



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Maestría en Marketing y Comunicación

Plan de Marketing

***Formalización de Sophia Clothing, para su
crecimiento sostenido en el tiempo***

Autor: Paula Lapresa

DNI: 35.944.466

Mentora: Victoria Casano

Buenos Aires, mayo 2022

Índice

Resumen ejecutivo	2
Introducción	3
Marco teórico	5
Análisis de situación	11
Análisis de Entorno – PESTEL	11
Análisis de Mercado	21
Análisis de Competencia	26
Perfil de competidores en Instagram	31
Matriz comparativa de marcas	32
Matriz de posicionamiento	32
Análisis de Consumidor	34
Análisis Interno	38
Perfil de Sophia Clothing en Instagram	43
Diagnóstico de situación	44
Análisis FODA	44
Segmentación, targeting y posicionamiento	47
Arquetipos de Jung	53
Objetivos y metas	55
Mix de marketing	56
Producto	56
Plaza	58
Precio	60
Promoción	61
Cronograma de acciones	63
Análisis económico financiero	65
Conclusión	70
Bibliografía	72
Anexos	75



Resumen ejecutivo

El emprendedurismo es una disciplina cada vez más popular entre los jóvenes argentinos ya que encuentran en esta modalidad de trabajo una forma de desarrollar sus aspiraciones laborales de forma independiente.

Sin embargo, uno de los puntos débiles a la hora de iniciar un negocio propio es el hecho de que **se piensa más en el producto o servicio a comercializar que en la necesidad que se espera resolver, o en la relación que se desea construir con el cliente.**

Este es el caso de Sophia Clothing: un emprendimiento unipersonal que comercializa indumentaria y accesorios para mujeres. El mismo, fue iniciado en 2011 y, año tras año, generó ingresos que permitieron que siga en funcionamiento.

A pesar de esta capacidad de mantenerse en el tiempo, **la marca nunca desarrolló una propuesta que sea percibida por sus clientes como un valor**, es decir, no cuenta con ninguna característica que la diferencie del resto de sus competidores, en un mercado con bajas barreras de ingreso y alta saturación.

Lo dicho anteriormente representa una amenaza muy grande ya que, finalmente, la elección de los consumidores por una u otra marca se reduce a un tema de precios, aspecto que puede ser muy peligroso para la salud del negocio.

Por esto, en el presente trabajo, **se desarrollará una estrategia integral de marketing, donde se tendrán en cuenta todos los factores que inciden en el emprendimiento, con el objetivo de incrementar las ventas, construir una cartera de clientes fijos, aumentar la facturación y tener una estrategia de marca integral, entre otros.**

Las motivaciones que promueven a trabajar en Sophia Clothing se enmarcan dentro de un móvil afectivo, ya que la dueña del mismo tiene un vínculo familiar con la autora de este documento.

Introducción

Sophia Clothing es un emprendimiento unipersonal que comercializa indumentaria y accesorios femeninos, ubicado en la localidad de Castelar, zona oeste del conurbano bonaerense.

Los productos son comprados en locales mayoristas ubicados en el barrio de Flores, más precisamente, en lo que, popularmente, se denomina “la calle Avellaneda”. Un conglomerado de locales que venden todo tipo de indumentaria, accesorios y demás artículos. Este espacio se extiende también a calles aledañas como Bogotá, Artigas, Nazca, Argerich, Cuenca y otras.

Basado en este objeto de estudio, **el objetivo principal del trabajo está centrado en mejorar el posicionamiento de la marca y definir una propuesta de valor que la diferencie de sus competidores**, incluyendo el diseño y la implementación de un sitio de ventas online propio.

A través de un plan integral, se propondrán herramientas que contribuyan a aumentar las ventas, definir y potenciar la identidad de la marca y ofrecer productos que se ajusten a las necesidades de los distintos clientes.

Para cumplir con las metas del trabajo, se utilizarán fuentes primarias y secundarias. De esta manera será posible obtener información detallada tanto del emprendimiento como de cuestiones externas que influyen en el mismo.

Dentro de las fuentes primarias, se realizarán encuestas para conocer los hábitos de compra de los clientes y, consecuentemente, el vínculo que la marca construye con los mismos. Los resultados de estas acciones permitirán realizar un diagnóstico exhaustivo para tomar decisiones estratégicas asociadas a mejorar las características diferenciales de Sophia Clothing.

Como fuentes secundarias, se consultarán sitios web, libros, reseñas y artículos que permitan saber más sobre: el ecommerce en Argentina, el desarrollo de negocios en Instagram, la industria de la moda y la indumentaria, tendencias y hábitos de compra en la población de clase media baja.

Para medir el impacto de las acciones de marketing en el crecimiento del negocio, la métrica clave a evaluar será el ROMI (retorno de la inversión en gastos de marketing).

La propuesta de valor alrededor de la marca, se encontrará asociada a brindar un servicio de calidad estando cerca de los consumidores y ofreciendo productos que respondan a las necesidades de cada segmento objetivo manteniendo precios moderados y siguiendo la premisa “más por menos”.

En conclusión, detectar los distintos segmentos de clientes potenciales y establecer la solución que Sophia Clothing le puede brindar a cada uno de ellos, será esencial para construir relaciones a largo plazo y, en consecuencia, aumentar la facturación del negocio.



Universidad de
San Andrés

Marco teórico

Para comprender el contenido de este Plan de Marketing resulta esencial definir algunos conceptos teóricos que lo atraviesan.

El primero está asociado al tipo de cliente al cual el emprendimiento se dirige. Se trata de un segmento perteneciente a la clase media baja urbana, que se vincula con la definición de “*base de la pirámide*”, introducida por Prahalad y Hall en 2004.

Dentro de la base de la pirámide, se incluye a todas las personas que se encuentran en el segmento más bajo de la sociedad, en términos de ingresos reales, acceso a bienes y servicios. En el libro “*La oportunidad de negocios en la base de la pirámide*”¹ (2004), Prahalad indica que “más de cuatro mil millones de personas habitan la base de la pirámide, con menos de 2 dólares al día”.

El autor asegura que las empresas asumen que los pobres no tienen el poder adquisitivo suficiente para gastar en distintos tipos de productos y, que por ello, no son un mercado atrayente.

Prahalad sitúa su investigación y el desarrollo de su teoría en la ciudad india de Dharavi, una zona residencial altamente poblada, con viviendas precarias y acceso limitado a servicios esenciales. Esta localidad, ubicada en Mumbai, es uno de los 2000 slums que se encuentran en la capital india. En el artículo “*Dharavi: turismo en el mayor slum de Asia*” (2021) se define al slum como “grupos de personas viviendo en la misma área urbana, en la que se da como mínimo una de las siguientes circunstancias: (1) acceso inadecuado a agua potable/segura, (2) acceso inadecuado a saneamiento u otras infraestructuras similares, (3) pobre calidad estructural de la vivienda y (4) masificación de gente y estado residencial inseguro”².

¹ Prahalad, C.K., (2005). *La oportunidad de negocios en la base de la pirámide: Un modelo de negocio rentable que sirve a las comunidades más pobres*, Bogotá, Colombia: Grupo editorial Norma.

² “Dharavi: turismo en el mayor slum de Asia” (2021, febrero 15). Recuperado de <http://www.albasud.org/noticia/1300/dharavi-turismo-en-el-mayor-slum-de-asia>.

Sin embargo, la mayor particularidad de esta aglomeración urbana de personas, es el sistema productivo/comercial que desarrollaron. El documento informa que “un 80% de la población de Dharavi está empleada dentro del mismo slum y acumulan una facturación anual de unos 665 millones de dólares estadounidenses, principalmente debido a la gran red industrial formada por pequeñas unidades manufactureras”.

Se trata de una organización social donde se mueve un gran caudal de dinero, aspecto que representa una gran oportunidad para que distintas compañías puedan comercializar sus productos, siempre y cuando se realice llevando adelante una estrategia que atraiga a este segmento social.

Prahalad indica que “en Dharavi, el 85% de las familias posee un televisor, el 75% olla de presión y licuadora, el 56% estufa de gas y el 21% teléfono. En Bangladesh, las mujeres empresarias alquilan por minuto su teléfono móvil a otros habitantes de la aldea y hacen un excelente negocio. Se estima que los pobres de Bangladesh gastan hasta el 7% de sus ingresos en conectividad”.

Habida cuenta de que el segmento de menores ingresos realiza gastos que las corporaciones creen impensables, el problema radica en que se tienden a hacer suposiciones que no son ciertas. Por eso, **se invita a las empresas a enfocarse en este grupo social ya que, si bien sus ingresos son bajos, se trata de millones de personas y, por lo tanto, grandes sumas de dinero orientadas al consumo de diversos bienes y servicios.**

La segunda cuestión que el autor plantea es el tipo de vínculos que el sector privado puede forjar con las clases populares. La propuesta está dirigida a dejar las acciones de asistencialismo atrás para empezar a verlos como usuarios con demandas y exigencias particulares. En palabras del autor: **“tales consumidores son compradores de valor. Esperan alta calidad a precios accesibles. El reto para las grandes compañías es hacer los productos de aspiración accesibles a los consumidores de la base de la pirámide”.**

Para esto, es necesario fomentar acciones concretas que activen el consumo, despertando el interés de este sector socioeconómico en base a sus preferencias.

Esta iniciativa puede ser llevada adelante siguiendo tres principios esenciales: **asequibilidad** (Prahalad, 2004), es decir, los productos deben poder ser adquiridos a un precio moderado sin perder calidad; **acceso** (Prahalad, 2004) en relación al modus operandi de las tiendas. Estas deben adaptarse a las costumbres de este segmento de manera tal que se garantice la posibilidad total de comprar un producto; **disponibilidad** (Prahalad, 2004), en estrecha relación con la distribución. **Los bienes deben estar listos para venderse justo en el momento en que un ciudadano los quiere comprar.**

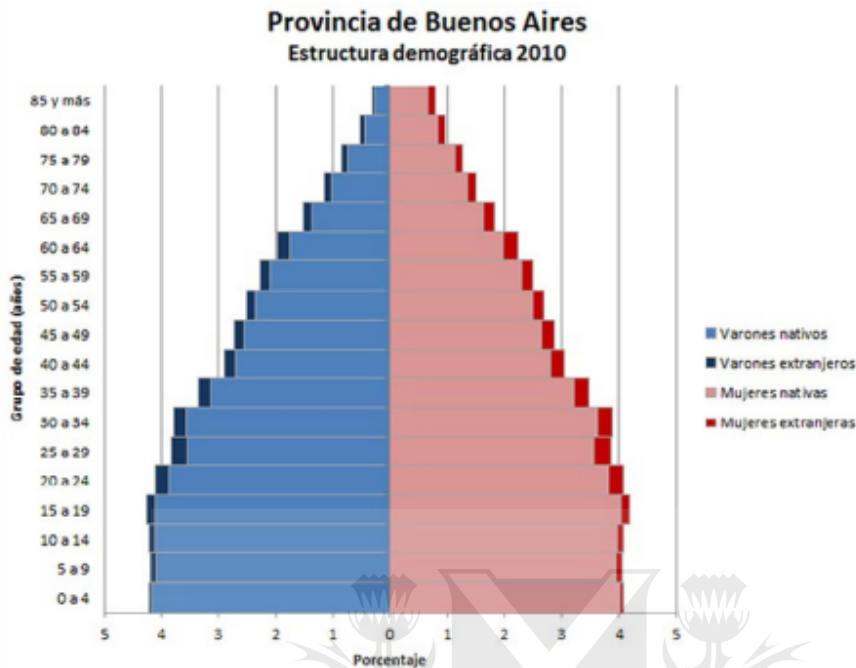
Las características particulares de la ciudad india de Dharavi y los comportamientos de sus habitantes pueden ser extrapolados a otras zonas urbanas en desarrollo de Sudamérica, como por ejemplo, el conurbano bonaerense, ubicado en la provincia de Buenos Aires, próximo a la Capital Federal argentina.

Este paralelismo radica en que se trata de dos conglomerados muy poblados, con una gran cantidad de personas que generan ingresos tanto formales como informales y que, para satisfacer sus necesidades corrientes, deben gastarlos en su totalidad.

En relación a la información demográfica de la Provincia de Buenos Aires, el documento *“Argentina socio-demográfica. Composición de la población”*³ (2020), publicado por Instituto Geográfico Nacional de la República Argentina, explica que la característica principal de su población es que hay un mayor volumen de personas entre los 15 y 64 años representando una “pirámide estacionaria”, es decir, se visualiza, claramente, un engrosamiento en la zona media del elemento geométrico.

³ Sassone, S. M., Mattosian, B., Linares, M. D., Melella, C., Rascovan, A., Lapenda, M. L. y Escobar Basavilbaso, M. (2020). Argentina sociodemográfica: Composición de la población. ANIDA. Atlas Nacional Interactivo de Argentina. Instituto Geográfico Nacional. https://static.ign.gob.ar/anida/fasciculos/fasc_composicion_poblacion.pdf

Figura 1: Pirámide demográfica de la Provincia de Buenos Aires



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas (2010)

En relación a las formas de consumo, las ferias y “puestos” de venta ambulantes cumplen un rol fundamental ya que no solo se encuentran en zonas comerciales tradicionales, sino también al costado de las rutas, alrededor de las autopistas y en plazas.

Por último, los ciudadanos del conurbano de la provincia de Buenos Aires también comienzan a tener exigencias y expectativas al momento de realizar compras, en gran medida, por el aumento de la oferta y por las nuevas formas de consumo impulsadas por la pandemia.

En este contexto, las nuevas tecnologías cumplen un rol fundamental porque aportan valor al proceso de compra. Además, son una herramienta útil para fomentar la construcción de la marca en la mente del consumidor.

Como indica Prahalad, “los consumidores de la base de la pirámide están más dispuestos a adoptar nuevas tecnologías porque no tienen nada que olvidar”, es decir, **son personas que, por no haber recibido ninguna propuesta**

valiosa en el pasado, se encuentran totalmente predispuestas a incorporar nuevas formas de relacionamiento con las empresas.

En este sentido, el comercio electrónico cobra un rol fundamental. En el artículo *“A preliminary study of ecommerce adoption in developing countries”*⁴ (2011), Patrim Datta define el ecommerce como “la compra y venta de información, productos y servicios utilizando cualquiera de las miles de redes informáticas que forman internet”. Estas plataformas brindan la posibilidad de aportar valor a las compras que realizan los consumidores de menores recursos y, también, contribuyen con el crecimiento de las economías locales, siempre y cuando tengan la capacidad de adaptarse a las demandas y características de ese sector.

En el artículo *“Salir a comprar: El consumo y la estructura social en la Argentina reciente”*⁵ (2016), Mariana Luzzi se refiere a la importancia del consumo en las clases populares alegando que estas prácticas ayudan a delimitar los grupos sociales y a definir una identidad en común. En palabras de la autora: **“la marca de distinción (Bourdieu, 1998) de algunos consumos, tiene un plus que impregna a quien lo consume, le da prestigio y lo ubica en una posición de mayor reconocimiento social. Al mismo tiempo, esta posición le permite tomar distancia de otros grupos sociales que, a su vez y por lo general, buscan imitar los comportamientos y emular el gusto de las clases altas”**.

En este sentido, y teniendo en cuenta el crecimiento del comercio electrónico durante los últimos dos años en Argentina, es posible asumir **que la venta de indumentaria a través de estas plataformas, encuentra grandes oportunidades no sólo para generar ganancias y aumentar la visibilidad, sino también para brindar una herramienta de compra innovadora que llame la atención de los consumidores, maximizando las ganancias del sector privado.**

⁴ Datta, P. (2011). A preliminary study of ecommerce adoption in developing countries. *Information Systems Journal* (3-32).

⁵ Kessler, G., (2016). *La sociedad argentina hoy: Radiografía de una nueva estructura*, Buenos Aires, Argentina: Siglo XXI.

Luego de este recorrido por los conceptos claves que estructuran este trabajo, será necesario realizar un análisis de situación para entender los factores internos y externos que incidirán en el negocio de Sophia Clothing.



Universidad de
San Andrés

Análisis de situación

En este apartado se expondrán aspectos claves para comprender en qué negocio se encuentra el emprendimiento, a qué mercado se dirige y cuáles son las situaciones contextuales que influyen directamente en el mismo, teniendo en cuenta tanto los factores internos como externos.

Análisis de Entorno – PESTEL

El análisis PESTEL sirve para entender la situación macroeconómica en la que se enmarca un negocio.

Evaluar los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales será de gran valor para tomar decisiones estratégicas y para disminuir amenazas del entorno.

Políticos

Desde la vuelta a la democracia en 1983, la Argentina ha pasado por distintas situaciones políticas que se vieron influenciadas por la impronta bipartidista del país, que da como resultado una sociedad polarizada en dos bandos muy marcados.

En la actualidad, y a los efectos de volcar información que sea útil para el Plan de Marketing, es posible afirmar que, en términos políticos, **el gobierno de Alberto Fernandez (periodo 2019-2023) cuenta con poco apoyo por parte de la sociedad**. Según la última encuesta realizada por la Universidad de San Andrés⁶, en marzo de 2021, “el 69% de los argentinos desaprueba la gestión del mandatario”.

