



Universidad de
SanAndrés

Trabajo Final de Integración – Plan de Marketing

**Buscador online para PyMEs de
moda y diseñadores de autor.**

Alumno: González, María Pía

DNI:37.158.024

Mentor: Estevez, Carolina

Buenos Aires, Mayo 2022

1. Introducción	3
2. Resumen ejecutivo	4
3. Marco teórico	4
4. Análisis de entorno (PESTEL)	8
4.1 Análisis Político	8
4.2 Análisis económico	8
4.3 Análisis social	9
4.4 Análisis tecnológico	10
4.5 Análisis ecológico	10
4.6 Análisis legal	11
5. Análisis del consumidor	11
6. Análisis de mercado	19
7. Análisis competitivo	22
8. Análisis estratégico	24
9. Estrategia de marketing	30
9.1 Segmentación y targeting	30
9.2 Propuesta de valor	31
10. Objetivos y metas	33
11. Marketing mix	34
11.1 Producto	34
11.2 Precio	36
11.3 Distribución	37
11.4 Comunicación	37
12. Plan económico y financiero	39
13. Conclusiones	44
14. Bibliografía	46
15. Anexos	48



Universidad de
San Andrés

1. Introducción

El objetivo del trabajo final es desarrollar un plan de marketing para lanzar un buscador de moda enfocado a PyMEs y diseñadores de autor con el fin de facilitar al consumidor la búsqueda de nuevas tiendas *online* en un mismo sitio web y dar visibilidad a empresas nuevas, de calidad y diseño, con mayor conciencia ambiental.

Hoy en día, existen una gran cantidad de tiendas que apuestan por propuestas innovadoras y desafortunadamente no están posicionadas en el *top of mind* a la hora de comprar por Internet. A su vez, nos hallamos frente a un consumidor cada vez más informado y demandante con necesidades, motivaciones y deseos cada vez más exigentes.

Por otro lado, el fenómeno del *fast fashion* dejó como consecuencia una pérdida de exclusividad y calidad en el rubro de la moda, producto de la producción en cadena, motivo por el cual cada vez más consumidores buscan diferenciarse a través de la adquisición de productos customizados o consumo de marcas alternativas; al mismo tiempo que aumenta continuamente el impacto ambiental por los grandes sobrantes de stock que estas grandes firmas producen.

A su vez, el constante crecimiento del mercado online en Argentina y particularmente del rubro indumentaria en el último año, demuestran un cambio en los hábitos de compra del consumidor y una adaptación a las nuevas tecnologías. Sumado a las restricciones por Covid-19, el rechazo a las grandes aglomeraciones y el ahorro de tiempo hace que cada vez más compradores elijan las vidrieras virtuales para buscar, seleccionar, comparar y concretar sus compras de moda.

Sin embargo, el comercio online del rubro moda está acaparado por las grandes marcas del mercado, ya sean nacionales o internacionales, por el alto costo que implica producir un e commerce de calidad y posicionarse en el mundo digital. De esta manera, el mayor desafío al que se enfrentan hoy en día las pequeñas marcas o nuevos diseñadores es poder competir con los grandes jugadores. Teniendo en

cuenta la facturación y la producción promedio que realiza cada PyME, la única

alternativa para poder posicionarse en el mundo online es fusionarse en un mismo sitio para unir esfuerzos y poder hacer frente así a las grandes marcas.

2. Resumen ejecutivo

Se propone generar un portal de referencia que ofrezca un catálogo de productos ordenados por estilo y precio, donde el principal atractivo sea la curaduría de los mismos bajo filtros de calidad y diseño a la vez que se expondrán las tendencias y formas de llevarlas y la posibilidad de guardar las prendas favoritas como así también de crear looks.

Su funcionamiento sería similar al de Google, es decir, a través de keywords el usuario puede encontrar lo que busca y, al realizar la búsqueda de un producto concreto, aparecen diferentes resultados. Al hacer click en los mismos, se redirige al *e-commerce* correspondiente. De esta manera, el modelo de facturación sería por costo por click. Además, el sitio recogería toda la información buscada por los usuarios, permitiendo entender qué desea consumir o está consumiendo el target objetivo, y poder así planificar la oferta de productos en base a eso.

El mayor desafío que representa el proyecto, es el alto costo de desarrollo de un sitio de calidad, con buena usabilidad y la consecuente inversión en medios digitales para lograr un conocimiento de marca y posicionamiento en el mundo digital.

3. Marco teórico

En una sociedad en la cual las necesidades primarias están sustancialmente satisfechas, gran parte de los comportamientos y de las elecciones de los consumidores pueden depender de “alguna diferencia por leve que sea”, de “algo que atrae más aún cuando sea imperceptiblemente”, es decir, que la elección se

basa en sugerencias cada vez más refinadas (Dogana 1984)¹.

De esta manera, se afirma la necesidad de replantear el origen del consumo poniendo mayor atención en las variables de carácter subjetivo (necesidades, motivaciones y deseos). El marketing cambió de orientación y en lugar de centrarse en el producto se centró en el consumidor, o, en palabras de Dogana, pasó de la valorización de las características objetivas y funcionales del producto a la identificación de las fuentes de gratificación psicológicas que agregadas al producto mediante la acción publicitaria crean una imagen de éste rica y diferenciada.

