020".
- Dua, Tanya. "Millennials reveal the top 100 brands they love", Sept 7, 2018, Business Insider, <https://www.businessinsider.com/top-100-millennial-brands-2018-9#11-coca-cola-96>.
- Érica Corbellini y Stefanía Saviolo, 2009, "Managing Fashion & Luxury Companies".
- Euromonitor, 2019, "Consumer trends".
- Guzzetta, Marli, 2019, "How Athleisure conquered the world", Mansueto Ventures LLC.
- INDEC, 2020, "Índice de precios al consumidor vol. 4, número 31"
- Informe de la UCA, 2018, "Juventudes Desiguales: oportunidades de integración social" <http://uca.edu.ar/es/comunicacion-institucional/informes/>
- Iprofesional, mayo 2019, "Advierten que se desploma la industria textil argentina", <https://www.iprofesional.com/economia/291532-camara-industrial-argentina-indumentaria-indumentaria-argentina-otros-Se-desploma-la-industria-textil-argentina>.
- Kantar y CACE, 2019, "Los argentinos y el e-commerce ¿Cómo compramos y vendemos online?".
- Mc Kinsey & Company, 2020, "Sporting Goods 2021: The Next Normal for an Industry in Flux".
- Michelle Childs, Thomas F. Turner & Kittichai Watchravesringkan, 2019, Active leisure: an investigation of active participants' shopping, purchase and behavioural loyalty for physical activity apparel.
- Mint; New Delhi, 2016, Athleisure is here, ABI/INFORM Collection.
- Sanders, Sam, April 8 2015, "For The Modern Man, The Sweatpant Moves Out Of The Gym", <https://www.mtpr.org/post/modern-man-sweatpant-moves-out-gym>.
- Shishoo, Roshan, 2015, "Textiles for Sportswear", Woodhead Publishing.
- Stanley, Morgan, 2019, "Sustainable Signals: Individual Investor Interest Driven by Impact, Conviction and Choice", https://www.morganstanley.com/pub/content/dam/msdotcom/infographics/sustainable-investing/Sustainable_Signals_Individual_Investor_White_Paper_Final.pdf
- Veblen, Thorstein, 1899, "Teoría de la clase ociosa", Ediciones El Aleph.com.
- www.mercadofitness.com, "Estudio asegura que habrá una migración de consumidores de gimnasios hacia el home fitness" (2020)
- Lang, Helmut, "El futuro permanente o preparados para el futuro", 1999.
- Efe, "La práctica de ejercicio físico entre mujeres aumenta durante el confinamiento", 2020.

Anexos

Anexo I:

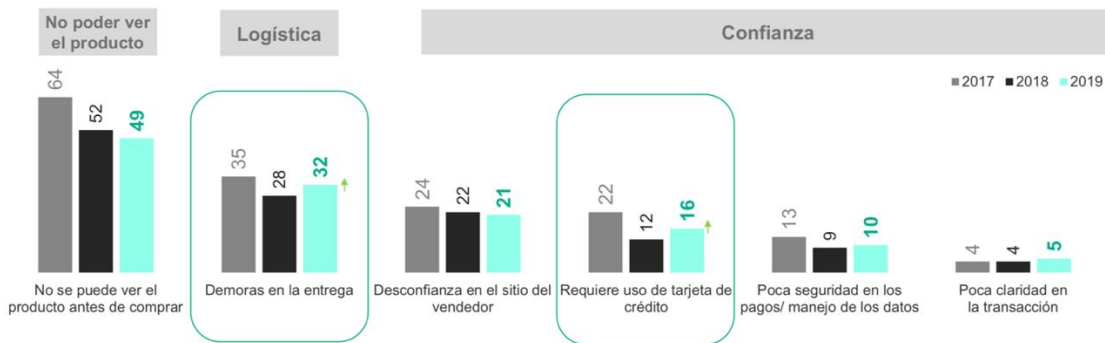
Semáforo de la indumentaria argentina – CIAI – mayo 2020.



Anexo II.