En contraposición, un aspecto positivo que se detecta en este análisis político, es la buena relación que el gobierno nacional mantiene con la República Popular China, uno de los mayores exportadores de productos de indumentaria

⁶ “Según una encuesta, el 69% de los argentinos desaprueba la gestión de Alberto Fernandez: es el peor nivel de aceptación desde que asumió” (2021, marzo 18). Recuperado de <https://www.infobae.com/politica/2021/03/18/segun-una-encuesta-el-69-de-los-argentinos-desaprueba-la-gestion-de-alberto-fernandez-es-el-peor-nivel-de-aceptacion-desde-que-asumio/>

y textil del mundo. **China lidera la lista de proveedores en esta industria, acumulando el 52,9% de los dólares y el 66,6% del volumen durante enero-septiembre de 2020, con un precio promedio de 16 dólares por kilo.**

Esta situación, reduce las amenazas de tener escasez de productos, aspecto que, combinado con otros factores, podría llevar al aumento de precios.

Un último elemento contextual, a tener en cuenta en este apartado, son las elecciones presidenciales del 2023. Si bien todavía no hay información oficial sobre los candidatos de cada partido ni las tendencias en cuanto ganadores y perdedores, es importante seguir de cerca las decisiones en materia de comercio exterior que el próximo gobierno tome, para evaluar si es necesario realizar cambios asociados a la comercialización de los productos.

Económicos

Algunos de los factores económicos sobre los que hay que poner el foco para este trabajo, son: la inflación, la caída del poder adquisitivo de las clases populares y el aumento en las tasas de desempleo.

En relación a la inflación, es posible afirmar que, según el informe del INDEC⁷ publicado en marzo de 2021, **el aumento indiscriminado de precios acumulado durante los primeros cuatro meses del año es del 17,6% y la proyección anual es del 43,7%, un 7,7% más con respecto al año 2020.**

Por otra parte, el sitio Datosmacro.com informó que la “tasa de variación anual del índice de precios al consumidor ha sido del 46,3%, 36 décimas superior a la del mes anterior”⁸.

Hay que destacar la subida del 6% de los precios de vestido y calzado, hasta situar su tasa interanual en el 79,1%.

⁷ Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina (2021). “Índice de precios al consumidor. Disponible en el sitio Web del INDEC, <https://www.indec.gob.ar/>

⁸ “Sube el IPC en abril en Argentina” (2021, abril). Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina#:~:text=La%20tasa%20de%20variaci%C3%B3n%20anual,es%20del%2017%2C6%25>.

En relación a la capacidad de adquirir productos y servicios por parte de los consumidores ubicados en los segmentos más bajos, la situación no es alentadora ya que **el aumento del salario es menor que la inflación anual**: los ingresos del sector privado en el año 2020 crecieron un 34,4% (tres puntos porcentuales por debajo de la evolución de precios), y en el estatal un 27,4%, diez puntos porcentuales debajo del alza de precios minoristas⁹.

El último de los puntos económicos que hay que tener en cuenta es el nivel de personas sin trabajo en el país. Potenciada por la pandemia mundial de Coronavirus, que obligó a parar la economía nacional por los cierres prolongados de comercios y actividades no esenciales, **la tasa de desempleo en el cuarto trimestre del 2020 fue del 11% (INDEC, 2021). Esto provoca una disminución de las compras de productos no esenciales, entre ellos, ropa y accesorios.**

Para cerrar esta sección, se cree pertinente mencionar un informe de la Cámara Argentina de Indumentaria¹⁰ donde se indica que “en marzo de 2021 las importaciones de indumentaria registraron una caída del 28,7% en dólares y de 35,6% en volumen en relación al mismo mes de 2020”.

Por otra parte, en el mismo documento se señala que los precios promedio por kilo de telas aumentaron un 10,7% en relación a marzo del año anterior ubicándose en torno del USD/KG 19,5.

Socio-culturales

La indumentaria es un símbolo de status social, no sólo por las marcas que una persona usa, sino también por el tipo de prenda que se elige vestir.

⁹ “Salarios y poder adquisitivo: otro golpe para el asalariado argentino” (2021, enero 06). Recuperado de <https://www.forbesargentina.com/money/salarios-poder-adquisitivo-otro-golpe-asalariado-argentino-n4864>

¹⁰ Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria. (2021). *EXPORTACIONES DE PRENDAS DE VESTIR Período: Enero - Marzo 2021* (pp. 1–2). Recuperado de <http://www.ciaindumentaria.com.ar/camara/wp-content/uploads/2021/05/Evoluci%C3%B3n-de-Exportaciones-3-meses-2021-s.pdf>

En el artículo “*Salir a comprar: El consumo y la estructura social en la Argentina reciente*” (2016), Mariana Luzzi afirma que a través de las prendas “los grupos privilegiados establecían los parámetros de la moda, que luego era imitada por otros sectores sociales. Así se legitimaba el gusto de un grupo social sobre otro”¹¹.

Es por esto que **muchos productos, telas y estampados de marcas reconocidas internacionalmente son imitadas y reproducidas a gran escala para ser usadas por personas pertenecientes a clases sociales que nunca podrían acceder a las originales.**

Lo que existe detrás de ese tipo de compra es la sensación de ser parte de un segmento más exclusivo, es decir, **la apropiación de esos valores y la transposición de los mismos a la persona que utiliza dicha prenda.**

Esto representa un aspecto central, ya que es necesario evaluar si la consumidora que compra productos de Sophia Clothing se siente identificada con estas formas de consumo.

Dentro de este apartado, es interesante, también, revisar las características del polo comercial de la calle Avellaneda, ubicada en el barrio porteño de Flores. Se trata de un punto neurálgico comercial muy importante a nivel nacional, donde distintos grupos sociales con objetivos diferentes, se unen. Algunos de estos son: inmigrantes sudamericanos, asiáticos y africanos que son propietarios de locales y talleres pero también empleados y vendedores ambulantes; comerciantes minoristas de todo el país que compran indumentaria que luego venderán en sus locales; familias de clase media y baja que se acercan a realizar compras; personas de clase media alta que eligen esta urbe para adquirir productos específicos a precios más económicos; adolescentes sin independencia económica y pequeños emprendedores, entre otros.

¹¹ Kessler, G., (2016). *La sociedad argentina hoy: Radiografía de una nueva estructura*, Buenos Aires, Argentina: Siglo XXI.

El centro comercial cuenta con miles de locales ubicados sobre la avenida principal (Avellaneda) en, aproximadamente, nueve cuadras y otro centenar de negocios en las calles aledañas. Como lo indica el artículo de La Nación *“Bueno y barato. Precios y consejos para comprar en el polo de indumentaria que se renovó”*¹² (2021): “en la zona comercial de la avenida Avellaneda existen unos 2.857 locales y 140 galerías (que suman 4.697 locales) y se estima que más de 20.000 personas trabajan en relación de dependencia”.

La misma lectura también destaca esta mezcla de distintas clases sociales que se mencionaba anteriormente, alegando que, **si bien en un pasado las clases populares eran el principal público de este centro comercial, en la actualidad, se acercan familias de todos lados, incluyendo barrios de zona norte como San Isidro**: “En los últimos tiempos se acercó un público de buen nivel socioeconómico que hoy también hace el viaje hasta el polo para recorrer los locales en busca de las últimas tendencias”.

En este sentido, vale la pena destacar que **ya no sólo se visita la calle Avellaneda en busca de precios que también, actualmente, está siendo percibida como un espacio donde las nuevas tendencias y la calidad están tomando un lugar relevante.**

Tecnológicos

Dentro de las consideraciones en el ámbito de la tecnología, la más valiosa es la **elección de la plataforma de ecommerce a través de la cual se comercializarán los productos.**

En la actualidad, se destacan tres empresas que proveen este tipo de soluciones: Tiendanube¹³, Vtex¹⁴ y Empretienda¹⁵.

¹² Vitale, S. (7 de diciembre de 2021). *“Bueno y barato. Precios y consejos para comprar en el polo de indumentaria que se renovó”*. La Nación. <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/bueno-y-barato-precios-y-consejos-para-comprar-en-el-polo-de-indumentaria-que-se-renovo-nid07122021/>

¹³ <https://www.tiendanube.com/>

¹⁴ <https://vtex.com/ar-es/>

¹⁵ <https://www.empretienda.com/>

Tiendanube es una plataforma de venta online de bienes, desde la cual es posible gestionar todo el proceso de venta, personalizar la plataforma y modificarla según las características particulares de cada emprendimiento.

Ofrece distintos tipos de suscripciones según la etapa en la que se encuentra el negocio. Independientemente del plan elegido, todos los pagos se realizan de forma mensual y, también, cobran un fee por transacción realizada.

Un punto de valor en relación al costo mensual es el hecho de que, **por ser una empresa argentina, Tiendanube permite abonar en pesos sin ningún tipo de impuesto asociado.**

Esta plataforma se encuentra específicamente dirigida a pequeñas y medianas empresas, por lo que posee una interfaz muy amigable e intuitiva que hace que su uso sea muy sencillo.

La consultora Bullmetrix, en su artículo *“6 plataformas para tu ecommerce”*¹⁶, detalla que **Tiendanube posee herramientas para personalizar el sitio web de cada organización, altos niveles de seguridad y la posibilidad de realizar integraciones sencillas tanto con métodos de pago como con otras plataformas digitales.**

La segunda opción a considerar es **Vtex, una empresa brasileña de desarrollo de marketplaces en la nube.** Dentro de su modelo de negocio se incluyen cuatro planes con distintas herramientas y funcionalidades.

Según el artículo mencionado anteriormente, el costo de mantenimiento de la plataforma gira entre los US\$500 y US\$4.500 mensuales. Su pago se realiza a una empresa del exterior, por lo que hay considerar los incrementos asociados a impuestos por compra en moneda extranjera.

Por lo relevado en el sitio web institucional de la compañía, es posible afirmar que el público objetivo de Vtex son empresas internacionales de gran envergadura. Entre sus clientes se encuentran: L'oreal, Motorola y C&A. Este

¹⁶ Milanini, A. (2021). 6 plataformas para tu ecommerce. Bullmetrix. Recuperado de: <https://www.bullmetrix.com/blog/ecommerce/6-plataformas-para-tu-ecommerce/>

aspecto hace que sus funcionalidades sean más complejas de ejecutar, ya que se asume que el cliente cuenta con más herramientas para crear y expandir su plataforma.

En base a lo dicho anteriormente, es posible asumir que **con Vtex las posibilidades de expansión del sitio web**, diseño del mismo y cuestiones asociadas a integraciones (tanto de métodos de pago como proveedores de logística y plataformas de marketing digital) **son ampliamente superiores**. Sin embargo, es importante tener en cuenta que su nivel de complejidad hace que sea difícil para un emprendedor aplicar todos los requerimientos que implican llevar esta plataforma adelante.

Por último, **Empretienda es una plataforma de ecommerce desarrollada por una empresa argentina**, dirigida particularmente a emprendedores o negocios con muy poco nivel de conocimiento en tiendas online. Por eso, **es posible asumir que su nivel de complejidad es bajo**, como así también lo sería su posibilidad de escalabilidad.

En términos generales, **las posibilidades de diseño son limitadas pero suficientes para una organización que está iniciándose en el mundo del comercio digital**.

Con respecto a los métodos de pago que pueden integrarse a Empretienda, los mismos son: Mercado Pago, Todo Pago, Mobbex, transferencia bancaria, efectivo y “a convenir”¹⁷.

El aspecto más valioso para un negocio como Sophia Clothing es su costo mensual. Empretienda tiene un cargo mensual de \$500 por mes y no cobra comisión por transacción realizada. Este aspecto, sin dudas, representa una gran ventaja para un emprendimiento en ascenso que busca mantener sus costos fijos controlados.

¹⁷ Cirocco, L. (2021). Cómo elegir la mejor plataforma de comercio electrónico para mi negocio. Dominando el ecommerce. Recuperado de: <https://dominandoelecommerce.com/elegir-mejor-plataforma-ecommerce/>

En relación a la evaluación de proveedores de plataformas digitales es importante destacar que, en esta etapa del negocio, **no se considerará como opción realizar un desarrollo propio a cargo de un profesional externo del mundo IT.**

Esto se debe a que, en primer lugar, no se cuenta con una persona especializada que pueda detectar las necesidades y exponer los requerimientos a ejecutar. Por otro lado, al ser un negocio unipersonal, tampoco se dispone del tiempo para darle el seguimiento y la atención que un proveedor necesita. Por último, **los costos tienen un lugar primordial para Sophia Clothing y este tipo de ejecuciones pueden presentar imprevistos que incurrirán en gastos extras difíciles de afrontar desde el punto de vista de la liquidez.**

En base a la investigación realizada, es posible concluir que cualquiera de las plataformas revisadas puede cubrir la necesidad de Sophia Clothing. Posteriormente, dentro del mix de marketing, se dará a conocer cuál es la que mejor se ajusta al emprendimiento.

Ecológicos

La industria textil es una de las más contaminantes del mundo. Todo el proceso de fabricación de indumentaria, hasta la entrega del producto al consumidor final, incluye actividades que impactan negativamente en el planeta.

El portal The Business of Fashion¹⁸ publicó un artículo con el objetivo de brindar herramientas para que las empresas disminuyan los niveles de contaminación esperando que estas corporaciones se comprometan a hacer un uso más sustentable de sus recursos.

La organización plantea la implementación de un índice para estandarizar las mediciones y lograr hacer comparaciones homogéneas que revelen “claros

¹⁸ Kent, S. (2021). The Sustainability Gap: How Fashion Measures Up. *The Business of Fashion. Volumen* (1), 4-49.

puntos débiles en los que urgentemente se necesita acción, así como oportunidades interesantes para la transformación”.

Los **seis ítems sobre los que se plantea una redefinición** de los procesos son: **la transparencia de la industria en términos de divulgación de información; la emisión de gases contaminantes; la gestión ineficiente de agua y elementos químicos; los materiales que se utilizan para la fabricación de ropa; los derechos de los trabajadores y las toneladas de basura que la industria genera.**

Por otro lado, el artículo indica que “el aumento de moda rápida y asequible significa que los consumidores ahora compran más ropa, pero usada por menos tiempo que nunca antes”. **El “fast fashion” o moda rápida, promueve un aumento del consumo y, por lo tanto, mayor producción de indumentaria, que se traduce en mayores niveles de contaminación.**

Sophia Clothing es un negocio que se encuentra enmarcado dentro de esta forma de consumo que afecta el medio ambiente. Si en un futuro se piensa en fomentar otras formas de comercialización más sostenibles será necesario redefinir el negocio.

Legales

Para lanzar un negocio en Argentina y comercializar productos a través de una plataforma digital, **es necesario enmarcar el emprendimiento dentro de las normas legales y tributarias del país.** Luego de conversar con un profesional especializado en la materia, (Romina Lapresa, contadora nacional egresada de la Universidad Nacional de Cuyo), se obtuvo la siguiente información.

En el contexto nacional, es necesario seguir los requerimientos de la Agencia Fiscal de Ingresos Públicos (AFIP). Los mismos son:

- 1) Obtener una clave fiscal nivel 3.
- 2) Obtener CUIT.
- 3) Tener un domicilio fiscal electrónico.
- 4) Adherirse al monotributo.

5) Incorporar la factura electrónica.

El régimen de AFIP es nacional e implica pagar IVA, ganancias y, si corresponde, bienes personales. A nivel de la provincia de Buenos Aires es necesario tributar ingresos brutos. Todos los impuestos se pagan en relación a la facturación que el negocio genera.

El monotributo es un régimen simplificado con escalas de facturación que se paga de manera mensual e incluye IVA, obra social y el aporte provisional. En relación a este punto, en abril de 2021 se promulgó la ley N° 27.618 que “reforma el Régimen de Monotributo, actualiza los topes de cada categoría y crea un puente para facilitar el ingreso del contribuyente al denominado Régimen General de la Administración Federal de Ingresos Públicos”¹⁹.

Como se verá en el análisis económico-financiero, **la figura de monotributista será la que se mantendrá durante los tres años del negocios ya que, pasar a ser responsable inscripto, implicaría aumentar los costos fijos y, en esta etapa del emprendimiento, no sería conveniente.**

Otro punto importante a considerar en el marco de los aspectos legales, es el de la falsificación. Existen marcas internacionales como Adidas, Nike, Reebok, Gucci, Chanel, entre otras, que son muy populares, haciendo que las personas se sientan atraídas a ellas e incluso identificadas. Sin embargo, el alto costo que tienen sus productos hace que sean inaccesibles para muchos grupos sociales. Es por ello que **existe un extenso mercado de prendas falsificadas a cargo de talleres que confeccionan indumentaria, utilizando el logotipo de grandes corporaciones textiles, sin su autorización.**

Esta actividad representa un acto ilícito en Argentina. La ley de marcas y designaciones N° 22.362 contenida en el Código Penal²⁰ indica en su artículo N°31 que tanto **“el que falsifique o imite fraudulentamente una marca**

¹⁹ “Ley de reforma del monotributo: comenzaron a regir los nuevos valores” (2021, abril 21). Recuperado de <https://www.telam.com.ar/notas/202104/551515-el-gobierno-promulgo-la-ley-de-reforma-del-monotributo.html>

²⁰ Código Penal Argentino [CPA]. Ley 22362 de 1980. 26 de diciembre de 1980 (Argentina).

registrada o una designación” como “el que ponga en venta, venda o de otra manera comercialice productos o servicios con marca registrada falsificada o fraudulentamente imitada” puede ser penado con hasta 3 años de prisión y multas millonarias.