La llamada sociedad de consumo se caracteriza por el hecho de que los bienes económicos tienden a ser considerados cada vez más como posibles fuentes de gratificación de una amplia gama de necesidades psicológicas y emotivas, en un nivel que está mucho más allá de las funciones primariamente económicas y prácticas de dichos bienes (Dogana 1984)². En este sentido, el consumidor adquiere no solamente las características objetivas, prácticas y funcionales de un producto si no además los significados, los símbolos y el valor emotivo que ese bien encubre.

Entre las motivaciones que determinan la elección de un producto, además de las gratificaciones puramente individuales, existen motivaciones igualmente fuertes y numerosas que tienen su origen en dinámicas de tipo social. Se refiere a fenómenos como la necesidad de prestigio y reconocimiento, la necesidad de comunicar a los demás una determinada imagen de uno mismo, la diferenciación o el conformismo, el deseo de promoción social, la capacidad de resistir a las presiones de grupo, la necesidad de identificación con los dirigentes y los ídolos, etc. (Dogana 1984)³.

La moda ha sido a lo largo de años la herramienta que han encontrado los hombres para poder diferenciarse según el estatus social. Hoy en día, muchas veces surge lo mismo con el fin de reflejar superioridad y muchas otras con la intención de camuflarse con una clase social superior. Es decir, el hombre según sus aspiraciones puede hacer uso de la moda con diferentes fines; por un lado, para

¹ Dogana, Ferdinando. 1984. Psicopatología del consumo cotidiano. Barcelona: Gedisa.

² Dogana, Ferdinando. 1984. Psicopatología del consumo cotidiano. Barcelona: Gedisa.

³ Dogana, Ferdinando. 1984. Psicopatología del consumo cotidiano. Barcelona: Gedisa.

sentirse parte del contexto que lo rodea, y por el otro, para diferenciarse del resto.

De esta manera, la moda se ha vuelto un instrumento imprescindible para la sociedad y, las empresas dedicadas al rubro de la indumentaria han tenido en cuenta el valor significativo que representa el vestir, razón por la cual, la comunicación de las empresas del sector se ha vuelto una de las estrategias más importantes para asegurar el éxito de las mismas.

El principal objetivo de las empresas es dar a conocer sus productos, promocionarlos y persuadir al consumidor para que, en última instancia, los adquiera. Sin embargo, las estrategias empleadas para lograr dichos objetivos son muy variadas y cada vez más innovadoras. No solo se basan en un buen trabajo en conjunto de publicidad y marketing sino que también resulta importante generar una imagen favorable de la marca, desde el punto de vista de la confiabilidad y del valor que representan para el consumidor. Y dichas estrategias están sujetas, no solo a la identidad de la marca sino también al perfil del consumidor. El nuevo consumidor busca sentirse identificado o aspira a identificarse con lo que la marca represente para él. Se debe ofrecer un estilo de vida, un mundo de referencia implícito que proponga a los consumidores adoptar la identidad de la marca como un modo de ser. De esta manera, las empresas de moda pueden lograr la fidelidad de los consumidores, que se identifiquen con las marcas y se establezca una relación a largo plazo.

Por otra parte, también se ha observado que las estrategias de las marcas del rubro han ido adaptándose a los cambios económicos, culturales y sociales. Con el proceso de globalización, y principalmente con la llegada de las nuevas tecnologías, las empresas han comenzado a darle prioridad al mundo online, centrándose en la distribución de la información a través de las redes sociales. Pero la revolución digital no solo ha producido un cambio en las estrategias comunicacionales de las empresas, sino que también ha producido un cambio en el perfil de los consumidores, quienes se muestran mucho más exigentes y participativos a la hora de tomar decisiones de compra. Hoy en día, Internet y las redes sociales permiten comunicar las marcas volviéndolas transparentes y construyendo sus atributos a través del acuerdo con los consumidores, quienes a partir del nuevo rol proactivo que asumen en las marcas y su identificación con los atributos que las definen, pasan a llamarse prosumidores. Esto quiere decir que gracias a las múltiples

herramientas que ofrece la web, intercambian información sobre las marcas y productos que consumen.

En la última década, el avance de la tecnología ha tenido un fuerte impacto en la mayoría de las industrias, lo que hizo que evolucionen de manera significativa e incluso transformen su modelo de negocio, ofreciendo mayores facilidades a los usuarios para comprar productos o servicios a través de la web.

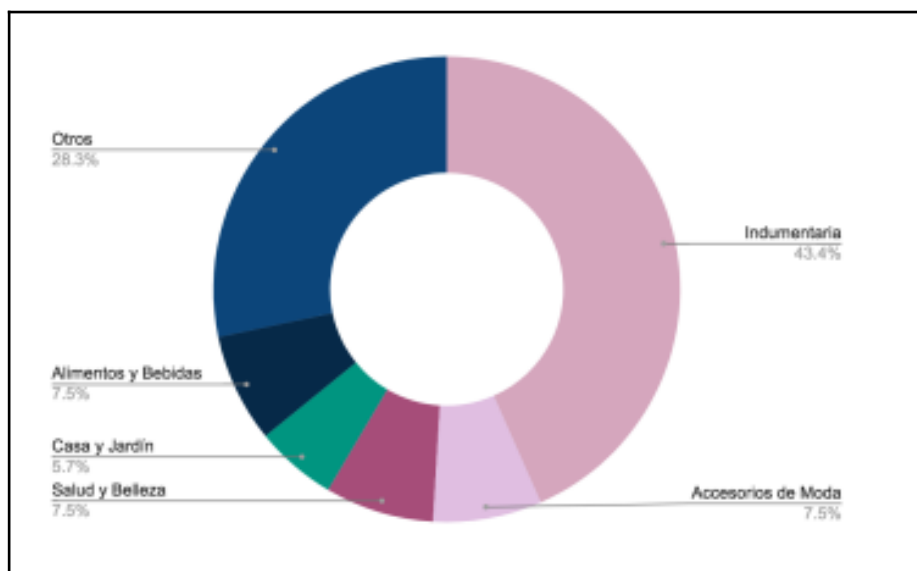
Según la CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico 2021)⁴ la facturación del e commerce en Argentina creció en un 124% durante el 2020 y se compraron 72% más productos que el año anterior. A su vez, la categoría de indumentaria creció en un 161% su participación dentro del comercio electrónico.