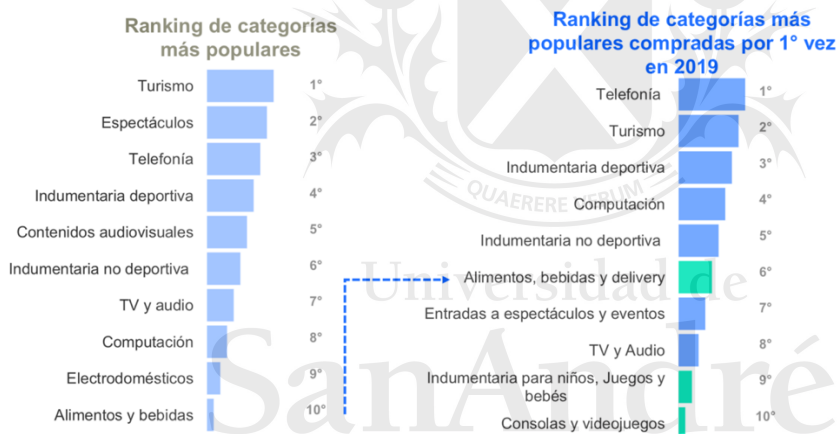
Desventajas de la compra online:

Desventajas de la compra online en %



Base 2019: 1102 casos

Ranking de categorías más populares:



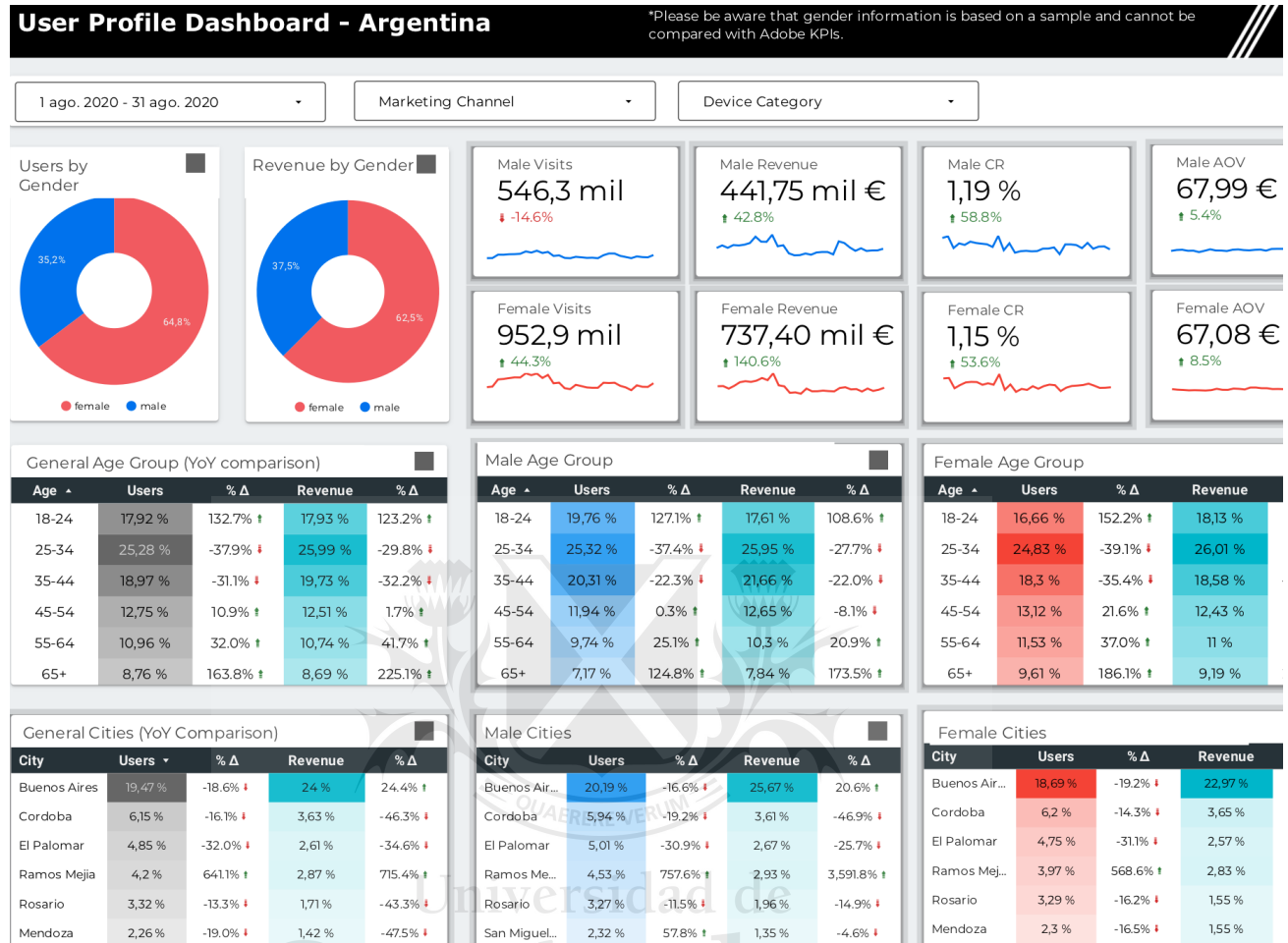
Facturación por rubro en 2019:

En millones de pesos

Categoría - Rubro	Facturación						2019	
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Participación	Crecimiento
Pasajes y Turismo	9,990	17,310	25,580	43,640	60,660	87,069	22%	44%
Electrónica (TV, audio, consolas, TI y telefonía)	4,525	8,012	11,390	18,360	27,175	46,200	11%	70%
Alimentos, bebidas y artículos de limpieza	2,520	3,591	6,858	12,090	19,709	41,591	10%	111%
Artículos para el hogar (muebles, decoración)	-	4,251	9,552	14,430	20,348	38,921	10%	91%
Electrodomésticos (línea blanca)	3,100	5,453	8,196	9,115	13,492	26,506	7%	96%
Deportes	1,900	3,361	4,264	5,630	8,560	16,931	4%	98%
Cosmética y Perfumería	744	1,116	2,273	3,577	6,154	13,436	3%	118%
Accesorios para autos, motos y otros vehículos	780	1,348	2,669	4,090	5,973	12,641	3%	112%
Indumentaria (no deportiva)	953	1,778	2,490	4,126	5,572	11,019	3%	98%
Entradas espectáculos y eventos	1,090	2,001	2,557	4,397	6,150	10,640	3%	73%
Infantiles	1,040	2,000	2,165	2,999	5,460	10,465	3%	92%
Materiales y herramientas de construcción	-	325	1,135	1,995	3,354	7,012	2%	109%
Artículos de oficina	840	1,444	2,055	2,099	3,088	5,672	1%	84%
Otros	5,689	9,663	12,560	18,460	27,339	45,737	11%	67%
Total B2C	36,310	61,860	93,760	145,000	213,034	373,840	93%	76%
C2C	3,800	6,381	8,945	11,300	16,726	29,438	7%	76%
Total B2C + C2C	40,110	68,240	102,700	156,300	229,760	403,278	76%	76%

Anexo III.