Esto representa un aspecto fundamental, ya que cualquier negocio o emprendimiento que desee mantenerse dentro de los márgenes legales de funcionamiento, debe evitar todo tipo de uso y/o comercialización de marcas ya registradas por otras personas u empresas.

En resumen, es importante destacar que constituir un negocio dentro de un marco legal, representa una gran oportunidad de crecimiento ya que así es posible acceder a distintos beneficios que ayudarán a su expansión, como por ejemplo, incentivos económicos públicos o privados y descuentos impositivos, entre otros.

Análisis de Mercado

Para tener un panorama sobre la situación actual, oportunidades y amenazas del sector comercial, en general, y el rubro de indumentaria en Argentina, en particular, es necesario conocer cómo se han transformado ambos sectores tras el paso de la pandemia de COVID-19.

La Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria, lanzó un informe²¹ sobre centros de compras a nivel nacional donde detalló que **“en diciembre de 2020 se registró una suba interanual del 10,2% de las ventas a precios corrientes para los rubros de “Indumentaria, calzado y marroquinería” y “ropa y accesorios deportivos” en todo el país, respecto del mismo mes del año anterior”**.

A partir de ese mes, la reapertura de ciertas actividades y la disminución de las restricciones de circulación, contribuyeron a aumentar las ventas de comercios

²¹ Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria. *Informe sobre centros de compra a nivel nacional* (Informe n°2)
<https://www.infotextil.com.ar/informe-ciai-sobre-centros-de-compras-a-nivel-nacional-edicion-no-5/>

y locales de barrio. Así, el incremento de la facturación en comparación con el mes anterior fue del 130,6%.

A pesar del repunte de ventas en diciembre, el AMBA, Área Metropolitana de Buenos Aires (Gran Buenos Aires y Capital Federal), fue la zona más afectada por las regulaciones de la cuarentena del COVID-19, con una caída acumulada en torno al 50% en la facturación, respecto a 2019.

Por otro lado, **una tendencia surgida en la pandemia, es el cambio de las personas en relación a su comportamiento a la hora de comprar. Actualmente, muchos ciudadanos eligen los espacios abiertos y plataformas de e-commerce**, marketplaces y/o perfiles en redes sociales, en detrimento de shoppings y lugares cerrados.

En relación a los emprendedores, el artículo *“COVID-19: emprendimientos argentinos a un año de la pandemia”*²² informa que “en Argentina más de un cuarto de los emprendimientos afectados por la pandemia (27%) se vio forzado a cerrar de manera definitiva. La gran mayoría (64%) dejó de operar durante los primeros meses pandémicos del 2020. Sin embargo, otros manifestaron una tasa de supervivencia mayor y lograron seguir trabajando a pesar de las medidas de aislamiento: un 20% de los afectados reportó que cerró entre el período de septiembre y diciembre de 2020”.

Los emprendimientos relacionados a salud y bienestar, gastronomía, arte y entretenimiento parecen ser los más afectados por la pandemia y son los que manifestaron la tasa de cierre más elevada. **En relación al sector indumentaria, un 7% de los emprendedores encuestados dejaron de operar definitivamente. Los principales motivos de este cierre fueron la falta de demanda por parte de los clientes y, en menor medida, las disposiciones gubernamentales.**

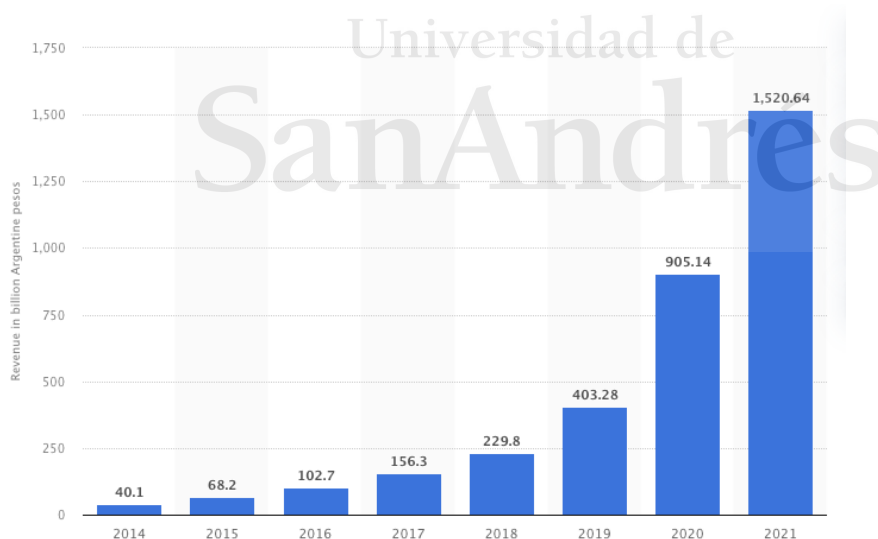
²² Asociación de Emprendedores de Argentina. *COVID-19: emprendimientos argentinos a un año de la pandemia*.
https://www.asea.org.ar/uploads/library/608313f1d8dd5_Informe%20sobre%20encuesta%20de%20ASEA%20-%20COVID-19%20a%20un%20a%C3%B1o.pdf

Por otro lado, no se ve una relación entre el tamaño de los emprendimientos (medido por la cantidad de empleados) y la tasa de cierre ya que la cantidad de negocios que sobrevivieron a la pandemia en comparación con aquellos que tuvieron que cerrar es similar tanto en emprendimientos unipersonales como en los que cuentan con hasta cincuenta empleados.

En este contexto, disponer de un canal de venta online trae beneficios diferenciales, que convierten a este medio en una oportunidad atrayente. El primero es que **muchos consumidores se abocaron a comprar bajo esta modalidad por miedo al contacto directo con personas. En segundo lugar, porque es una forma de llegar a un público más amplio y, en tercer lugar, porque se anulan todos los costos fijos asociados a tener un local físico.**

El valor que las plataformas digitales le aportan al usuario puede verse reflejado en el siguiente gráfico publicado por Statista²³ donde se ilustra el **ingreso anual por ventas dentro de un sitio web desde 2014 hasta 2021 en el país.**

Figura 2. Annual e-commerce sales revenue in Argentina from 2014 to 2021



Fuente: Statista

²³ Chevalier, Stephanie (2022). *Annual e-commerce sales revenue in Argentina from 2014 to 2021*. Statista.
<https://www.statista.com/statistics/695591/total-e-commerce-sales-argentina/>

En esta nueva realidad, es interesante entender cómo es ese usuario incipiente y cuáles son sus demandas, necesidades y preferencias.

Según el informe “Los argentinos y el e-commerce ¿cómo compramos y vendemos online?”²⁴ publicado por Kantar y la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, en febrero del 2021, **más de 1.200.000 personas compraron por primera vez a través de una plataforma en internet durante el 2020**. Los motivos principales que impulsaron a estos nuevos compradores son: el envío a domicilio, la facilidad para encontrar productos y la seguridad de las transacciones online.

Por otro lado, **el usuario que inició su camino en el mercado digital durante la pandemia, tiene características diferentes al comprador pre-pandemia: nivel socioeconómico medio bajo/bajo, el rango etario es de entre 18-20 y más de 45 años, realiza las búsquedas, principalmente, desde su celular y son más exigentes por carecer de experiencia dentro de esa forma de interacción con las marcas.**

Dentro de las categorías de productos más comprados, el informe destaca en los primeros lugares la indumentaria deportiva y la indumentaria no deportiva. Por esto **puede asumirse que la industria textil encuentra una gran oportunidad en el mundo digital ya que las personas se sienten cómodas adquiriendo este tipo de productos por internet.**

Figura 3: Ranking de categorías más populares compradas por 1° vez en 2021



Fuente: CACE

²⁴ Kantar World Panel (2021). “Los argentinos y el e-commerce ¿cómo compramos y vendemos online?” [Archivo PDF]. <https://www.cace.org.ar/estadisticas>

En este sentido, el celular es el medio a través del cual se efectúan la mayoría de las búsquedas, con un 46% vs. un 41% de desktop. Por eso, las redes sociales cobran una gran relevancia en este nuevo contexto (35% de los encuestados investigan a través de perfiles en las redes sociales).

Otro aspecto a destacar es la penetración de smartphones o teléfonos inteligentes en la población argentina. La telefonía móvil cerró el año 2020 con una penetración de 120% y 54,8 millones de accesos, según indica el Ente Nacional de Comunicaciones en el sitio Bnamericas²⁵. Por su parte, el portal Statista indica que, **para 2022, más de 33.000.000 millones de argentinos tendrán un teléfono inteligente.**

Desde el punto de vista de los vendedores, **5 de cada 10 empresas realizan ventas a través de un marketplace.** Con respecto a los medios de pago, los electrónicos son los más usados, con la tarjeta de crédito en primer lugar.

En lo que al mercado de la indumentaria se refiere, el diario “El cronista” informó en su artículo *“Las ventas online se dispararon un 1000%: sector por sector cuáles crecieron más”*²⁶ que, durante el 2021, **la venta de indumentaria por medios digitales creció un 292%. Este auge de la compra de ropa por internet representa una gran oportunidad porque da cuenta de que muchos usuarios se sienten cómodos con este hábito de compra.**

En conclusión, es posible afirmar que la pandemia redefinió diversos procesos en muchísimas áreas de la vida personal y profesional de las personas. Particularmente, en el sector de compra y venta de indumentaria, este nuevo escenario brinda la posibilidad de incorporar nuevas herramientas tecnológicas que pueden impactar positivamente en el proceso de compra de los usuarios.

²⁵ *Conexiones de fibra óptica aumentan en Argentina pese a la incertidumbre regulatoria* (2021, 21 de abril). bnamericas.
<https://www.bnamericas.com/es/noticias/conexiones-de-fibra-optica-aumentan-en-argentina-pese-a-incertidumbre-regulatoria>

²⁶ *“Las ventas online se dispararon un 1000%: sector por sector cuáles crecieron más”* (05, mayo 2021). El Cronista
<https://www.cronista.com/negocios/las-restricciones-dispararon-hasta-un-1000-las-ventas-online-de-comercios-esenciales/>

Análisis de Competencia

Revisar la propuesta de valor de otras marcas que se dirigen al mismo segmento de clientes que Sophia Clothing, resulta esencial para conocer diferencias, similitudes, formas de comunicación, servicios ofrecidos y cualquier otro aspecto que contribuya a armar un mix de marketing más completo.

Antes de analizar tres negocios que compiten directamente con Sophia Clothing, **se realizará una evaluación de la competencia basada en las cinco fuerzas de Porter**, modelo que se encuentra en el artículo "*The structure within industries and companies' performance*" (1979)²⁷.

La estructura desarrollada por el académico estadounidense ayuda a tener una real dimensión del poder que tienen distintos aspectos externos a la organización, que inciden directamente en ella. Estos son:

- Los competidores y la rivalidad entre los mismos.
- Los compradores y su poder de negociación.
- La amenaza de ingreso de nuevos competidores al sector.
- El poder de negociación de proveedores.
- El riesgo de productos sustitutos.

Por tratarse de un emprendimiento unipersonal, la mayoría de estos factores resultan una amenaza para Sophia Clothing.

Comenzando con los competidores, es posible afirmar que la rivalidad entre los mismos es muy alta. En primer lugar, porque revender ropa a través de una red social tiene un costo de inversión inicial relativamente bajo. Por eso, muchas personas que buscan tener un ingreso extra se vuelcan a esta actividad comercial. Por otro lado, la compra de prendas en la calle Avellaneda, donde hay precios muy competitivos, se encuentra accesible a cualquier persona.

Los requisitos para adquirir productos en ese centro comercial son muy bajos, casi nulos. Es por esto que **la rivalidad entre los competidores es muy alta**

²⁷ Porter, M (1979). *The structure within industries and companies' performance*. p. 214-227.

y, sin una propuesta de valor marcada, es muy fácil que los compradores tengan preferencia por la marca que ofrezca precios más económicos.

Por lo dicho anteriormente, la posibilidad de que ingresen nuevos jugadores al mercado es alta.

En relación a los compradores, su poder de negociación es elevado ya que cuentan con una gran oferta de productos de indumentaria de todo tipo, precio, estilo y calidad. Además, al disponer de diversas formas de financiación, las personas pueden acceder a ciertos productos que no podrían adquirir abonando, exclusivamente, en efectivo.

Paralelamente, los usuarios son cada vez más exigentes y esperan mucho más de las marcas que consumen (packaging, tiempos de entrega rápidos, compromiso con algunos temas de valor social). Por eso, si estas no cumplen con sus expectativas **resulta muy fácil para un consumidor comprar en otro negocio físico u online.**

Siguiendo con los factores externos que influyen directamente en un negocio, los proveedores son un aspecto fundamental en el modelo comercial de emprendimientos como Sophia Clothing ya que permiten adquirir los productos finales que luego serán vendidos en el mercado minorista.

Si bien construir una relación estratégica con ciertos suministradores puede ayudar al negocio, es una realidad el hecho de que **los productos que se comercializan en la calle Avellaneda son un commodity o genéricos, ya que pueden encontrarse muchas prendas iguales en distintas tiendas a un valor similar.**

Con esto, se busca indicar que, probablemente, el valor que pueda obtenerse de hacer una alianza estratégica con un local de venta mayorista no sea significativo para el crecimiento del emprendimiento.

Por todo lo dicho anteriormente, parece difícil triunfar en el mercado de la venta de indumentaria. Sin embargo, definir una propuesta de valor diferenciadora puede ser el puntapié inicial para desarrollar una marca que el consumidor elija por sobre otras.

Otro análisis valioso de realizar en este apartado es una comparación entre Sophia Clothing y otros emprendimientos cercanos. Los mismos son: Anastasia, Madonna Santa y Beatriz Berón Indumentaria.

La elección de éstas marcas radica en que son organizaciones que suplen la misma necesidad, su público objetivo es similar al de Sophia Clothing, el núcleo del negocio consta de revender ropa comprada en la calle Avellaneda y su área de influencia es la zona oeste del conurbano bonaerense.

Sin embargo, más allá de cualquier similitud, resulta necesario observar aquellos aspectos diferenciadores de dichos negocios para conocer cómo se posiciona Sophia Clothing frente a ellas.

*Anastasia*²⁸

Se trata de un emprendimiento de indumentaria dirigido a mujeres adolescentes y adultas jóvenes.

Si bien en el estilo de sus productos (sweaters, poleras, jeans) predomina la informalidad, también cuentan con prendas más formales enfocadas en salidas nocturnas (tops, remeras de encaje, camisas).

Desde el punto de vista de la comunicación, **el emprendimiento no se presenta como un comercio, sino que se busca construir la “marca-persona”**: su dueña muestra su faceta personal, conversa con su comunidad esperando, así, generar identificación a través de la difusión de experiencias propias. Su imagen se encuentra directamente relacionada a la del negocio.

En relación a los servicios que ofrecen, **Anastasia tiene envíos a todo el país, posibilidad de pagar en efectivo, transferencia bancaria y Mercado Pago. También tienen un showroom en el barrio de Castelar y una tienda online** donde se puede efectuar el total de la compra ofreciendo múltiples opciones de

²⁸ Perfil de Instagram: <https://www.instagram.com/anastasia.indum/>
Sitio web: <https://anastasia.empretienda.com.ar/>

envío: a la casa del comprador, retiro en sucursal del correo, moto mensajería, acordar envío con la emprendedora, retirar por showroom.

Desde el punto de vista de la experiencia del usuario, **el sitio web parece haber sido creado con una plantilla similar a la plataforma Tiendanube, aspecto que lo hace muy fácil de navegar. La distribución de los productos es ordenada** y, al utilizar blanco como color de fondo, toda la información se puede leer claramente. Lo mismo sucede en su perfil de Instagram. Las imágenes tienen una estética en común donde predomina el formato foto-producto para la exhibición de la indumentaria. También trabajan con modelos que exhiben las prendas posando frente a cámara y en modo casual tipo “selfie”.

Como aspecto a mejorar, las fotos de las prendas no pueden verse en formato 360° y tampoco se aclaran los talles. Además, una vez que el usuario se encuentra en el checkout, no se ofrece una forma automática de regresar a la página principal.

*Madonna santa*²⁹

Emprendimiento unipersonal de comercialización de ropa ubicado en Morón que busca construir un estilo más exclusivo. Esta característica puede asumirse porque, en primer lugar, se definen como una “trendy boutique”, el logo de la marca es una corona (símbolo de la realeza) y utilizan una tipografía cursiva. Este último punto sumado a los tonos de color pastel que utilizan en su Instagram denota un estilo romántico que también puede verse en los tipos de prendas que comercializan: camisas con bolados, encaje, puntilla y transparencias. También predominan los estampados de tipo animal print, floreados y con imágenes de animales. Así, puede inferirse que cuentan con un variado abanico de productos.