Según el informe anual de E commerce 2020 de Tienda Nube⁵, plataforma de diseño de sitios web de comercio electrónico, la Argentina se convirtió en el país que registró mayor crecimiento a nivel global, con un incremento anual del 79% en sus ventas online, seguido por Singapur (71%) y España (36%).

El e commerce alcanzó durante el 2020 un promedio de facturación diaria de \$89,2 millones en Argentina, lo que representó un incremento del 557% con respecto al 2019, de acuerdo al informe. Durante el primer semestre del último año, 9 de cada 10 argentinos realizaron al menos una compra online y, además, 1 de cada 10 personas lo hizo por primera vez durante la pandemia. En este sentido, el segmento que más ventas captó fue indumentaria con 46%, lo cuál demuestra la importancia de esta industria en el e commerce.

⁴ Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE). 2021. Informe anual 2020.

⁵ Tiendanube. 2021. Informe Anual 2020.



Fuente: Tienda Nube. Informe Anual de Comercio Electrónico (2020).

Otra de las cifras que arroja el estudio es de las redes sociales como aliados para vender por internet. Aunque su crecimiento como canal de venta fue del 2% con respecto al año anterior, del total de las ventas realizadas el 34% se concretó por redes sociales. Dentro de esas ventas, Instagram representó el 87% mientras que Facebook completó el total con un 13%.

Asimismo, una investigación realizada por Mercado Libre⁶, el e-commerce líder de Latinoamérica, arrojó que casi diez millones de personas navegaron todos los meses la categoría moda durante el 2020 y que representó el 21% del gasto de los usuarios en el sitio (de abril a septiembre). El informe además reveló que los argentinos gastaron aproximadamente \$2.300 en productos fashion y que, en promedio, eligieron 3 unidades cada vez que ingresaron a la plataforma a comprar este tipo de productos.

Estos datos confirman el crecimiento a pasos agigantados del comercio electrónico en el país y el potencial de la categoría acelerado aún más por las diversas restricciones promovidas a causa de la pandemia de Covid-19 y las medidas de aislamiento que alejaron a los clientes de los comercios físicos en todo el país.

Sin embargo, la industria de la moda ha sido una de las que menos cambios en cuanto a su modelo de comercialización ha experimentado: sitios propios vs

⁶ MercadoLibre. 2021. Informe Anual 2020.

marketplaces, donde se puede observar que la mayor parte de las estrategias e innovaciones están dirigidas a las grandes marcas o firmas reconocidas que cuentan con grandes presupuestos y equipos de trabajo, a la vez que apuntan, en consecuencia, a un consumidor con un poder adquisitivo alto.

4. Análisis de entorno (PESTEL)

4.1 Análisis político

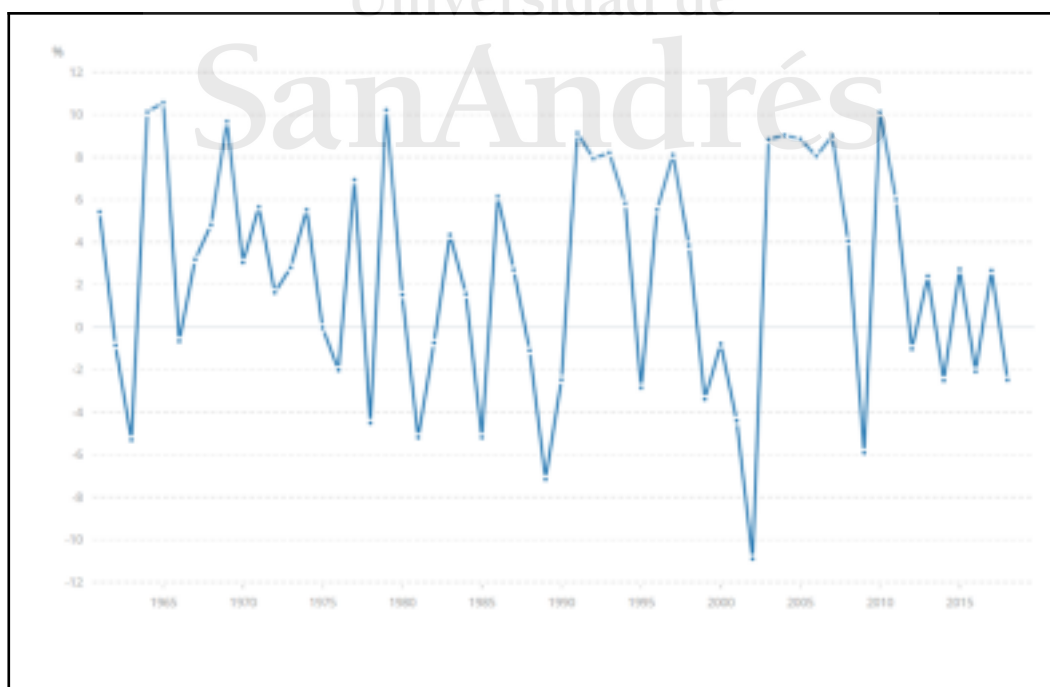
Dentro de las políticas públicas que pueden afectar al proyecto se encuentra la Ley de emprendedores, sancionada en 2017⁷. Su objetivo principal es incentivar la actividad emprendedora en el país y aumentar el capital emprendedor argentino. La misma contribuye a disminuir los tiempos y gastos a la hora de abrir una empresa. A través de una nueva figura jurídica, Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS), se brinda la posibilidad de crear una empresa en 24 horas y de forma *online*. Además, la sociedad puede estar constituida por un único socio y el objeto del negocio puede ser amplio lo cual da lugar a que el proyecto pueda ampliarse una vez que el mismo vaya creciendo.