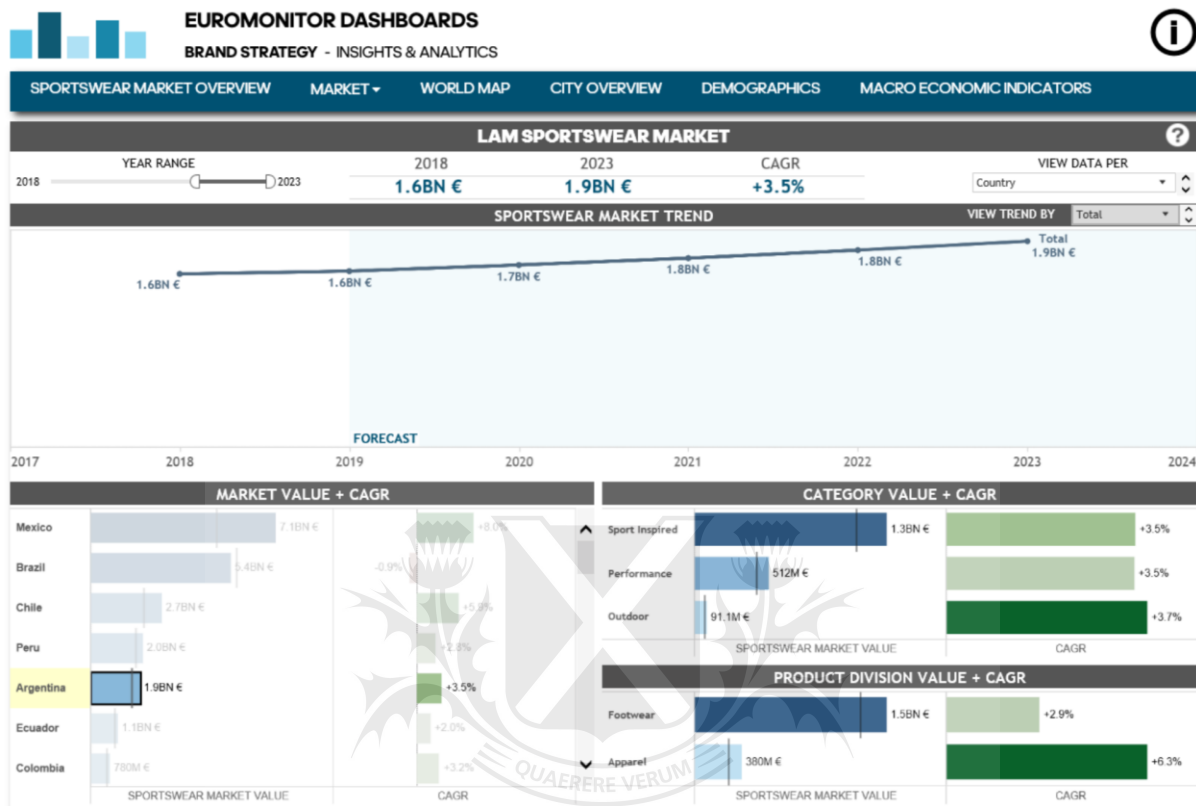
Informe Consumer User Profile



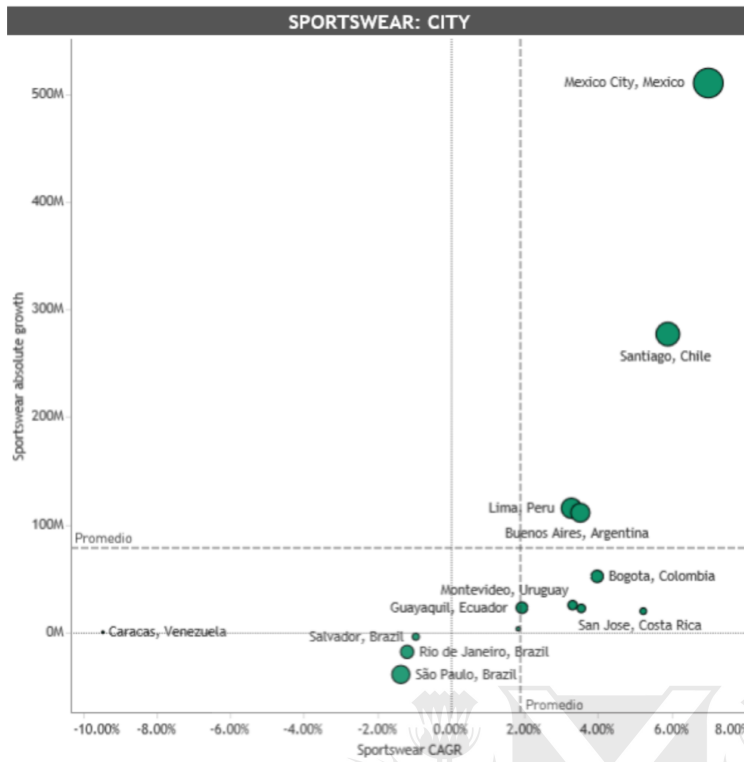
San Andrés

Anexo IV:

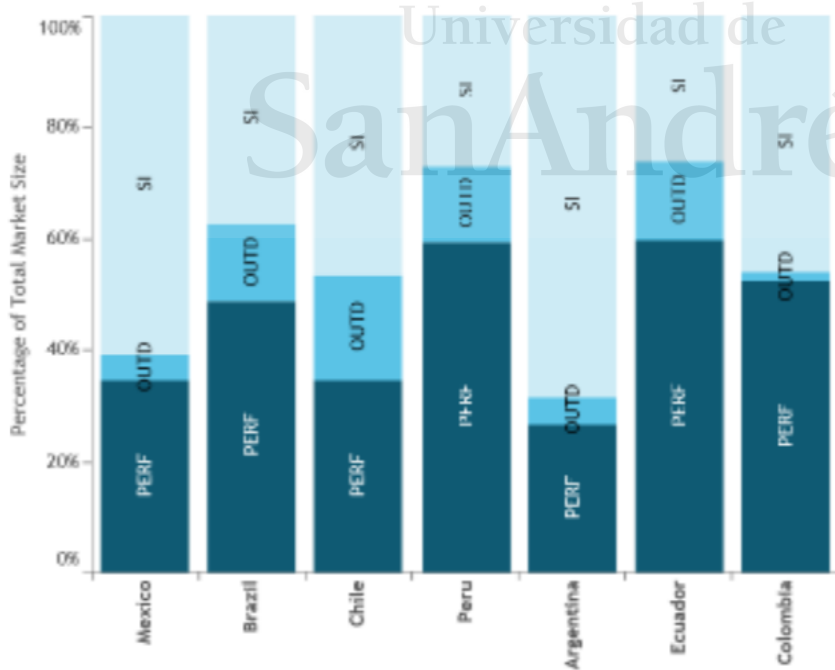
Dashboard de Euromonitor sobre el desarrollo del mercado de Sportswear en Argentina.



Universidad de
Desarrollo del mercado de Sportswear por ciudad:
San Andrés



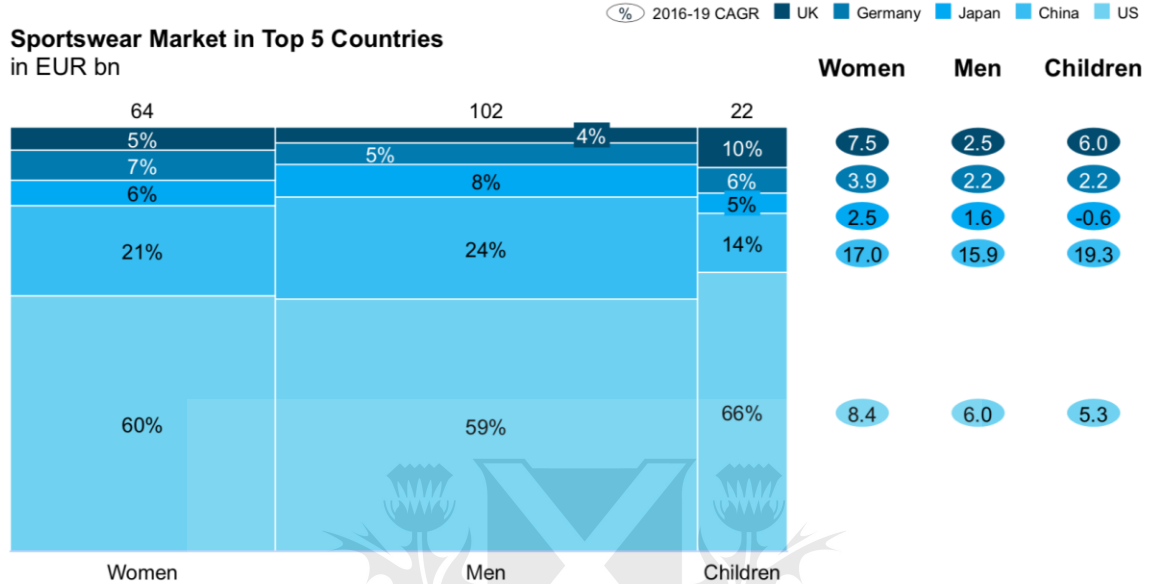
Tamaño de mercado estimado por categoría (Sports Inspired o Athleisure / Performance/ Outdoor) y país.



Anexo V: Gráfico de Mc Kensey & Company: crecimiento mercado a nivel global.

Women remain a huge growth opportunity in Sportswear

Cultural changes and women participation in sports will drive the further growth



Source: Euromonitor International, McKinsey analysis