Además del perfil en Instagram mencionado anteriormente, **Madonna Santa cuenta con un perfil en Facebook y contacto por WhatsApp**. Este negocio no tiene una tienda de ecommerce aunque se puede pagar por Mercado pago

²⁹ Perfil de Instagram: <https://www.instagram.com/madonnasanta.ok/>

(se asume que con la opción “enviar dinero” disponible en la aplicación). Tampoco hay información sobre los métodos de envío.

Con respecto a la presentación de los productos se muestran fotografías realizadas de forma muy profesional ya que las prendas se ven con claridad y se muestran muy ordenadas. Otro tipo de foto que predomina son selfies de quien sería la dueña modelando frente a un espejo sin mostrar su rostro.

Beatriz Beron Indumentaria

El siguiente negocio comercializa indumentaria tanto de hombre como de mujer con un estilo informal y deportivo. También venden ropa para niños, zapatillas y lencería.

La diferencia de esta marca con las otras dos analizadas anteriormente es que, en su mayoría, se trata de réplicas de productos de grandes corporaciones como Nike, Adidas, Vans, Disney, Puma, etc.

Otro aspecto que se destaca es que **es el primer emprendimiento que tiene una propuesta de valor definida: ofrecen calidad y buen precio.**

En relación a los puntos de contacto con el cliente, “Indumentaria Beatriz Beron” cuenta con un local a la calle ubicado en el partido de Hurlingham, zona oeste del conurbano bonaerense, perfil de Instagram y un número de WhatsApp que, según informan, es el principal canal para pedir productos.

También hacen envíos a todo el país, venden por menor y por mayor y se puede abonar con tarjeta de crédito o débito.

Con respecto a la presentación de la indumentaria en Instagram, las fotos no siguen una estética en común si bien hay ciertos patrones que se repiten como mujeres posando siempre en un mismo espacio y ropa dispuesta sobre un fondo que se asimila a una alfombra blanca.

En resumen, **los puntos más importantes de este negocio son la variedad de productos que ofrece para un público más amplio (ya no sólo mujeres jóvenes), la gran cantidad de indumentaria réplica de marcas reconocidas**

y el local a la calle que permite que el cliente pueda acercarse libremente cuando lo desee.

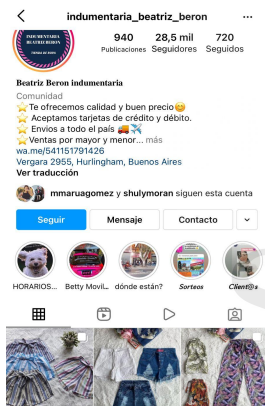
Perfil de competidores en Instagram

Figura 4. Perfil de Instagram Madonna santa



Fuente: @madonnasanta.ok

Figura 5: Perfil de Instagram Beatriz Beron



Fuente: @indumentaria_beatriz_beron

Figura 6. Perfil de Instagram Anastasia Indumentaria



Fuente: @anastasia.indum

Matriz comparativa de marcas

A modo de conclusión se presenta el siguiente cuadro para mostrar de forma clara los atributos de cada organización y su nivel de desarrollo.

	Anastasia	Beatriz Beron	Madonna Santa	Sophia Clothing
Diferenciación	Media-Alta. Se construye una marca persona donde su dueña habla traspolando sus valores al emprendimiento	Propuesta de valor definida: "Te ofrecemos calidad y buen precio"	Media. Se define como "trendy boutique" y eso se ve plasmado en algunos elementos institucionales como tipografía, colores de la marca	No se percibe
Métodos de pago	Efectivo, transferencia bancaria y Mercado Pago	Efectivo, tarjeta de crédito o débito	Tarjeta de crédito, Mercado Pago, efectivo, transferencia	Efectivo
Envíos	A todo el país	A todo el país	No especificado	No
Canales comerciales/publicitarios	Instagram, Ecommerce (empretienda)	Instagram y Whatsapp	Instagram, Facebook, Whatsapp	Instagram, Facebook, Whatsapp
Tienda física	Si	Si	No	No

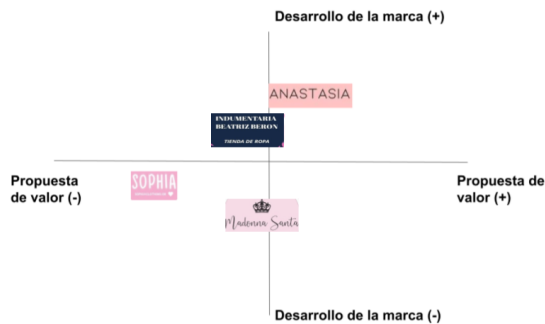
De esta manera, es posible asumir que **Sophia Clothing es la marca con menor diferenciación y la que menos facilidades le ofrece a su público objetivo. Sin embargo, también hay que considerar que todas esas falencias son fácilmente replicables, por lo que llevar al nivel de sus competidores es un objetivo alcanzable.**

El desafío se encuentra en posicionarse como primera opción de compra de indumentaria fomentando una propuesta de valor para sus clientes.

Matriz de posicionamiento

Luego de realizar un análisis de los competidores directos de Sophia Clothing, resulta útil ubicarlos en un esquema que ayude a nivelarlos basados en dos ejes claves: propuesta de valor y desarrollo de la marca (en términos comunicacionales y publicitarios).

Figura 7. Matriz de posicionamiento de competidores



Fuente: elaboración propia

Anastasia se encuentra en el lugar más alto de la matriz ya que, de todos los emprendimientos analizados, es el que ofrece más herramientas a sus clientes (ecommerce, variedad de formas de pago, buena calidad de información).

Además, es la marca con mayor nivel de diferenciación, es decir, aunque todas vendan los mismos productos, Anastasia es la que logra construir una imagen diferenciadora. Esto se puede ver reflejado en la organización de su feed de Instagram, la paleta de colores que se mantiene en todos los elementos, la información provista a los usuarios y la cantidad de seguidores en su perfil de Instagram (+11k).

Como se mencionó anteriormente, es el único negocio de los analizados que ofrece a sus clientes la posibilidad de comprar a través de una tienda digital. El mismo está desarrollado a través de la plataforma Empretienda³⁰ y permite realizar todo el proceso de compra dentro de la misma, pudiendo pagar con medios digitales o en efectivo.

Por su parte, **Beatriz Berón y Madonna Santa se encuentran prácticamente en el mismo nivel en términos de propuesta de valor, ya que ambos emprendimientos cuentan con las mismas herramientas, pero cuando se trata de desarrollo de marca, Beatriz Berón está un escalón más arriba.** En primer lugar porque es el único emprendimiento que comunica su propuesta de valor; por otro lado, cuenta con una tienda física a diferencia de los otros

³⁰ <https://www.empretienda.com>

negocios que no ofrecen la posibilidad de acercarse a un lugar y, por último, porque es quien tiene con mayor número de seguidores (+32.3k), lo que se traduce en mayor conocimiento de la marca y mejor posicionamiento dentro del mercado.

Finalmente, Sophia Clothing se encuentra detrás del resto de sus competidores ya que todos ellos poseen más herramientas para los clientes y un mejor servicio. Si bien los productos que todos los emprendimientos comercializan son similares, cada uno agrega ciertos elementos que suponen mayor valor para sus potenciales compradores.

Análisis de Consumidor

Uno de los aspectos principales de cualquier negocio, es conocer las características de los clientes y sus formas de consumo para descubrir insights que den cuenta de comportamientos puntuales. A su vez, cuanto más información se tenga sobre un potencial comprador, mayor será la calidad de la experiencia ofrecida.

En el caso de Sophia Clothing, por tratarse de un emprendimiento de más de diez años, hay diversas cualidades de los clientes que la marca ya conoce:

- Prefieren cantidad antes que calidad.
- Tienden a tener una frecuencia de compra alta.
- Concretan la transacción más rápido si son estimulados con regalos sorpresas o descuento por compra en cantidad.

Pero, ¿quiénes son los clientes del emprendimiento? En la totalidad de los casos se trata de mujeres jóvenes que, generalmente, residen en localidades de la zona oeste de la provincia de Buenos Aires, puntualmente Castelar, Ituzaingó y Morón.

Estas personas se mueven por los centros de sus barrios y están conformes con recibir sus compras en lugares concurridos como una estación de tren o un centro comercial. Es por eso que puede inferirse que se trata de personas que

viven cerca de esos lugares o que se trasladan en transporte público para realizar alguna actividad y, por esa razón, frecuentan dichos sitios.

En relación al nivel socioeconómico es posible afirmar que se trata de mujeres que pertenecen a la clase media baja (C3), es decir, que perciben como ingresos familiares alrededor de \$120.000 netos mensuales³¹.

Más allá de estas características descubiertas por la trayectoria de la marca, se cree fundamental conseguir datos de fuentes primarias que brinden más información sobre los potenciales clientes de Sophia Clothing. Para eso, **se realizó una encuesta a cincuenta mujeres.**

El criterio elegido para enviar el formulario a las potenciales encuestadas fue exclusivamente el género, ya que el público objetivo de Sophia Clothing son personas pertenecientes al sexo femenino y no se creía conveniente realizar una segmentación más específica.

El entorno en el que se envió la encuesta fue en el ámbito privado, a clientas actuales del emprendimiento y a otras mujeres sobre las cuales se asume que podrían ser potenciales compradoras del emprendimiento, o de negocios similares.

El listado de preguntas que componen la encuesta tiene como objetivo conocer el nivel socioeconómico de las clientas potenciales, sus hábitos de consumo y preferencias a la hora de adquirir indumentaria.

De las cincuenta y un personas que completaron el cuestionario, **47% informaron tener entre 26 y 35 años**, mientras que el 17,6% se encuentra entre los 25 y 29.

Más del 51% de las encuestadas residen en zona oeste (Castelar, Morón, Ituzaingó, Padua, Haedo, Hurlingham). El resto de la muestra se ubica en CABA, otros partidos de la provincia de Buenos Aires y otras provincias.

³¹ *Por qué la clase media argentina mantuvo el mismo tamaño que tenía en 2019.* (2021, 5 de mayo). El Cronista.
<https://www.cronista.com/informacion-gral/por-que-la-clase-media-argentina-mantuvo-el-mismo-tamano-que-tenia-en-2019/>

Por otro lado, el 70,6% de la muestra indicó no tener hijos. El interés en conocer este aspecto estaba asociado al hecho de poder, en un futuro, expandir el inventario de productos a un segmento de niños.

Otro punto de valor es que **más del 94% de las personas informaron recibir una remuneración por el trabajo que hacen**. Esto da la pauta de que cuentan con cierta independencia económica para gastar su dinero como prefieran.

Continuando con el aspecto económico, **el 27,3% afirmó recibir hasta \$100.000 por el trabajo que realizan y un 20,5% dice recibir más de ese monto por mes**. Mientras que el 18,2% dice recibir hasta \$50.000, un 15,9% indica que no perciben más de \$70.000. Por último, un 11,4% informó tener una remuneración de hasta \$20.000 y solo un 6,8% asegura no recibir dinero mensual por una labor.

Luego de revisar los aspectos sociales y económicos de las encuestadas es momento de evaluar las cuestiones asociadas a la compra de indumentaria femenina.

En este sentido, **al consultar por qué compraban ropa, la afirmación “para tener variedad de opciones” se mencionó en 24 oportunidades, mientras que lo asociado al impulso y al placer surgió 23 veces**. En menor medida, la necesidad se destacó en 16 ocasiones y el hecho de comprar para regalar sólo seis veces. Este es un aspecto valioso ya que permite inferir que **muchas de esas mujeres comprarían ropa en su vida diaria sin tener un motivo especial** que promueva esa adquisición.

Con respecto a la frecuencia, **el 35,3% afirmó que “siempre” o que “periódicamente” compran ropa. Mientras que el 54,9% dice comprar de vez en cuando**, y el 15,7% cuando surge la necesidad de hacerlo. De la pregunta anterior se desprende la siguiente inquietud en la que se consulta qué porcentaje de los ingresos se destina a la compra de indumentaria y, en ese

sentido, **el 77% de las encuestadas indica que están dispuestas a invertir hasta un 20% de sus ingresos mensuales en ropa.**

En relación a los hábitos de consumo, **los canales más elegidos para comprar indumentaria son de forma presencial en locales comerciales, redes sociales y plataformas de ecommerce.** En relación a las compras online, no hubo una preferencia marcada entre celular y computadora.

Las vías de comunicación preferidas para comunicarse con el negocio son: WhatsApp, de forma presencial y a través de redes sociales.

Tampoco se encuentra una diferencia sustancial en la forma de abonar los productos. Lo más elegido es el pago a través de tarjeta de crédito o débito, seguido del efectivo y, por último, plataformas como Mercado Pago.

Los aspectos que más se valoran a la hora de hacer una compra son el precio y la calidad. En segundo lugar, la atención del cliente y, por último, tener variedad de opciones para elegir.

El tipo de ropa que compran las mujeres encuestadas son, en mayor medida, ropa de la calle Avellaneda, en segundo lugar marcas reconocidas (aquellas que se puede encontrar en un shopping), diseñadores independientes pequeños y, en cuarto lugar, prendas de locales de barrio.

Por último, **consultado sobre el momento previo a la compra, el 56,9% afirma realizar investigaciones sólo a veces, mientras que un 23,5% dice que siempre realiza algún tipo de investigación.**

Otro de los aspectos que se mencionan en comentarios son la importancia de tener variedad de talles y, en medios online, solicitaban claridad a la hora de indicar el tamaño de las prendas utilizando una tabla de talles. A continuación, una de las declaraciones que expresa lo dicho anteriormente: **“Me gustaría que, cuando compro ropa de manera online, la tabla de talles se respete. Muchas veces no concuerda el tamaño expresado en la web con la prenda cuando llega.”**

Toda esta información de primera mano será crucial para armar un mix de marketing que responda a las preferencias de este segmento social.

Análisis Interno

Sophia clothing es un emprendimiento 100% digital de venta de indumentaria y accesorios para mujeres. El mismo surgió en 2012 ante una necesidad de su creadora, Sofia Lapresa, de generar ingresos para poder realizar un viaje. En ese momento el nombre del negocio era “Emma Ace” ya que el principal producto que comercializaba eran gorros de lana hechos a mano por la madre de Sofía.

Inicialmente, la plataforma utilizada para vender la mercadería era Facebook pero, con la expansión de Instagram en Argentina, a partir del 2013, el desarrollo del negocio fue moviéndose hacia esa red social. En ese momento, la oferta de productos giraba en torno a bijouterie comprada en mayoristas del barrio porteño de Once.

Durante ese mismo año, Sofía comenzó a adquirir indumentaria para ella misma en el barrio de Flores. Sin embargo, cuando algunos de los productos que compraba no los podía usar (porque no le quedaban bien ya que en la calle Avellaneda no se puede probar la ropa antes de comprarla), los ponía a la venta en su página de Instagram.

Así se detectó la necesidad en mujeres jóvenes de adquirir ropa a bajo costo, sin tener que moverse hasta ese centro comercial de la ciudad de Buenos Aires.

Durante este periodo, las prendas que se comercializaban eran remeras y tops, es decir, productos que tenían bajo costo de adquisición y, a su vez, eran fáciles de vender. Con el paso del tiempo, se fueron sumando más productos al inventario y se fue ampliando el conocimiento de la marca en su zona de influencia.

Actualmente, el perfil cuenta con 2238 seguidores y más de 8500 publicaciones. Además, esta plataforma es el único canal de comunicación

con las clientas, ya que allí se presentan los productos, ofertas, anuncios y también se realizan los pedidos.

Por otra parte, la organización de las entregas se coordina por WhatsApp. Generalmente, **los puntos de encuentro son lugares masivos ubicados en el centro de alguna localidad de zona oeste** como: estación de trenes de Castelar, Morón e Ituzaingó o el centro comercial Plaza Oeste Shopping, ubicado en el partido de Morón.

La única modalidad de pago permitida es el efectivo y no hay ninguna opción de pagos digitales como Mercado Pago o tarjetas de crédito.

En relación a los productos que se venden, se trata de prendas de vestir informales para adolescentes y jóvenes adultas. Además, se comercializan accesorios como cinturones, pañuelos y ropa anterior.

Todas las prendas se compran en la calle Avellaneda, en el barrio de Flores, un conglomerado de locales comerciales que se caracteriza por tener precios económicos porque los mismos dueños de los talleres que fabrican las prendas tienen tiendas de venta al público.

La modalidad de venta en esta zona comercial es, principalmente, al por mayor. Sin embargo, es posible adquirir productos en algunas tiendas como consumidor final, respetando ciertas condiciones. Durante la semana hay un mínimo de compra que va desde cinco a nueve prendas por persona. Los días sábados esa restricción se reduce, en muchos casos, a una prenda.

Otro punto a considerar es que **Sophia Clothing, a diferencia de muchos de sus competidores, no cuenta con una plataforma de ecommerce que permita al cliente realizar gestiones de forma autónoma**: desde mirar los productos con mayor detenimiento y con más recursos hasta hacer una compra online o disponer de más información sobre la marca.

En resumen, **Sophia Clothing no tiene una propuesta de valor definida. En la actualidad no es más que un emprendimiento de venta de**

indumentaria, con niveles de ventas óptimos. Este último punto adquiere relevancia si se tiene en cuenta que es el único ingreso monetario de su dueña.