La ley también incentiva a los inversores a apostar económicamente en proyectos argentinos otorgándoles beneficios impositivos y realizando plataformas de financiamiento colectivo. Tal es el caso de la creación del FONDCE (Fondo Fiduciario para el Desarrollo del Capital Emprendedor) para que el Estado destine fondos públicos para co-invertir con privados e impulsar el desarrollo de los proyectos. Además, existe la posibilidad de obtener *crowdfunding*, es decir, acceder a financiamiento a partir de una red online de financiación supervisada por la Comisión Nacional de Valores. Y, en tercer lugar, se seleccionaron determinadas aceleradoras para ayudar a hacer crecer los proyectos argentinos, principalmente a emprendimientos tecnológicos, sociales y científicos.

⁷ Constitución de la Nación Argentina. 2017. Ley 27.349.

4.2 Análisis económico

En los últimos 3 años la Argentina se ha encontrado en un contexto recesivo a nivel económico. Esto ha sido un gran golpe en el poder de compra de las personas lo cual ha impactado directamente en el consumo. En el año 2019 la caída del consumo de la venta minorista fue de un 11,6%⁸ en promedio, en donde algunos rubros fueron más golpeados que otros. La elevada inflación, 36,1%⁹ en 2020; la creciente deuda con el FMI (anexo 1); la preocupante devaluación de la moneda que fue del 28,8% en el 2020¹⁰; y la caída en las reservas del Banco Central (anexo 2) han logrado generar una gran inestabilidad económica, en donde los más perjudicados son tanto los negocios, al ver reducidas sus ganancias, como las personas al ver una baja en su poder adquisitivo. Esto es algo que se ha repetido a lo largo de la historia de la Argentina, como se puede observar en el gráfico a continuación que muestra las variaciones del PBI (%) desde 1961 hasta el 2018. En el gráfico lo que se destaca es el crecimiento y decrecimiento del PBI demostrando la gran inestabilidad de la economía Argentina, y la dificultad que esta conlleva a la hora de emprender un negocio en un contexto tan cambiante.



⁸ INDEC. 2020. Índice de precios al consumidor (IPC). Cobertura Nacional.

⁹ INDEC. 2021. Índice de precios al consumidor (IPC). Cobertura Nacional.

¹⁰ INDEC. 2021. Índice de precios al consumidor (IPC). Cobertura Nacional.

Fuente: Banco Mundial

<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=AR>

A pesar de esto, uno de los impactos positivos que podemos encontrar son los fuertes incentivos económicos de parte de los bancos para impulsar el consumo, como son los descuentos en diversas industrias.

4.3 Análisis social

Dentro de lo que es el contexto social podemos encontrar diversos factores que juegan a favor del proyecto. Los jóvenes de hoy en día buscan salir de la normalidad buscando un punto diferencial. Se aburren rápido de la rutina, y esto les hace estar en una constante búsqueda de novedades. En este sentido, una oferta de marcas nuevas con una propuesta diferente y novedosa puede resultar atractiva para este segmento de mercado.

A su vez, es una generación a la cual se la denomina “nativos digitales” dado que gran parte de su vida han convivido con grandes disrupciones tecnológicas y poseen una alta penetración y uso de la misma. Esto es favorable para las empresas que apuestan a vender a través de un sitio web porque el consumidor ya posee educación sobre la forma de consumo.

Sin embargo, no se deben dejar de lado algunos factores que pueden no ser favorables, como es el decrecimiento de la clase media en Argentina debido a la baja en los salarios y el poder adquisitivo de las personas, lo cual hace que más personas estén bajo la línea de pobreza y en consecuencia disminuye el público objetivo potencial. La Comisión Económica para América Latina (Cepal) mide el porcentaje de personas de cada país de la región que se consideran a sí mismas como parte de la clase media, y dentro de esa encuesta en Argentina cada vez menos personas forman parte de ésta (el porcentaje pasó del 86% en 2011 a 73,9% en 2018)¹¹.

4.4 Análisis tecnológico

En cuestión de tecnología, Argentina cuenta con una alta penetración de

¹¹ CEPAL (Comisión Económica para América Latina). 2020. Panorama social de América Latina.

internet (85,84% contra una media latina de 78,78%)¹² y el aumento del consumo a través del canal online en donde 90% de los adultos argentinos conectados ya compró online alguna vez (esto representa 18,3 millones de personas)¹³. Por estas razones, se puede decir que es un país altamente conectado y muy propicio para seguir creciendo en los negocios de internet.