Las oportunidades de expansión que tiene la marca son prometedores ya que si, en su etapa actual, es rentable, con una mayor comprensión de su cliente y la aplicación de una estrategia de marketing integral su valor aumentará considerablemente.

Para finalizar **el análisis interno, se realizará una evaluación de la marca siguiendo el modelo de las 7S** abordadas por Peters y Waterman en el libro *"In search of excellence"*³² (1982). En ese documento, los autores realizaron un análisis exhaustivo de 43 empresas de nivel mundial para conocer las claves de su éxito y, en base a los resultados obtenidos, detectaron siete elementos que debe tener claramente definidos cualquier organización en su estructura. Los mismos son: "Strategy, Structure, Systems, Shared values, Skills, Style, Staff" (Peter, Waterman: 1982).

Es importante mencionar que, por tratarse de un emprendimiento unipersonal, el modelo descrito puede tener algunas variaciones cuando se aplica a Sophia Clothing.

La estrategia del negocio recae en ofrecer muy buenos precios por una prenda que tiene un valor medio para los consumidores por lo que no necesitan un gran nivel de evaluación para decidir si comprarla o no. Lo que valoran es la posibilidad de tener cosas nuevas a un precio económico.

Más allá del trato personalizado que no podrían obtener en ese centro comercial y de algún beneficio como un regalo sorpresa, **Sophia Clothing hoy actúa como un intermediario que se lleva un margen de dinero extra por acercar la ropa de Avellaneda a una persona de zona oeste, es decir, no hay diferenciación alguna en ese proceso.**

La clave no está en seguir una línea de estilo o mantener una identidad marcaria sino que **lo que se busca es ofrecer siempre productos que sean**

³²Peter,T., Waterman,R. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. HarperBusiness Essentials.

asequibles para sus clientes frecuentes dejando de lado, en muchos casos, calidad y diseño. Es por esto que el inventario es limitado y su rotación muy alta.

En relación a la estructura organizacional del negocio, se trata de un emprendimiento unipersonal. Su dueña es la encargada de buscar las prendas, subir las a Instagram, responder consultas, concretar ventas y acercar los productos a sus compradores.

Desde el punto de vista de los sistemas, el negocio cuenta con un proceso bien definido que es el que hace que la ropa sea vendida. La dueña compra productos y, en su hogar, se dispone a fotografiar todo el inventario adquirido.

El establecimiento de los precios se basa en: 1) mantener una rotación de inventario alta, es decir, no tener productos en stock por un tiempo prolongado, (de ahí la accesibilidad de los montos); 2) obtener un margen de ganancia cercano o superior al 100%.

Posteriormente, se responden consultas de los pedidos y se coordina con el comprador la entrega. Cuando el stock de productos disponibles baja, el proceso vuelve a empezar. Más allá de este flujo, no hay ningún seguimiento que se realice sobre las ventas realizadas.

Un último punto importante en relación a los sistemas es que no se utiliza ninguna herramienta contable ni controles de stock.

El siguiente elemento estructurador planteado por los autores son los valores compartidos. En este aspecto, **Sophia Clothing no cuenta con un grupo de conceptos que definan su identidad. Sin embargo, es posible asegurar que la marca difunde mensajes basados en el optimismo como modo de vida, alegría y perseverancia.**

En relación a la habilidad de los colaboradores se podría afirmar que **es ahí donde radica el éxito de este emprendimiento ya que fue la capacidad de la creadora la que permitió desarrollar y mantener un negocio por once años.**

Al hablar del estilo del emprendimiento, la característica que mejor se ajusta al mismo es la informalidad, por diversos motivos: en primer lugar no está registrado en ningún ente estatal. Por lo dicho anteriormente, no hay registros de los movimientos realizados durante todos estos años en funcionamiento (ingresos y egresos de dinero, movimiento de inventario, base de datos de clientes, etc). Por último, el curso del emprendimiento (su desarrollo diario y planificación a futuro) no está pensado ni estratégicamente diseñado.

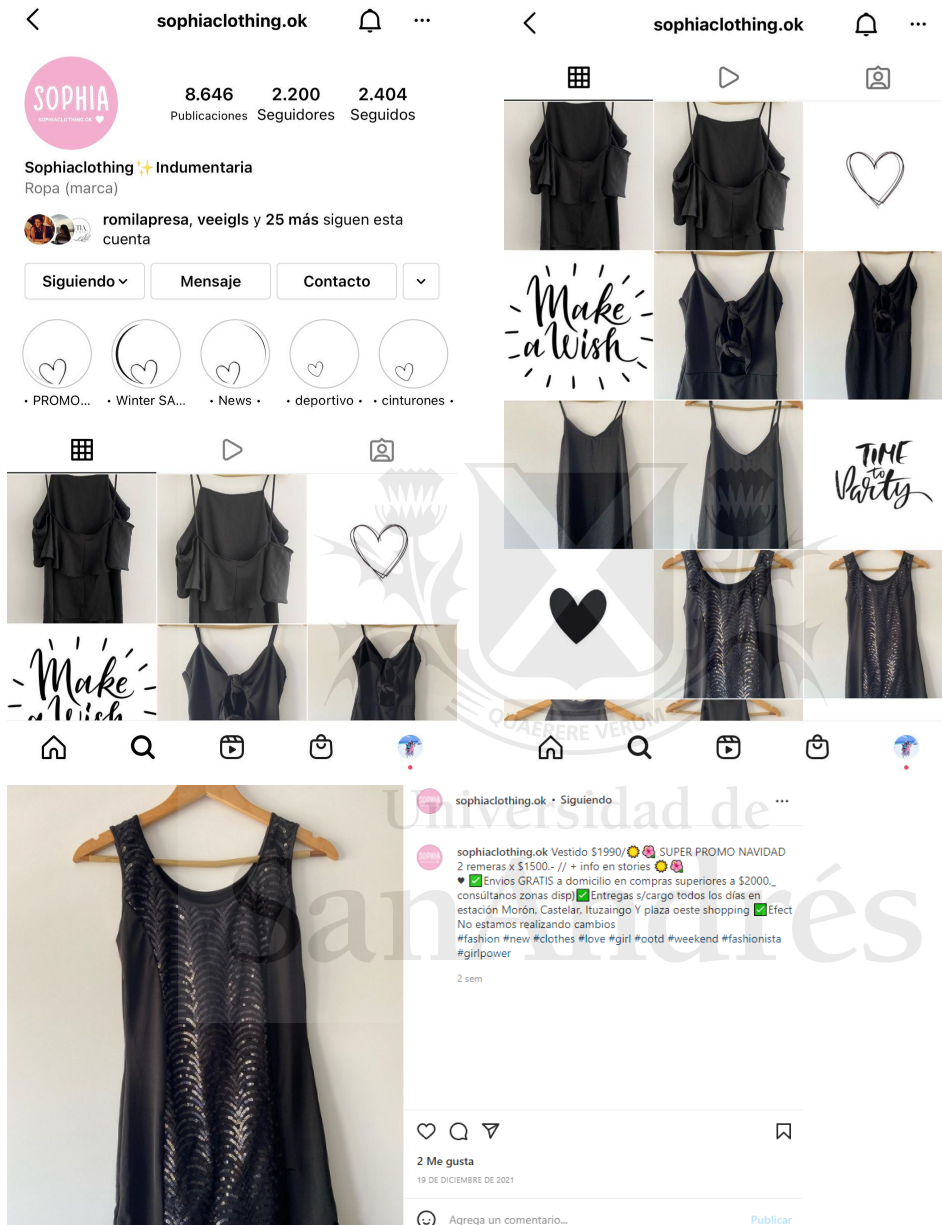
El desarrollo del negocio no está basado en datos, insights o información de valor si no que se va decidiendo en el día a día y eso representa un riesgo muy grande porque no se tiene conocimiento de los puntos positivos y negativos del mismo.

Finalizando con las 7S propuestas por los autores, el último elemento a analizar es el staff. En este caso particular, Sophia Clothing no cuenta con un equipo de trabajo. Sin embargo se podría considerar para una segunda etapa de expansión contar con proveedores externos que acompañen a la marca en temas asociados al packaging y entrega de paquetes, entre otros puntos que forman parte del negocio.

Luego de este exhaustivo análisis sobre la marca y todos los elementos que la componen, es momento de realizar un diagnóstico interno para conocer otros aspectos de valor.

Perfil de Sophia Clothing en Instagram

Figura 8. Perfil de Instagram Sophia Lapresa



Fuente: @sophiaclothing.ok

Diagnóstico de situación

En el siguiente apartado se realizará una evaluación de los aspectos positivos y negativos que condicionan e influyen en Sophia Clothing tanto desde el punto de vista interno como externo. Para ello, se utilizará la matriz FODA ya que la misma permite detectar las fortalezas y debilidades de la organización; y las oportunidades y amenazas del entorno en el que el emprendimiento se desarrolla.

Análisis FODA

El siguiente modelo tiene como objetivo detectar los puntos fuertes y débiles de la organización para tomar decisiones que contribuyan a potenciarlos y disminuirlos, respectivamente. Sin embargo, no solo se ocupa de las cuestiones internas sino también de aquellos aspectos externos que inciden en la misma.

Por lo dicho anteriormente, a continuación, **se enumeran las fortalezas** de la organización:

- El emprendimiento cuenta con más de diez años de funcionamiento y **una base de compradoras recurrentes que, si bien puede ser pequeña, ayuda a que el negocio sea rentable** a través del tiempo.
- Existe un conocimiento básico pero eficiente de lo que las compradoras buscan.
- **Hay una estrategia comercial definida: comprar barato y revender a bajos precios** pero obteniendo altos márgenes de ganancia con un inventario limitado.
- Prácticamente, no hay costos fijos que condicionen el presente o futuro del emprendimiento.

Por otra parte, las debilidades de Sophia Clothing son las siguientes:

- No hay una propuesta de valor definida.
- No se cuenta con información sobre el negocio para tomar decisiones basadas en datos.

- Actualmente, por no contar con proveedor de logística ni herramientas digitales, la zona de influencia es muy chica.
- El emprendimiento se desarrolla de manera informal desde su constitución, incluyendo todos los temas impositivos y legales.
- La oferta para sus clientes es muy limitada: no hay variedad en las formas de pago, métodos de envío y canales de comunicación.

En relación al entorno, las oportunidades con las que se cuenta son:

- La indumentaria es uno de los productos más vendidos y su consumo es alto.
- **La venta de indumentaria a través de canales digitales se encuentra en auge y todavía existen muchas estrategias a desarrollar** que contribuyan a generar más ventas a través de estas plataformas.
- Obtener mayor número de clientes a través de la ampliación de la zona de influencia. Esto puede lograrse decidiendo cuál es la empresa de correo más conveniente para realizar los envíos.

Por último, las amenazas que se detectan son:

- Mercado muy saturado: existe mucha oferta y poca diferenciación.
- La inestabilidad económica del país incide en el desarrollo del negocio y no permite ser previsible en cuestiones asociadas a los precios de los productos, las materias primas y costos fijos en general.
- El poder adquisitivo de los ciudadanos se encuentra en caída constante.
- Resulta dificultoso definir una propuesta de valor que sea novedosa y marque una diferencia.

Para aprovechar la tendencia positiva del mercado de la indumentaria en las plataformas digitales y mitigar el hecho de que es una industria muy saturada, será necesario desarrollar una propuesta de valor interesante para el público objetivo que, a través de este nuevo canal, de solución a sus demandas.

Luego de repasar todos los aspectos que constituyen el emprendimiento y condicionan su funcionamiento es momento de definir una estrategia integral para cumplir con los objetivos de este plan de marketing.



Universidad de
San Andrés

Segmentación, targeting y posicionamiento

Una de las premisas más valiosas de una estrategia de marketing es aquella que afirma que la propuesta de valor de una empresa debe estar basada en la resolución de las necesidades de sus consumidores.

Cada persona construye su entorno en base a los marcos conceptuales que aprendió durante toda su vida y, desde ese punto de partida, se desarrolla y actúa. Por esto, puede inferirse que **no existen dos compradores iguales y que ya no es posible hacer una generalización sobre la forma en la que los individuos se relacionan con una marca.**

Así, las técnicas de segmentación de grupos sociales han ido evolucionando para convertirse en un recurso útil que realmente aporte valor en el proceso de conocimiento del cliente.

En base a lo aprendido en la materia de esta maestría “Sociología y comportamiento del consumidor”, dictada por Claudio Darin, **segmentar es dividir un mercado en grupos distintos de compradores en base a sus necesidades, características o conductas.** Para realizar este ejercicio es necesario obtener insights de los consumidores, es decir, verdades no reveladas que den cuenta de sus formas de consumo y maneras de relacionarse con el entorno. Sin dudas, estos descubrimientos pueden contribuir con el desarrollo de la relación entre una marca y sus compradores.

Para poder realizar una segmentación que sea representativa resulta esencial reducir el sesgo individual del profesional que la lleva adelante y los prejuicios que las organizaciones acarrean sobre sus clientes. En consecuencia, **es necesario desarrollar la subjetividad informada, es decir, fomentar el descubrimiento de nuevas perspectivas de pensamiento dentro de los conocimientos ya adquiridos.**

Posteriormente, se deben encontrar las palancas de construcción de valor de cada uno de los grupos sociales. Esto brindará la posibilidad de **estructurar**

una propuesta que una lo que la empresa tiene para ofrecer con lo que cada tipo de comprador espera de la misma.

Para encontrar dichos marcos conceptuales es necesario llevar a cabo dos acciones: en primer lugar, **identificar las variables de segmentación del mercado y, seguidamente, construir una combinación de algunas de ellas,** de tal manera que sea posible identificar perfiles concretos de consumidores.

Kotler y Armstrong³³ en su libro *“Principios de Marketing”* (1998) definen tres tipos de variables de segmentación:

- **Demográficas:** edad, género, ingresos, localización, nivel socioeconómico, educación. Los modelos basados en estas variables son muy precisos y certeros pero muy poco ricos en la generación de insights.
- **Comportamentales:** asociadas a la forma de actuar de los usuarios. Por ejemplo, cómo, dónde y cuándo compra; en qué circunstancias, entre otras.
- **Psicográficas:** valores, formas de pensar, principios.

La combinación de esta información arroja un modelo completo sobre quiénes son los consumidores que comprarían el producto o servicio de una compañía.

El siguiente paso, posterior a la segmentación, es el targeting. En esta etapa, **se evalúa el atractivo de cada segmento y se define una propuesta de valor perceptible, relevante y diferencial para cada uno de ellos** que debe ser ejecutada en el mix de marketing.

Por último, **el posicionamiento de un producto o servicio se encuentra asociado al lugar que este ocupa en la mente del consumidor basado en una característica única que marca una diferenciación.** Por eso, no es recomendable que esa cualidad sea, por ejemplo, “el precio más bajo” ya que se trata de una virtud totalmente alcanzable por otros jugadores de la industria.

Definir el diferencial de una marca, lograr que el consumidor identifique la solución que esta ofrece y, posteriormente, posicionarse en la mente del

³³ Kotler, P. y Armstrong, G. (1998). Principios de Marketing. Pearson.

mismo genera un vínculo estrecho entre las dos partes que es muy valioso porque implica ganar terreno frente a la competencia.

Luego de este recorrido teórico por los términos que forman esta sección resulta esencial aplicarlos al emprendimiento en cuestión. En relación a la segmentación, las variables propuestas son:

- Demográficas: edad, género, nivel socioeconómico, localización geográfica.
- Comportamentales: modalidad y frecuencia de compra de indumentaria, uso de plataformas digitales, ocupación (educativa, laboral y actividades recreacionales sociales), formas de consumo de productos no esenciales, tipo de movilidad utilizadas.
- Psicográficas: compromiso con el medio ambiente, autopercepción de la imagen corporal, importancia del status social en el grupo de pertenencia, ocupación del tiempo libre, valoración de las tendencias en moda.

El cruce de algunas de estas variables contribuyen a la construcción de tres perfiles diseñados en base a las siguientes características de segmentación: edad, localización geográfica, nivel socioeconómico, modalidad y frecuencia de compra de indumentaria, relación con plataformas digitales, ocupación, tipo de movilidad utilizadas, importancia del status social en su grupo de pertenencia y valoración de las tendencias en moda.

El armado de estos modelos de clientes de Sophia Clothing son muy útiles para visualizar sus expectativas, demandas y necesidades:

Estudiante sin ingresos

Morena tiene diecinueve años, vive en la localidad de Hurlingham con su familia (compuesta por cuatro personas), es estudiante y no cuenta con un trabajo remunerado.

En relación al nivel socioeconómico de su núcleo familiar es posible afirmar que se encuentra dentro de un D1 ya que el único ingreso de dinero al hogar es el que genera su padre.

Morena es una usuaria heavy user de plataformas digitales (redes sociales, páginas web, etc) y, en lo que respecta a la compra de indumentaria, a través de las mismas suele buscar productos de su interés que adquiere de forma presencial porque no cuenta con medios de pago electrónicos que permitan concretar la transacción en dichos sitios.

Cómo utiliza el transporte público con frecuencia para dirigirse a la facultad y a distintos encuentros sociales, las compras las suele realizar en zonas comerciales de localidades cercanas a la de su vivienda, como son Castelar y Morón.

Para esta joven, la indumentaria es una parte importante de su vida cotidiana, tiene un estilo que le gusta alimentar y mantener ya que, para ella, **la moda es un elemento de identificación y legitimación dentro de su grupo de pertenencia.**

Su mayor desafío es **tener un abanico de opciones amplio y actualizado sin gastar mucho dinero ya que no dispone de ingresos propios. Otro aspecto a destacar es el hecho de que cuenta con tiempo libre para revisar opciones y poder así realizar compras inteligentes.**

Joven profesional

Ayelén tiene 25 años, vive en Castelar junto a su familia y se encuentra cursando el tercer año de la carrera Relaciones Laborales en la Universidad Nacional de La Matanza. Además, hace seis meses consiguió su primer empleo en una empresa nacional como analista de recursos humanos. Su nivel socioeconómico es C3, enmarcado en una clase media-media.

La moda no ocupa un gran lugar en su vida aunque le da importancia ya que considera que dice mucho sobre ella, sobre todo, en el ambiente laboral. Por eso, siempre busca estar prolija y con la indumentaria

adecuada para ese entorno. Su frecuencia de adquisición de prendas podría decirse que es periódico.

Muchas de las compras que hace son a través de plataformas digitales haciendo uso de la modalidad “pick up” en tiendas.

Ayelén busca tener prendas estratégicas básicas que sean de buena calidad para que le duren y que, a su vez, pueda combinar con distintos accesorios, para mostrarse siempre radiante sin tener que destinar demasiado presupuesto mensual en estos productos.

Madre y trabajadora full time

Mariana tiene 32 años, es empleada y, actualmente, se encuentra trabajando desde su hogar. Vive en el barrio de Ituzzaingó junto a su marido y dos hijos.

En general, **su relación con las compras es distante porque tiene muy poco tiempo libre. Por eso, siempre trata de ser lo más resolutiva posible. Para Mariana comprar ropa es un evento estresante.** En base a este dolor, predominan las compras online y en locales de cercanía. También cuenta con movilidad propia, aspecto que le permite tener más libertad a la hora elegir dónde comprar.

Con respecto a la adquisición de indumentaria, lo hace cuando surge una necesidad, por ejemplo, una prenda que necesita para un evento en particular o un regalo para un allegado. Al no salir con frecuencia de su hogar este punto no es central en su vida.

Mariana considera la vestimenta como un aspecto necesario pero poco importante. Lo que valora a la hora de comprar es la optimización y el ahorro del tiempo.

Luego de describir cada uno de los estereotipos de clientes de Sophia Clothing es necesario definir su target, es decir, la propuesta de valor que resuelve su dolor.

En el caso de la estudiante sin ingresos, Sophia Clothing debe proporcionar productos que respondan a las tendencias actuales, **la variedad debe ser alta para tener opciones pero también tienen que ser productos accesibles en términos económicos**. Tener financiación sería un aspecto muy valorado ya que al consumir mucha moda, los montos a abonar son altos.

La joven profesional busca calidad a un precio moderado ya que si bien está dispuesta a pagar un poco más por una prenda que usará reiteradamente, tiene un presupuesto ajustado para gastar en cosas no esenciales. **En términos de tendencia prefiere productos básicos fácilmente combinables y le da un gran valor a aquellos accesorios** que completan un atuendo.

Por último, la madre y trabajadora full time, sin dudas, **tiene que resolver un problema de tiempos**. La ropa no es su prioridad pero necesita contar con nuevas prendas en ciertas ocasiones; **busca un servicio ágil, que gestione rápido y que le facilite la adquisición de esos productos, en lo posible, sin salir de casa**. Por eso valora los locales de cercanía pero **si el emprendimiento le puede brindar mayores facilidades, por ejemplo envío a domicilio, sería un factor determinante por el cuál elegirlo frente a otros competidores**.

En concreto, Sophia Clothing es un emprendimiento que ofrece moda funcional, orientada a aquellas mujeres que valoran las tendencias en indumentaria pero que no forma una parte esencial de su vida. La declaración de posicionamiento así lo demuestra: **“Para aquellas mujeres que valoran estar a la moda sin resignar sus ocupaciones y sin gastar una fortuna, Sophia Clothing ofrece una gran variedad de prendas y accesorios que, con solo un click, puede estar en la puerta de tu casa en algunas horas”**.

Los factores claves de éxito de esta estrategia son, en primera instancia, **el servicio personalizado de la emprendedora que puede visualizarse en la capacidad de vender rápido desde el momento que llega la consulta hasta la entrega; en segundo lugar, la posibilidad de comprar a precios económicos**. Esto hace que las clientas puedan adquirir más de un producto,

aspecto muy valorado por ellas ya que eligen la cantidad por sobre la calidad. Por último, vender productos que son tendencia. Esto no debe ser perdido de vista ya que el público objetivo de Sophia Clothing busca comprar prendas que “están de moda”.

En resumen, **Sophia Clothing le devuelve a sus clientas algo que muchos emprendimientos parecen no tener: la agilidad y la inmediatez para que comprar ropa no tenga que ser una actividad en sí misma y, en cambio, pueda ser algo simple e igualmente placentero.** Sophia Clothing les ofrece a sus clientas la oportunidad de sentirse lindas, cómodas y cancheras en menos tiempo.

Arquetipos de Jung

La definición de arquetipos de clientes potenciales resulta muy útil para poder identificar con mayores recursos las características particulares de estos usuarios. Sin embargo, esta segmentación no solo puede ser aplicada al target objetivo sino también a las marcas: **incorporar a las organizaciones cualidades humanas resulta muy útil para conocer cómo se muestran y qué comunican.**

El portal Rock Content³⁴ explica que los arquetipos de marca “representan un concepto creado por Carl Jung y son conjuntos de estándares responsables de crear los rasgos de la personalidad, valores, cosmovisión y creencias de una organización”.

En el artículo contenido en dicho blog, la autora Ana Julia Ramos explica que “este tipo de caracterización es clave para fomentar la recordación de marca y definir valores que puedan ser compartidos con los clientes incorporando ese producto o servicio a su estilo de vida”.

³⁴ Ramos, A.J.(8 de julio de 2020). Conoce los 12 arquetipos de marca, cómo influyen en su posicionamiento y cuál se encaja mejor con tu empresa. Rock Content. <https://rockcontent.com/es/blog/arquetipos-de-marca/>

Los doce arquetipos identificados por Carl Jung son: el inocente, el sabio, el héroe, el fuera de la ley, el explorador, el mago, la persona corriente, el amante, el bufón, el cuidador, el creador, el gobernante.

El emprendimiento Sophia Clothing se encuentra directamente relacionado con **“la persona corriente”**. Tal como indica Ramos, **su objetivo es “integrarse en la sociedad y ser parte de la misma sin necesidad de destacarse o mostrarse como algo diferente. El éxito de este tipo de arquetipo radica en la eficiencia y en la practicidad para lograr los objetivos”**.

Todo lo dicho anteriormente, es la base y la esencia de Sophia Clothing ya que, a través del paso del tiempo, **el negocio logró ser rentable tomando una fórmula que muchos otros emprendedores utilizan: adquirir ropa a precios mayoristas, adicionar una ganancia, mejorar el packaging y re-venderla** en las zonas donde tienen influencia sin definir una propuesta de valor diferenciadora.

Para algunas marcas de talla mundial, este arquetipo trae grandes beneficios asociados a la humanización y al engagement para fomentar el acercamiento a su público objetivo. Sin embargo, para un emprendimiento tan pequeño como Sophia Clothing es necesario detectar un diferenciador más fuerte, aspecto que se desarrollará posteriormente en el mix de marketing.

Universidad de
San Andrés

Objetivos y metas

Siendo Sophia Clothing un emprendimiento pequeño, los objetivos están asociados a instalar la marca en las zonas de influencia, desarrollar el negocio en términos comerciales y publicitarios; y definir una propuesta de valor para diferenciarse de la competencia. Por lo dicho anteriormente, los objetivos cuantitativos son:

- Alcanzar una facturación de USD \$20.000 al cierre del 2022.
- Incrementar las ventas un 15% del 2022 al 2024 evaluando el valor real que las acciones de marketing generan a través del ROMI.
- Generar una cartera de 200 clientes fijos (quienes tienen una facturación anual de más de USD\$100) en el 2022 e incrementarla un 5% año a año.
- Aumentar la rotación de inventario un 15% durante 2022.
- Diseñar un sistema de créditos/cuotas que consiga 40 afiliaciones durante los dos primeros trimestres del 2022.

A su vez, los objetivos cualitativos son:

- Desarrollar un ecommerce propio durante el primer trimestre del año con características y funcionalidades que respondan a las demandas de los segmentos objetivos.
- Realizar alianzas estratégicas con proveedores para conseguir mejores opciones de financiación en la adquisición de inventario.
- Diseñar una estrategia integral de branding para posicionar a Sophia Clothing como una marca que responde a las necesidades de sus clientes.

La meta principal de los objetivos cuantitativos está asociada a aumentar la facturación y el volumen de ventas, mientras que los cualitativos buscan delimitar acciones que deben ser llevadas a cabo para expandir la imagen de marca y acercar la propuesta de valor a los segmentos objetivos.

Mix de marketing

En la siguiente sección, se busca definir los componentes que forman el mix de marketing para Sophia Clothing.

Según el sitio Genwords³⁵, “el mix de marketing es un concepto que se utiliza para definir todas las herramientas y variables a la disposición del responsable de marketing y tiene como objetivo analizar el comportamiento de los mercados y de los consumidores, para generar acciones que busquen retener y fidelizar a los clientes mediante la satisfacción de sus necesidades”.

Los componentes que lo forman son el producto, el precio, la distribución y la promoción.

Producto

En el caso de Sophia Clothing, **el producto principal a comercializar es indumentaria femenina y accesorios** de todo tipo como neceseres, maquillaje, pañuelos, cinturones y ropa interior, entre otros.

En relación al estilo de los mismos, en su mayoría, se trata de “básicos” y prendas clásicas. A esta base de productos se incorporarán, también, algunos artículos que respondan a tendencias del momento y prendas de noche informales para el segmento de clientes más jóvenes.

La adquisición de estos artículos para su posterior reventa se realiza a través de proveedores mayoristas que trabajan en Flores, más precisamente en la calle Avellaneda, adicionando la impronta de la marca a través de elementos complementarios como packaging, etiqueta, perfume y tarjetas.

El beneficio principal para las consumidoras es el hecho de que pueden adquirir productos de calidad media a un precio más bajo de lo que lo encontrarán en tiendas o emprendimientos de la zona oeste.

En relación al servicio ofrecido, se buscará continuar forjando relaciones a largo plazo con los clientes. **El objetivo es que Sophia Clothing sea su**

³⁵ Peralta, E.O. "Marketing mix: qué es y cómo aplicarlo". *Genwords*.
https://www.genwords.com/blog/que-es-marketing-mix#Estrategias_de_Marketing_Mix

proveedor principal de indumentaria y, por lo tanto, la primera opción al momento de buscar una prenda.

Figura 9. Ilustración de la calle Avellaneda



Fuente: www.clarin.com

Figura 10. Fotografía de la calle Avellaneda 2



Fuente: www.parabuenosaires.com

Figura 11. Fotografía de la calle Avellaneda 3



Fuente: www.nadinosinvito.com.ar

Plaza

Con respecto a las formas de venta, Sophia Clothing es un emprendimiento 100% online. Esto quiere decir que, en este momento de la marca, abrir una tienda física no es una opción.

Sin embargo, en base a la importancia que le dieron las personas encuestadas a la presencialidad, **en el cuarto año de expansión se buscará abrir un showroom en el hogar de la dueña para ofrecer una segunda forma de adquisición de productos.**

En relación a las formas de comunicación, el primer punto de contacto de valor seguirá siendo WhatsApp tanto para impulsar ventas como novedades de la marca.

Por otra parte, el perfil de Instagram existente será mejorado: se buscará darle un giro desde el punto de vista de la estética, el contenido y los servicios ofrecidos para profesionalizar y lograr así que sea más útil para el target objetivo.

A este canal de venta, se le adicionará un sitio de ecommerce con el objetivo de ofrecer una herramienta de venta oficial y en funcionamiento constante. **El mismo será desarrollado utilizando la plataforma Tiendanube.**

Los motivos que llevan a inclinarse por esta compañía son los siguientes: en primer lugar, se trata de una plataforma que cuenta con todas las funcionalidades que, en esta primera etapa de expansión, se buscan abarcar. Sin embargo, también dispone del suficiente nivel de escalabilidad para continuar incorporando funcionalidades en el corto y mediano plazo. **Es importante mencionar que, si bien el recorrido de la marca en canales digitales es corto, los diez años de experiencia en el mercado y el análisis realizado sobre el consumidor, contribuyen a asumir que el caudal de ventas a través de este medio será significativo.**

Por ello, es necesario contar con una plataforma que acompañe el crecimiento de la marca y que, también, contribuya con su personalización y con una buena experiencia de uso para el usuario final.

Por otro lado, al ser una solución destinada a pequeñas empresas, **Tiendanube cuenta con un gran nivel de soporte y atención al cliente, aspecto que es clave para un usuario poco experto** como la dueña del negocio en cuestión.

Finalmente, resulta esencial cuidar los costos fijos y disminuir los riesgos asociados a potenciales fallas del negocio. Tiendanube tiene un costo mensual en pesos, fijo y asequible.

En este caso, **si bien no se trata de la opción más económica es necesario reforzar que el sitio de ecommerce es la apuesta más grande de Sophia Clothing en términos de propuesta de valor ya que está abriendo una nueva forma de relacionamiento con sus clientes y una manera diferente de mostrarse en el mercado de la indumentaria. Es por eso que este paso debe ser ejecutado a través de la mejor opción que se pueda adquirir.**

Esta plataforma de ventas será fácil de usar, simple y amigable. Su valor distintivo será el hecho de que los usuarios tendrán un catálogo completo de los productos ofrecidos por la marca, con sus medidas, variedad de colores e información de valor extra.

Además, se ofrecerán distintos métodos de entrega: pick-up point, retiro por domicilio de la dueña; lugar en común entre las dos partes; entrega a domicilio de la compradora.

La distribución a cargo de la emprendedora seguirá siendo en puntos estratégicos de los barrios que son factibles de cubrir, a saber: Castelar, Morón e Ituzaingó.

Para obtener mayor eficacia en este tipo de distribución, las entregas se harán coordinando día y horario con el cliente, realizando el procedimiento por zonas. Sin embargo, como la respuesta inmediata es una característica de la marca, se deberá satisfacer la demanda de las clientes de la forma más rápida posible, ofreciendo diversas opciones. Así, se trabajará con un servicio de correo externo para ampliar la zona de cobertura a todo el país, con costo a cargo del cliente.

En relación a la adquisición de los productos, se toman dos días estratégicos para ir a la calle Avellaneda a hacer la compra de la indumentaria. Los mismos

son: jueves, para tener stock suficiente para ventas impulsivas del fin de semana; y lunes, para volver a tener el stock habitual luego de los días de mayores ventas.

Durante este periodo, la cantidad de inventario será pequeña y controlada para reducir riesgos de sobrante de stock.

Precio

Con respecto al valor que se cobrará por artículo, se utilizará la estrategia de precios de tipo mark-up, definiendo un porcentaje de incremento sobre todos los costos asociados a la venta del producto y mantenimiento del emprendimiento.

Sin embargo, en una segunda etapa, cuando el consumidor comience a percibir el valor diferencial de Sophia Clothing, se definirá una estrategia de precios basada en la percepción que la clienta tiene sobre la marca y la importancia del dolor que ésta resuelve.

Teniendo en cuenta que uno de los estandartes de Sophia Clothing es “más por menos”, los descuentos serán parte de la estrategia de ventas pero de forma encubierta: reducción de precios por compra en cantidad (3x2, 50% en la segunda unidad de productos complementarios, etc.), descuentos por pago en efectivo/transferencia bancaria y envíos gratis, etc.

Otro recurso a utilizar es el de obsequiar pequeños presentes junto con las compras que realizan como una forma de fidelizar clientes. En esta misma línea, se propone la adquisición de nuevos clientes por compradoras ya existentes a través de descuentos en conjunto o por programas de recomendación.

El objetivo principal es que los clientes tengan la sensación de que siempre pagan menos por lo que se llevan.

Con respecto a la forma de pago, se espera que los usuarios puedan abonar los productos de la forma que prefieran, es decir, todas las modalidades deben estar operativas.

Otro aspecto de valor para los consumidores es el de diseñar un sistema de crédito propio del emprendimiento. Esto es un punto central ya que permitirá tener una base de clientes fija con el objetivo de construir una relación más estrecha con la marca y obtener más información sobre las compradoras. También será ideal para generar mayor volumen de ventas de clientes frecuentes.

Promoción

En relación a la estrategia de comunicación y publicidad, **se buscará aumentar el conocimiento de marca y la generación de nuevos leads a través de redes sociales, específicamente, Instagram.**

La publicidad en este canal es esencial ya que se trata de un mercado muy competitivo, por lo que es necesario generar un vínculo con los usuarios, a través de publicidad paga y también a través de la pauta con influencers.