Sin embargo, la logística es un factor clave para posibilitar y potenciar este crecimiento y poder integrar de forma efectiva tecnología y procesos que proporcionen una única vista omnicanal al cliente sin importar el origen del producto ni el destino de entrega. La logística para ecommerce en Argentina ha evolucionado a partir del trabajo y desarrollo de diversos aspectos a partir de la integración tecnológica vía web services, lo que permitió quitar procesos manuales susceptibles al error (CACE 2020)¹⁴. Sin embargo, continúa siendo la mayor barrera del ecommerce en Argentina, tanto para envío de productos como para devolución o logística inversa.

4.5 Análisis ecológico

En los últimos años han habido grandes presiones hacia las empresas con el objetivo de que sean más amigables con el medioambiente, desde reducir su huella de carbono hasta cambiar el *packaging* de sus productos para que contengan materiales reciclables o menor cantidad de plástico. Esto pone en la mira a las grandes firmas del *fast fashion* que hace posible la adquisición de numerosas cantidades de prendas debido a una reducción de los costes de producción, lo que implica consecuencias negativas para el planeta y la salud de quienes las confeccionan. Esto tiene un impacto positivo para marcas que se dedican a producir en menor escala y apuntan a un consumo y producción más consciente y amigable con el medio ambiente.

¹² Corporación Andina de Fomento (CAF). 2020. El estado de la digitalización de América latina frente a la pandemia del COVID-19.

¹³ Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE). 2021. Informe anual 2020.

¹⁴ Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE). 2021. Informe anual 2020.

4.6 Análisis legal

Dentro de las políticas gubernamentales y legislaciones de Argentina, podemos clasificarlas en aquellas que son positivas para la propuesta de negocio y aquellas que son negativas. Una de las políticas que mayor implicancia puede tener sobre la propuesta es la sanción de la ley 24.240¹⁵ de Defensa al Consumidor que establece en el artículo 34 que las ventas por medio postal, telecomunicaciones, electrónico o similar el consumidor tiene derecho a revocar la aceptación durante el plazo de diez días corridos contados a partir de la fecha en que se entregue el bien o se celebre el contrato, lo último que ocurra, sin responsabilidad alguna. La norma dispone además que el "botón de arrepentimiento" debe alojarse en la página de inicio del sitio de Internet institucional de los proveedores de productos y servicios, o en la sección principal de las aplicaciones.

Por el otro lado, se han aprobado en el último tiempo varias políticas beneficiosas para impulsar el consumo en Argentina. Entre ellas se encuentran la ley del conocimiento¹⁶, la cual otorga incentivos fiscales a empresas tecnológicas; el impuesto PAIS¹⁷ que ayuda a fomentar el consumo interno y finalmente el Plan Ahora 3, 6 y 12¹⁸ que permite una financiación en cuotas sin interés.

5. Análisis del consumidor

Podemos destacar un cambio notable de mentalidad en el consumidor de una generación a otra. Los millennials, generación formada por jóvenes nacidos entre 1981 y 1996 (Reeves y Oh 2007)¹⁹, caracterizada por ser la primera generación de consumidores que ha crecido inmersa en un mundo completamente dominado por internet (Tapscott 1998)²⁰. Prefieren invertir su dinero en busca de nuevas

¹⁵ Constitución de la Nación Argentina. 2020. Ley 24.240. Art. 34.

¹⁶ Constitución de la Nación Argentina. 2020. Ley 27.506.

¹⁷ Boletín Oficial de la Republica Argentina. 2019. Decreto 184/2020.

¹⁸ Boletín Oficial de la Republica Argentina. 2021. Resolución 34/2022.

¹⁹ Reeves, Thomas C. y Oh, Eunjung. 2008. Generational Differences. Handbook of Research on Educational communications and technology.

²⁰ Tapscott, Don. 1998. Growing up Digital: The rise of the Net Generation. New York: McGraw-Hill.

experiencias más que en productos materiales de gran valor. Ya no están interesados en adquirir objetos como autos, casas, artículos de lujo o de marcas reconocidas. Buscan vivir experiencias diferentes, que rompan con el esquema cotidiano, que los hagan disfrutar, conocer cosas nuevas.

Con este cambio de mentalidad es que viene aparejado un concepto sumamente fuerte relacionado al cuidado del medio ambiente. “Los ‘millennials’ están cambiando el modo y el qué comprar. Ya han adoptado el movimiento artesanal/local/de lotes pequeños/alimentos reconfortantes globales, hasta el punto de que la ‘transparencia’ y el ‘origen’ ahora son una segunda naturaleza en el negocio alimentario. Pero ya hay muchos que dicen que los millennials buscarán la misma transparencia en la industria de la indumentaria” (Cámara Argentina de la Indumentaria 2020)²¹. Oeko-Tex, Asociación encargada de gestionar los estándares de calidad en productos textiles, a través de su estudio La clave de la Confianza²² evaluó las actitudes y comportamientos de los usuarios frente a la sostenibilidad textil. Para elaborar el estudio se contó con una muestra mundial de más de 11.000 consumidores de ropa y textiles para el hogar y se tuvo en cuenta una amplia variedad de actitudes por parte de los consumidores sobre la sostenibilidad textil. Entre ellas se destacan la percepción de las sustancias nocivas, el impacto ambiental de la industria y el bienestar social de los trabajadores textiles por parte de la sociedad. Con el objetivo de comprender la importancia relativa del cambio climático, se les pidió a los participantes que eligieran los cinco temas principales que más les preocupan de una lista de dieciséis problemas políticos, económicos, personales y globales. Como resultado, “Terrorismo” ocupó el primer lugar, “enfermedad” fue el segundo con 42% y “cambio climático” ocupó el tercer lugar con 41%. Seguidamente, “economía personal” quedó en cuarto lugar con el 37%. Esto demuestra la responsabilidad que sienten hacia el cuidado del medio ambiente y, por esta razón, prefieren realizar sus compras a través de empresas que ofrezcan

²¹ Cámara Argentina de la Indumentaria. 2020. La visión de los millennials obligará al sector moda a adoptar la sostenibilidad y transparencia como valores.