Otra estrategia de valor para el mediano plazo es llevar adelante acciones de email marketing para estar más conectado con los clientes y acercarlos información útil. En este sentido, la comunicación fluida (promociones, novedades generales, nuevos servicios y productos) a través de WhatsApp es mandatoria.

Es importante tener en cuenta que, a través del sitio de ecommerce, se obtendrá mayor caudal de datos sobre clientes potenciales y compradores. Esto permitirá descubrir nuevos insights, una herramienta fundamental para acercarse a los distintos segmentos con mensajes más precisos.

Con respecto a la fuerza de venta, por el momento, seguirá siendo un emprendimiento unipersonal manejado exclusivamente por su dueña.

Para finalizar con esta sección, es valioso destacar que **la propuesta de valor del emprendimiento radica en convertirse en un aliado clave de sus clientes al momento de elegir un atuendo o producto** para salir de fiesta, para ir a trabajar o para regalar. Asegurando rápida entrega, excelente servicio y un vínculo personalizado que se da a través de cultivar una relación en el

tiempo, de anticiparse a posibles necesidades, basada en los gustos e historial de compra de sus clientes.

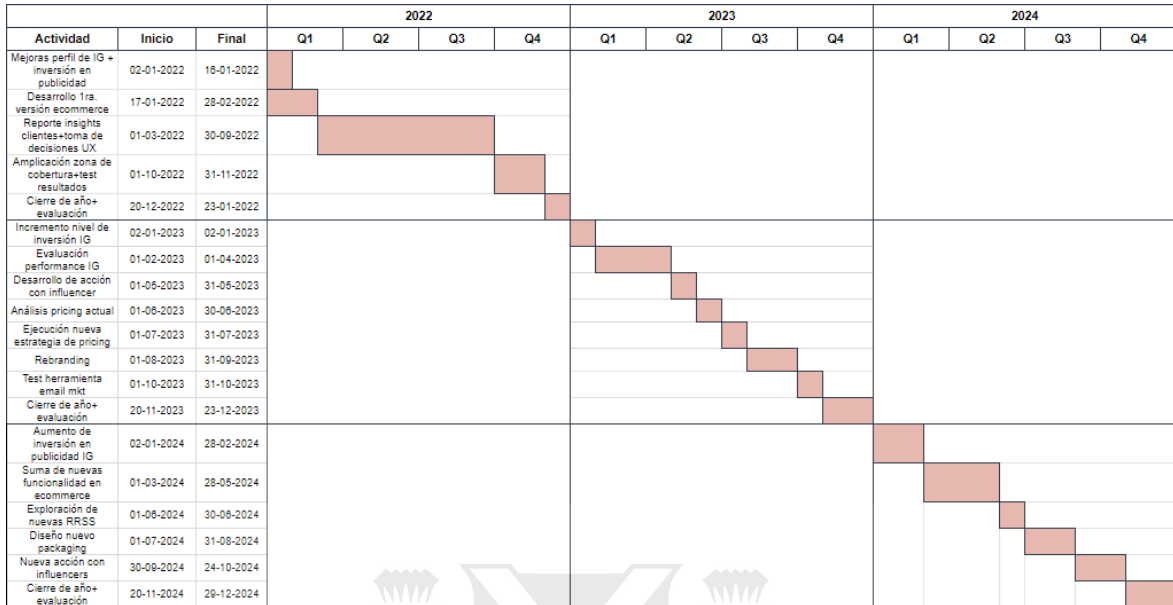
Sophia Clothing se encuentra transicionando de un emprendimiento clásico sin diferenciación a uno que busca incorporar herramientas tecnológicas que ayuden a ofrecer un mejor servicio. Lo artesanal y cercano de un negocio tradicional se combinará con las facilidades que brinda la tecnología, para que las consumidoras tengan lo mejor de los dos mundos.



Universidad de
San Andrés

Cronograma de acciones

Figura 12. Diagrama de Gantt



Fuente: elaboración propia

En este apartado se detallan exclusivamente cómo se llevarán adelante las acciones desarrolladas en el plan de marketing exceptuando todas las tareas directamente relacionadas con el proceso de venta.

Durante el 2022, **el desarrollo del sitio web de ventas será crucial** para seguir avanzando en las tareas de los años venideros.

Una vez implementada la plataforma, durante varios meses, se recolectará información sobre los usuarios, como datos personales, historial de compras, puntos de contacto en el proceso de adquisición de productos, etc. También se detectarán aquellas funcionalidades sobre las que es necesario mejorar o agregar en una segunda etapa de desarrollo del sitio.

En este punto, sería interesante cruzar esta información con aquella que se pueda obtener de otras plataformas propias, como instagram. En esta primera etapa, este ejercicio se realizará de forma manual, revisando los datos que cada sitio ofrece.

Además, durante este primer periodo, **se realizará una prueba de ampliación de zonas de cobertura de la marca ya que, de esta manera, será posible incrementar la facturación significativamente.** Para ello, se trabajará con

proveedores externos como correos privados y servicios de moto-mensajería que faciliten la entrega de las prendas.

En el 2023 **el foco estará puesto en comenzar a definir los precios no ya por el sistema de “mark-up” sino por el valor que las consumidoras creen que Sophia Clothing les brinda por sobre otras marcas de similares características.**

Una vez re-definida y ejecutada la nueva composición de los precios, se llevará adelante una estrategia de rebranding que comunique la solución que el emprendimiento ofrece a cada segmento de clientes.

Por último, también será interesante probar una herramienta de email marketing, ya que, a esta altura del desarrollo del negocio, se contará con suficiente caudal de información como para hacer un envío masivo diferenciado según el tipo de compradora y su nivel de relación con la marca.

El 2024 será el año donde se buscará fortalecer el negocio y terminar de estandarizar las herramientas lanzadas en los años anteriores.

Por lo dicho anteriormente, **será necesario agregar nuevas funcionalidades al sitio web, aumentar y profundizar la estrategia, tanto orgánica como paga, en Instagram y, también, realizar una segunda acción con algún influencer que ayude a difundir esta nueva visión de la marca.**

Cada actividad tendrá su sistema de control donde se evaluará el nivel de desarrollo de la misma y/o el accionar en base a demoras o problemas de ejecución.

Para esto, se realizará previamente una lista de puntos a completar para que cada acción se concrete. Todo ese proceso será volcado en una planilla de Microsoft Project, a través de la cual se hará un control exhaustivo.

Por otro lado, **las acciones definidas en el cronograma son dependientes entre sí, por lo que no es posible pasar a la siguiente sin completar la anterior.**

Análisis económico financiero

Figura 13. Análisis económico financiero del emprendimiento proyectado a tres años

Análisis Económico Financiero						
Ventas		2022	2023	2024	Total	
Ventas Brutas		USD 20.000	USD 21.400	USD 23.540	USD 64.940	
Ventas Netas		USD 20.000	USD 21.400	USD 23.540	USD 64.940	
Unidades Vendidas		2.038	2.181	2.399	6.618	
Precio Promedio Neto		USD 9,8	USD 9,8	USD 9,8	USD 9,8	
Descuentos Comerciales	7%	-USD 1.400	-USD 1.498	-USD 1.648	-USD 4.546	
IIBB	2,5%	-USD 465	-USD 498	-USD 547	-USD 1.510	
Total Ventas Netas		USD 18.135	USD 19.404	USD 21.345	USD 58.884	
Costos						
Producto / Servicio		USD 8.000	USD 8.560	USD 9.416	USD 25.976	
Comisión por venta online	1%	200	642	1177		
Total Costos		USD 8.200	USD 9.202	USD 10.593	USD 25.976	
Margen Bruto		USD 9.935	USD 10.202	USD 10.752	USD 32.908	
Gastos						
Comercialización	4%	USD 725	USD 776	USD 854	USD 2.355	
Administración		USD 6.900	USD 6.900	USD 6.900	USD 20.700	
Logística	3%	USD 544	USD 582	USD 640	USD 1.767	
Depreciación	3	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	
Marketing		USD 555	USD 645	USD 828	USD 2.028	
Total Gastos Operativos		USD 8.724	USD 8.903	USD 9.222	USD 26.850	
Utilidad Operativa (EBIT)		USD 1.211	USD 1.300	USD 1.530	USD 4.040	
Impuesto a las Ganancias	30%	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	
Cuota de Monotributo		USD 315	USD 382	USD 439	USD 1.136	
Utilidad Neta		USD 895	USD 918	USD 1.091	USD 2.904	
CAPEX		USD 2.000	USD 0	USD 0	USD 2.000	
FREE CASH FLOW		-USD 2.000	USD 895	USD 918	USD 1.091	
VAN	15%	-USD 2.000	USD 778	USD 694	USD 190	
TIR					20%	
ROMI			218%	202%	185%	

Fuente: elaboración propia

En este apartado se demostrará, por medio de un escenario proyectado a tres años, que el negocio es rentable.

Para realizar este análisis se tendrán en cuenta las ventas, los costos y la inversión realizada en marketing.

Antes de continuar con el desarrollo de este apartado es necesario aclarar que la facturación neta y bruta no presenta diferencias porque no se están adhiriendo impuestos a esta última. El motivo de esta decisión es no distorsionar el cálculo financiero ya que el impositivo se realiza en otro análisis. La medición de la rentabilidad será evaluada con indicadores económicos y financieros: el retorno de la inversión en marketing (ROMI), el valor presente neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR).

Otro punto a aclarar es que todos los valores serán presentados en dólares para mitigar el impacto de la inflación en el país. Por eso, muchos de los

valores de los costos se mantendrán fijos a lo largo de los tres años, entre ellos, sueldo de la emprendedora y cuota del monotributo.

Con respecto a los gastos, se presenta un desglose de los mismos según a la actividad que pertenecen:

- Producto: representa el 40% del costo de la facturación ya que el margen de ganancia será del 60% durante todo el periodo proyectado. En esta categoría, se incluye, también, el valor por ventas online, que es del 1%.
- Comercialización: packaging, comisión Mercado Pago.
- Administración: honorarios contador, internet, sueldo de la emprendedora, suscripción mensual a Tiendanube, pago de monotributo, servicio de luz y papelería.
- Logística: traslados.
- Marketing: inversión en Instagram y otras acciones de promoción.
- Depreciación: el costo es cero porque no se adquirió ningún tipo de maquinaria para llevar el emprendimiento adelante.

De todas las categorías de gastos, solo los de administración y la inversión en Instagram son fijos. Todos los demás son variables según las ventas que se realicen.

Durante el 2022, se proyectan ventas por USD \$20.000 contabilizando 2038 unidades vendidas: 299 sweaters (\$20 por unidad), 330 vestidos (\$7,5 por unidad), 599 accesorios (\$4 precio promedio por unidad), 810 remeras (\$15 por unidad).

Con respecto al monotributo, por la facturación obtenida, **el pago del mismo se enmarcará en el segmento “K”, en el que se abona anualmente un total de USD \$1500. Esta categoría será la misma durante los tres años ya que se asume un 35% de aumento en la facturación anual por la inflación.**

Durante este primer año, el 10% de las ventas se realizarán a través del ecommerce mientras que la inversión en publicidad dentro de Instagram será de \$450 entre campañas de difusión de la marca y conversiones.

En relación a la demanda, durante este periodo, la base de clientes potenciales se proyectará teniendo en cuenta la población económicamente activa de la

zona de influencia del emprendimiento ya que, si bien se ofrecerá envíos a otras partes de la provincia, se entiende que en este momento de desarrollo del negocio este tipo de venta serán bajas.

Según el portal Atlas Conurbano (<https://www.atlasconurbano.info/>), la cantidad de mujeres dentro de la población económicamente activa en Morón³⁶ e Ituzaingó³⁷ es de 121.263. Si se pre-establece que un 20% de esta muestra conocerá la marca (ya sea por el perfil de Instagram, por visitar el sitio web o por el “boca en boca”), la cantidad de clientes potenciales para el 2022 es de 24.252 personas.

En este primer periodo un 30% de la facturación alcanzada, tanto online como offline, provendrán de las acciones de publicidad y comunicación ejecutadas a través de Instagram.

La totalidad de esas ventas se distribuyen de la siguiente manera: 320 sweaters, 353 vestidos, 641 accesorios, 867 remeras.

Durante este periodo de tiempo, las ventas online representarán un 30% mientras que la inversión en marketing se incrementará un 10% versus el año anterior.

En este periodo de tiempo, la demanda aumentará por las acciones de marketing y por la mayor difusión del sitio de ecommerce. También se espera tener un crecimiento de las ventas en otras zonas de la provincia y del país.

Por lo dicho anteriormente, se vuelve a considerar la cantidad de mujeres dentro de la población económicamente activa, ahora a nivel nacional. Según el observatorio del Banco Mundial (<http://www.bancomundial.org>), en 2019 este

³⁶ Atlas del Conurbano Bonaerense. (s.f.). *Programa de estudios del conurbano Morón*. Recuperado el 9 de enero de 2022 de [atlasconurbano.info/pagina.php?id=299](https://www.atlasconurbano.info/pagina.php?id=299)

³⁷ Atlas del Conurbano Bonaerense. (s.f.). *Programa de estudios del conurbano Ituzaingó*. Recuperado el 9 de enero de 2022 de <http://www.atlasconurbano.info/pagina.php?id=203>

grupo (sin discriminación por sexo) contiene 20.877.041³⁸ personas, de las cuales un 43.27%³⁹ son mujeres contabilizando 9.033.495 individuos.

Si se proyecta que un 3% de ese grupo puede ponerse en contacto con la marca, el mercado potencial se extendería a 626.311 personas.

El año 2024 se espera obtener un crecimiento del 10% ya que se verán materializados los esfuerzos de la marca en términos de marketing y servicio al cliente realizados en el pasado. Por eso, el mercado potencial aumentará tres puntos en relación al año anterior sobre la PEA (población económicamente activa) de mujeres a nivel nacional. Su tamaño será de 11.252.000 posibles clientes.

Se prevé una facturación de USD \$23.540 y 2399 prendas vendidas (353 sweaters, 288 vestidos, 705 accesorios y 953 remeras).

Durante este año la inversión en marketing será del 20% haciendo que las ventas online asciendan al 50%.

La tasa interna de retorno que se calcula sobre los tres años proyectados es del 20% en base a una inversión inicial de \$2000, mientras que la tasa de corte del VAN es del 15% (definida previamente en los lineamientos generales de este trabajo académico). **Esto nos permite concluir que, al ser este último parámetro menor, el negocio es rentable un 9% en dólares en tres años.**

Con respecto a la tasa de retorno de la inversiones en marketing la misma fue de 199%. Sin embargo, si se revisa el desempeño anual se puede ver que el ROMI decrece. Esto se debe a que, al pasar los años, cada peso invertido en marketing trae menos ventas. Por eso, será necesario revisar en un análisis posterior, la saturación de la inversión y definir una estrategia para que esta acción sea realmente incremental.

³⁸ Banco Mundial. (s.f.). *Población activa, mujeres (% de la población activa total) - Argentina*. Recuperado el 9 de enero de 2022 de https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.TLF.TOTL.IN?locations=AR&name_desc=true

³⁹ Banco Mundial. (s.f.). *Población activa, mujeres (% de la población activa total) - Argentina*. Recuperado el 9 de enero de 2022 de https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.TLF.TOTL.FE.ZS?locations=AR&name_desc=true

En conclusión, esta evaluación del negocio proyectada en el tiempo permite asegurar que llevar adelante esta transformación del negocio dará resultados positivos en términos de rentabilidad, además de aportar valor a los clientes y posicionar a la marca como un negocio con identidad propia.



Universidad de
San Andrés

Conclusión

Luego de este recorrido teórico, donde se realizó un análisis exhaustivo del emprendimiento Sophia Clothing y se construyó un Plan de Marketing para delimitar acciones de mejora del negocio es necesario detallar los aprendizajes y conclusiones obtenidos.

En primer lugar, es posible afirmar que **desarrollar un negocio no implica, simplemente, tener la capacidad de comercializar un producto popular dentro de un segmento determinado de clientes potenciales.** Esto, sin dudas, representa un paso importante para que un emprendimiento sea rentable. Sin embargo, maximizar las ganancias **implica entender aquello que los consumidores necesitan y esperan.**

De esta manera, se pueden atender sus demandas sin dejar ningún cabo suelto, aspecto que hará que esa marca vuelva a ser elegida por el usuario sobre otras opciones.

En el caso puntual de Sophia Clothing, si bien el emprendimiento tiene más de diez años de existencia, se encuentra en una etapa muy limitada de desarrollo porque durante todo este tiempo su mayor valor fue el de oficiar de intermediario entre un local mayorista y el consumidor final. Si bien esto es claramente un punto débil, también representa una gran oportunidad.

Las mejoras asociadas a detectar los distintos segmentos de clientes y resolver los dolores particulares que cada uno de estos tiene proyecta un gran crecimiento para el negocio.

En segundo lugar, **la incorporación de un sitio de ecommerce implica ofrecer a las consumidoras una herramienta de autogestión que, funcionalmente diseñada, brindará nuevas oportunidades** porque hará posible: realizar un seguimiento del viaje del cliente, obtener información de calidad sobre ellos, detectar insights dentro del proceso de compra, brindar más herramientas de comunicación y construir una base de clientes sobre la que se puede seguir ofreciendo otros productos.

Por último, **resulta esencial evaluar distintos escenarios financieros para mejorar la salud financiera del negocio ya que si el emprendimiento no es rentable, no tiene razón de ser.**

En un país como Argentina donde la economía es inestable, realizar una proyección de crecimiento a tres años puede ser una tarea muy compleja. Sin embargo, debe ser llevada a cabo con la mayor precisión posible y guiar el negocio a través de métricas claves (en el caso ROMI, VAN y TIR) para evaluar tanto el nivel de facturación como el retorno de la inversión en las acciones de marketing que representan la esencia de este trabajo.

Sin dudas, llevar un emprendimiento adelante no es una tarea fácil pero aplicando las herramientas correctas y teniendo en cuenta los puntos antes mencionados es posible lograr el desarrollo del mismo de forma exitosa.



Universidad de
San Andrés

Bibliografía

- Asociación de Emprendedores de Argentina. *COVID-19: emprendimientos argentinos a un año de la pandemia*. https://www.asea.org.ar/uploads/library/608313f1d8dd5_Informe%20sobre%20encuesta%20de%20ASEA%20-%20COVID-19%20a%20un%20a%C3%B1o.pdf
- Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria. (2021). *EXPORTACIONES DE PRENDAS DE VESTIR Período: Enero - Marzo 2021* (pp. 1–2). Recuperado de <http://www.ciaindumentaria.com.ar/camara/wp-content/uploads/2021/05/Evoluci%C3%B3n-de-Exportaciones-3-meses-2021-s.pdf>
- Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria. *Informe sobre centros de compra a nivel nacional* (Informe n°2) <https://www.infotextil.com.ar/informeciai-sobre-centros-de-compras-a-nivel-nacional-edicion-no-5/>
- Chevalier, Stephanie (2022). *Annual e-commerce sales revenue in Argentina from 2014 to 2021*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/695591/total-e-commerce-sales-argentina/>
- Cirocco, L. (2021). Cómo elegir la mejor plataforma de comercio electrónico para mi negocio. Dominando el ecommerce. Recuperado de: <https://dominandoelecommerce.com/elegir-mejor-plataforma-ecommerce/>
- Código Penal Argentino [CPA]. Ley 22362 de 1980. 26 de diciembre de 1980 (Argentina).
- *Conexiones de fibra óptica aumentan en Argentina pese a la incertidumbre regulatoria* (2021, 21 de abril). bnamericas. <https://www.bnamericas.com/es/noticias/conexiones-de-fibra-optica-aumentan-en-argentina-pese-a-incertidumbre-regulatoria>
- Datta, P. (2011). A preliminary study of ecommerce adoption in developing countries. *Information Systems Journal* (3-32).
- Dharavi: turismo en el mayor slum de Asia” (2021, febrero 15). Recuperado de <http://www.albasud.org/noticia/1300/dharavi-turismo-en-el-mayor-slum-de-asia>.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina (2021). “Índice de precios al consumidor. Disponible en el sitio Web del INDEC, <https://www.indec.gob.ar/>

- Kantar World Panel (2021). “Los argentinos y el e-commerce ¿cómo compramos y vendemos online?” [Archivo PDF]. <https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- Kent, S. (2021). The Sustainability Gap: How Fashion Measures Up. *The Business of Fashion. Volumen (1)*, 4-49.
- Kessler, G., (2016). *La sociedad argentina hoy: Radiografía de una nueva estructura*, Buenos Aires, Argentina: Siglo XXI.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (1998). *Principios de Marketing*. Pearson.
- *Las ventas online se dispararon un 1000%: sector por sector cuáles crecieron más* (05, mayo 2021). El Cronista <https://www.cronista.com/negocios/las-restricciones-dispararon-hasta-un-1000-las-ventas-online-de-comercios-esenciales/>
- “Ley de reforma del monotributo: comenzaron a regir los nuevos valores” (2021, abril 21). Recuperado de <https://www.telam.com.ar/notas/202104/551515-el-gobierno-promulgo-la-ley-de-reforma-del-monotributo.html>
- Milanini, A. (2021). 6 plataformas para tu ecommerce. Bullmetrix. Recuperado de: <https://www.bullmetrix.com/blog/ecommerce/6-plataformas-para-tu-ecommerce/>
- Peralta, E.O. “Marketing mix: qué es y cómo aplicarlo”. *Genwords*. https://www.genwords.com/blog/que-es-marketing-mix#Estrategias_de_Marketing_Mix
- Peter, T., Waterman, R. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. HarperBusiness Essentials.
- *Por qué la clase media argentina mantuvo el mismo tamaño que tenía en 2019*. (2021, 5 de mayo). El Cronista. <https://www.cronista.com/informacion-gral/por-que-la-clase-media-argentina-mantuvo-el-mismo-tamano-que-tenia-en-2019/>
- Porter, M (1979). *The structure within industries and companies' performance*. p. 214-227.
- Prahalad, C.K., (2005). *La oportunidad de negocios en la base de la pirámide: Un modelo de negocio rentable que sirve a las comunidades más pobres*, Bogotá, Colombia: Grupo editorial Norma.

- Ramos, A.J.(8 de julio de 2020). Conoce los 12 arquetipos de marca, cómo influyen en su posicionamiento y cuál se encaja mejor con tu empresa. Rock Content:
<https://rockcontent.com/es/blog/arquetipos-de-marca/>
- “Salarios y poder adquisitivo: otro golpe para el asalariado argentino” (2021, enero 06). Recuperado de
<https://www.forbesargentina.com/money/salarios-poder-adquisitivo-otro-golpe-asalariado-argentino-n4864>
- Sassone, S. M., Mattosian, B., Linares, M. D., Melella, C., Rascovan, A., Lapenda, M. L. y Escobar Basavilbaso, M. (2020). Argentina sociodemográfica: Composición de la población. ANIDA. Atlas Nacional Interactivo de Argentina. Instituto Geográfico Nacional.
https://static.ign.gob.ar/anida/fasciculos/fasc_composicion_poblacion.pdf
- “Se desplomaron las importaciones de ropa: ¿es por la caída de la economía o por las trabas para conseguir dólares?” (2020, diciembre 02). Recuperado de
<https://www.iprofesional.com/comex/328758-las-importaciones-de-ropa-en-argentina-disminuyen-un-36>
- “Según una encuesta, el 69% de los argentinos desaprueba la gestión de Alberto Fernández: es el peor nivel de aceptación desde que asumió” (2021, marzo 18). Recuperado de
<https://www.infobae.com/politica/2021/03/18/segun-una-encuesta-el-69-de-los-argentinos-desaprueba-la-gestion-de-alberto-fernandez-es-el-peor-nivel-de-aceptacion-desde-que-asumio/>
- “Sube el IPC en abril en Argentina” (2021, abril). Recuperado de
<https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina#:~:text=La%20tasa%20de%20variacion%20anual,es%20del%2017%2C6%25>.
- Vitale, S. (7 de diciembre de 2021). “*Bueno y barato. Precios y consejos para comprar en el polo de indumentaria que se renovó*”. La Nación.
<https://www.lanacion.com.ar/sociedad/bueno-y-barato-precios-y-consejos-para-comprar-en-el-polo-de-indumentaria-que-se-renovo-nid07122021/>

Anexos

Índice de figuras

Figura 1	8
Figura 2	23
Figura 3	24
Figura 4	31
Figura 5	31
Figura 6	31
Figura 7	33
Figura 8	43
Figura 9	57
Figura 10	57
Figura 11	57
Figura 12	63
Figura 13	65



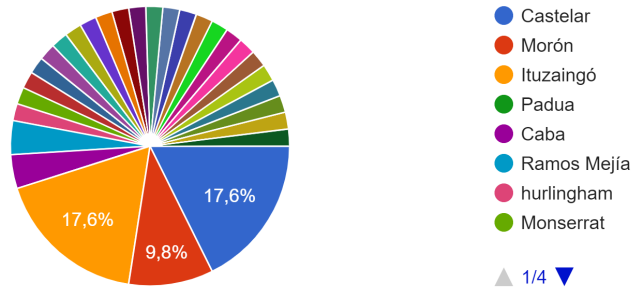
Tabla comparativa de proveedores de plataformas comerciales

	VTEX	tiendanube	Empretienda
Origen y año de fundación	Brasil - 2000	Argentina - 2012	Argentina - 2017
Tipo de clientes	Corporate (L'oreal, Motorola, Dia, C&A)	SMB (Truppi, Baumm, Dasha Accesorios)	Emprendedores
Costos	Entre US\$500 a US\$4.500\$ mensuales	Básico (AR\$399/mes), Full (AR\$999/mes), Plus (AR\$2999/mes), Avanzado (AR\$9999/mes) + 0,5 al 2% de comisión por transacción	Fee mensual de \$500 con cobro de dominio propio pero sin comisión por transacción
Facilidad de uso	Compleja por la cantidad de funcionalidades que tiene	Alta. No se necesita ningún tipo de conocimiento técnico	Alta. Plataforma muy intuitiva con múltiples canales de soporte
Nivel de personalización	Alto	Con el plan más económico, la posibilidad de personalización es baja. Con el plan medio ya se puede editar el código y, por lo tanto, hacer diseños a medida del negocio	Bajo. Cuenta con plantillas que permiten personalizar, sobre todo, la sección de inicio
Nivel de seguridad	Alto. Viene con HTTPS activado por default	Alto. Provee un certificado SSL en todas las etapas de navegación	No especificado
Métodos de pago	Soporta todos las formas de pago e incluye una opción de pago sin contraseña que vuelve más ágil la etapa del checkout	Soporta todos la formas de pago y admite descuentos	Ofrece Mercado Pago, Todo Pago, Mobbex, transferencia bancaria, efectivo y "a convenir"
Envíos, comisión y control de stock	Categorías ilimitadas, SKUs y otras variaciones y atributos. Se pueden registrar cantidad de transportistas ilimitados	Integraciones con OCA, Correo Argentino, Moova, BlueMail, Pudo, Envío Pack y Ship Now y otros servicios de transporte. Stock: integracion solo con tiendas online	Envíos: integración con OCA, Paq.ar, Mercado Envíos y carga manuales de proveedores. Carga de stock: manual
Integraciones con plataformas de marketing digital	VTEX permite la integración con todas las herramientas	Ofrece integraciones de manera directa con distintos tipos de plataformas	Integraciones con redes sociales, medios de pago, métodos de envío

Resultados de encuesta para análisis de consumidor

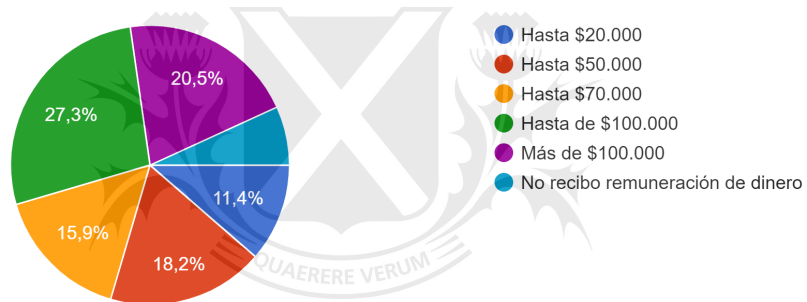
¿En qué barrios vivís?

51 respuestas



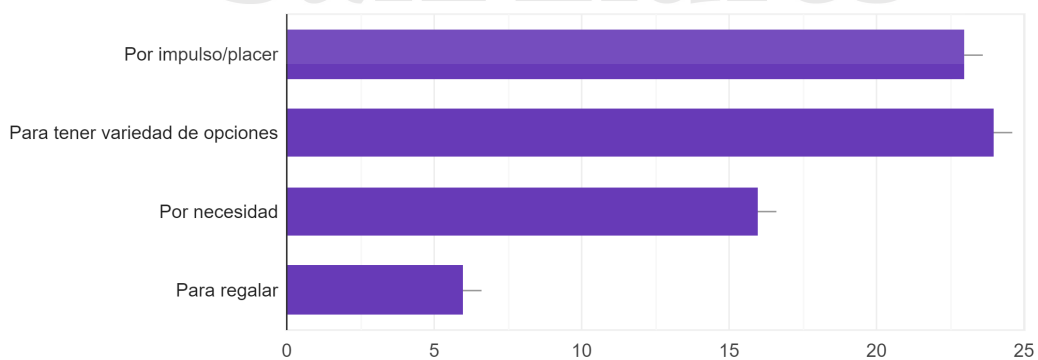
¿De cuánto es tu remuneración neta mensual?

44 respuestas



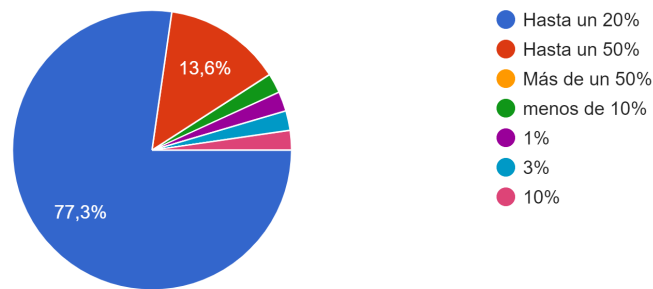
¿Por qué compras ropa de indumentaria femenina?

51 respuestas



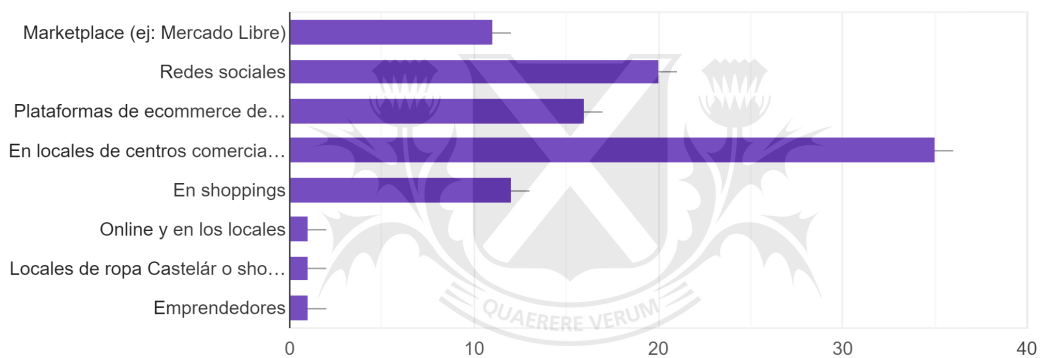
¿Qué porcentaje de tus ingresos destinas a la compra de indumentaria femenina?

44 respuestas



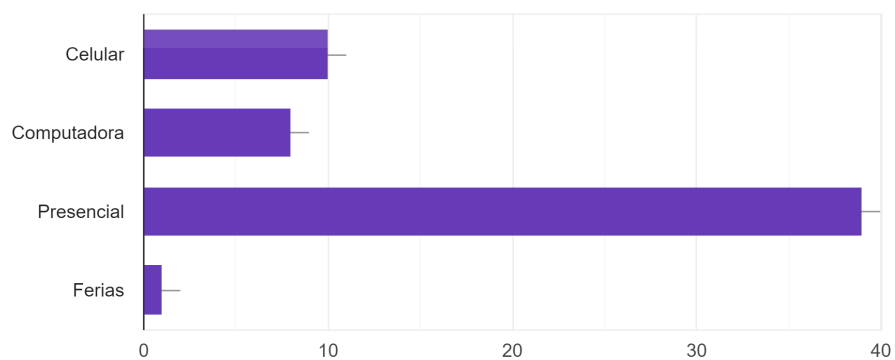
¿A través de que canales compras ropa de indumentaria femenina?

51 respuestas



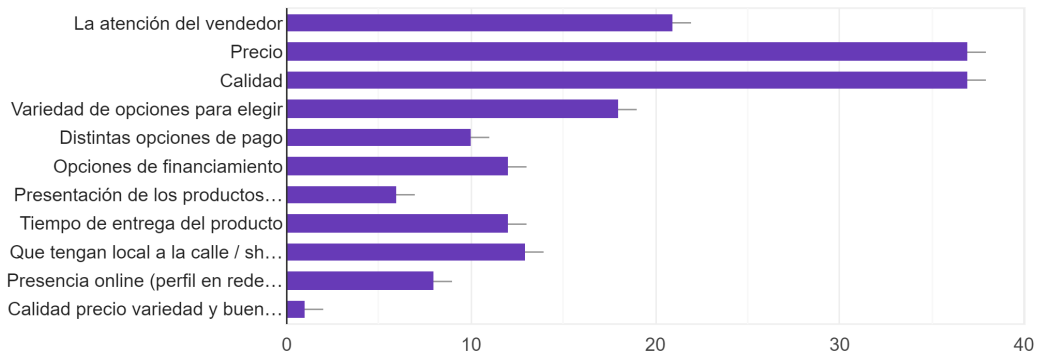
¿Cuál es el medio preferido para comprar ropa de indumentaria femenina?

51 respuestas



¿Qué aspectos valoras cuando haces una compra?

51 respuestas



¿Qué tipo de indumentaria compras usualmente?

51 respuestas



Universidad de San Andrés

Antes de efectuar la compra ¿Realizas una investigación online/presencial del producto?

51 respuestas