²² Oeko-Tex. 2017. La clave de la confianza: los consumidores y su actitud en referencia a la Sostenibilidad Textil. Cambios de comportamientos y perspectivas.

productos con envases reciclables, hagan un uso eficiente de la energía a la hora de la fabricación o colaboren con fundaciones y/o ONGs.

Por otro lado, esta parte de la población, también conocida como Generación Y, ha desarrollado mejores capacidades para manejar las tecnologías y se desenvuelven con mayor facilidad que las personas mayores en el mundo digital (Jones 2010)²³. Debido a que crecieron rodeados de tecnología saben utilizarla fácilmente y ésta se encuentra muy incorporada a su vida cotidiana.

Los millennials constituyen un 25% de la población mundial (Nusair et al., 2013)²⁴ y son una generación tres veces mayor en tamaño que la generación X o Baby Boomers (Palmer 2009)²⁵. Por todo ello, el consumo de los millennials supone un gran aporte para la economía; conforman un grupo con un alto nivel de poder de compra que genera un fuerte impacto en el mercado global.

En relación a sus hábitos de consumo, los millennials son menos comprometidos en sus relaciones comerciales, se caracterizan por su falta de lealtad a una marca, una tienda o canal y tienen bajas expectativas sobre la calidad de la prestación de servicios en un proceso de compra (Harris, Stiles y Durocher 2011)²⁶.

En conclusión podemos decir que nos encontramos frente a un consumidor sumamente atractivo, que responde a una imperante necesidad de conocer cosas nuevas, dejarse sorprender y salir de lo cotidiano, cuidando el medio ambiente y el bienestar de los demás.

Además, durante el mes de marzo del 2022, se realizó una encuesta (anexo 3) a 120 personas, utilizando como método de recolección los formularios electrónicos y aplicando un muestreo por conveniencia.

A continuación se puede observar la composición demográfica en cuanto a edad y género, predominando el sexo femenino en un 78% y el rango etario mayor a

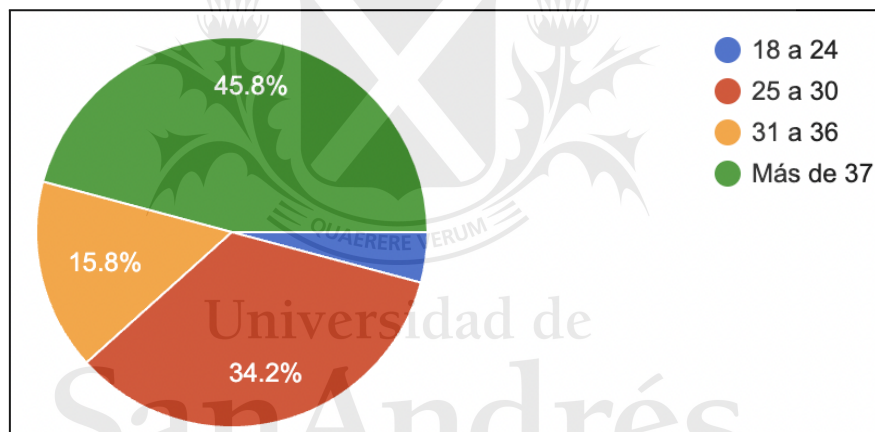
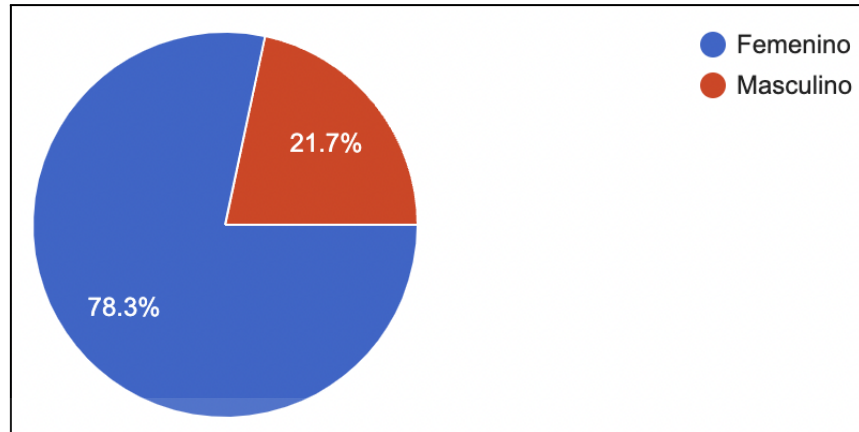
²³ Jones, S. 2010. *Cybersociety 2.0: Revisiting Computer-Mediated Community and Technology*. New Media Cultures. Thousand Oaks: Sage.

²⁴ Nusair, K., Bilgihan, A., Okumus, F. y Cobanoglu, C. 2013. Generation Y Travelers' commitment to online social network websites. *Tourism Management*. SSCI journal.

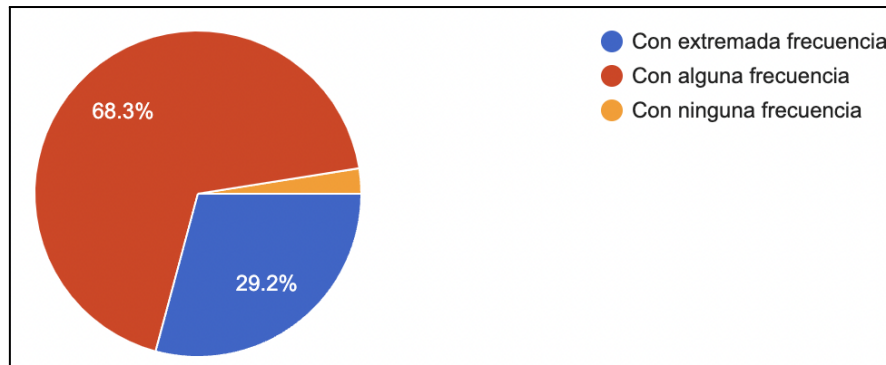
²⁵ Palmer, K. 2009. Gen Y: Empowered, engaged, demanding.

²⁶ Harris, K., Stiles, J., y Durocher, J. 2011. A preliminary evaluation of the millennial shopping experience: Preferences and plateaus. *Hospitality Review*.

37 en un 46%. Sin embargo, la suma del público objetivo (25 a 36) representa exactamente un 50% de la muestra.



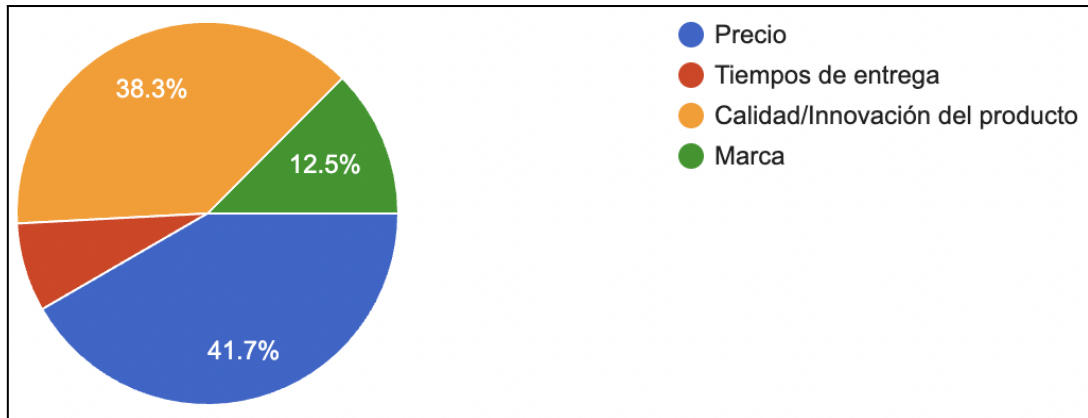
En cuanto a sus hábitos de consumo, el 68,3% de los encuestados realiza compras de forma online con alguna frecuencia, y el 29,2% lo hace con extremada frecuencia, por lo que la oportunidad de venta del canal online resulta ampliamente positiva.



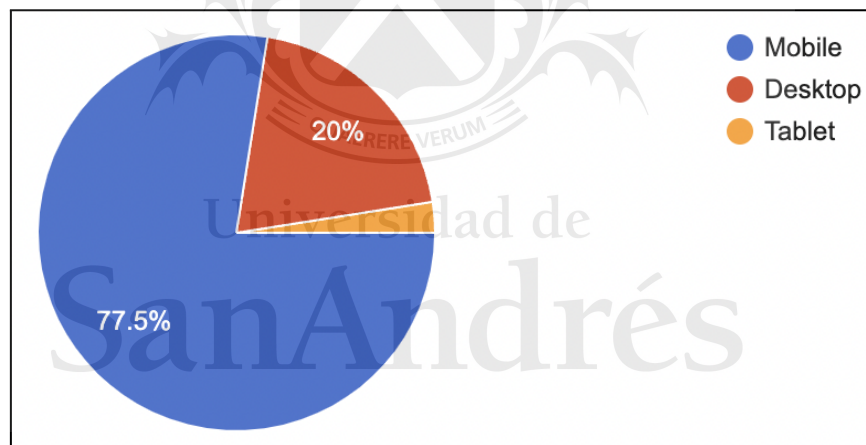
Con respecto a los productos más comprados de forma online, se destaca en primer lugar indumentaria y calzado, representando el 50,8% de las respuestas, seguido por turismo (hoteles y pasajes) con un 15,8% y, decoración y productos para el hogar con un 14,2%.



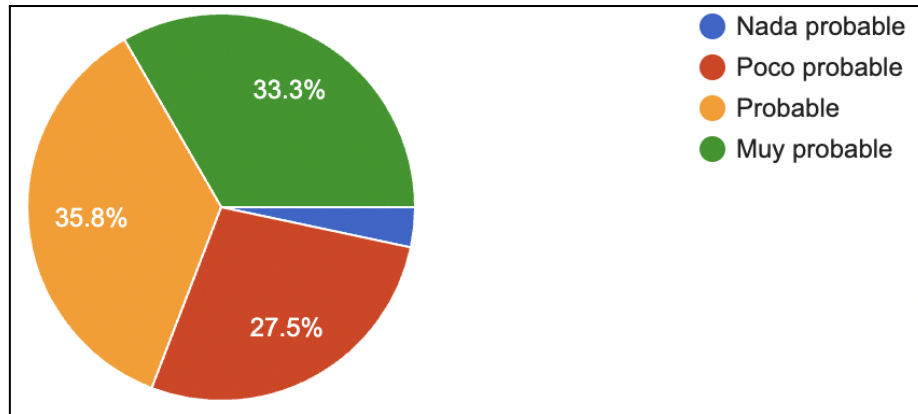
Además, el 41,7% elige el canal online por el precio y el 38,3% lo hace por la calidad e innovación de los productos. Es decir, se puede afirmar que la mayoría compra de forma online en busca de mejores precios y por la variedad de productos que es más difícil encontrar de forma presencial, sobre todo en el interior del país.



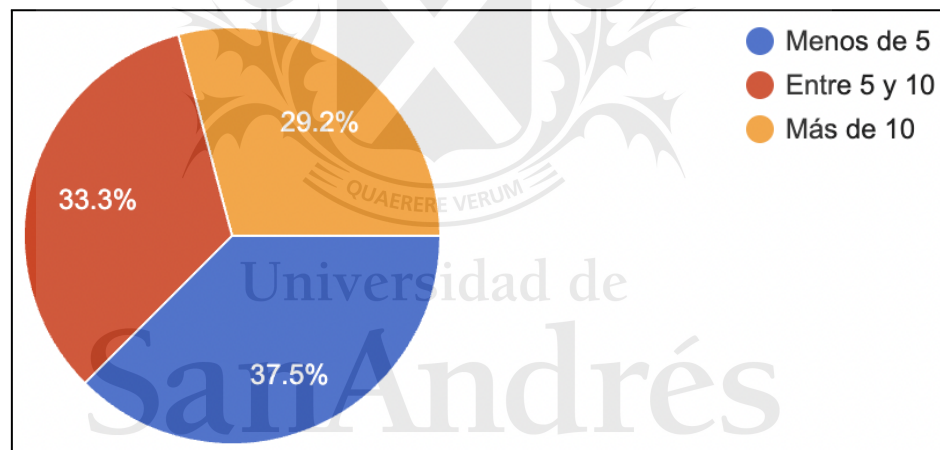
Por otro lado, la gran mayoría (77,6%) elige hacer las compras online desde sus dispositivos móviles, mientras que solo un 20% lo hacen desde su laptop/computadora. Tablet es el dispositivo menos elegido, representando únicamente un 2,5%.



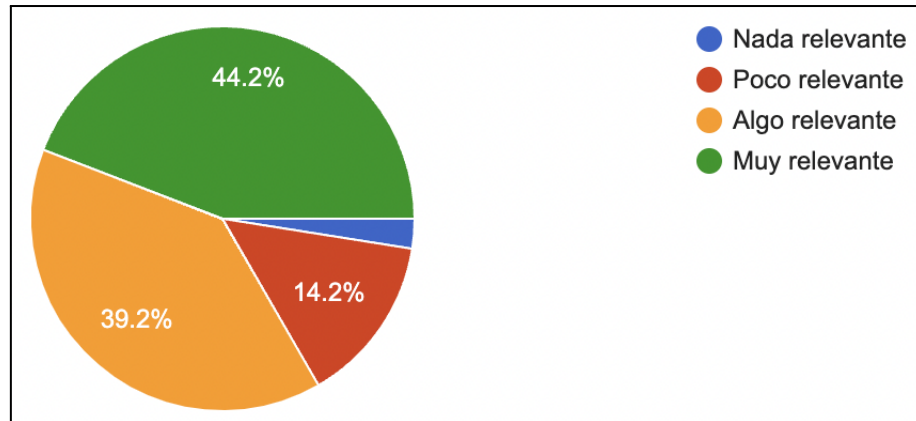
El 35,8% de los encuestados afirma que es probable que compren en marcas de indumentaria que no son reconocidas y el 33,3% incluso aseguran que es muy probable que lo hagan.



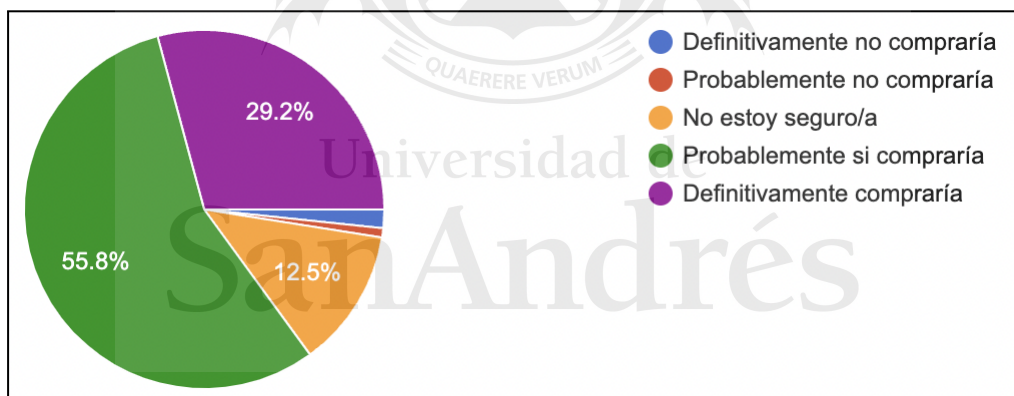
Cabe destacar que el 37,5% de la muestra conoce menos de cinco marcas que no son de shopping o multinacionales y el 33,3% conoce solamente entre cinco y diez.



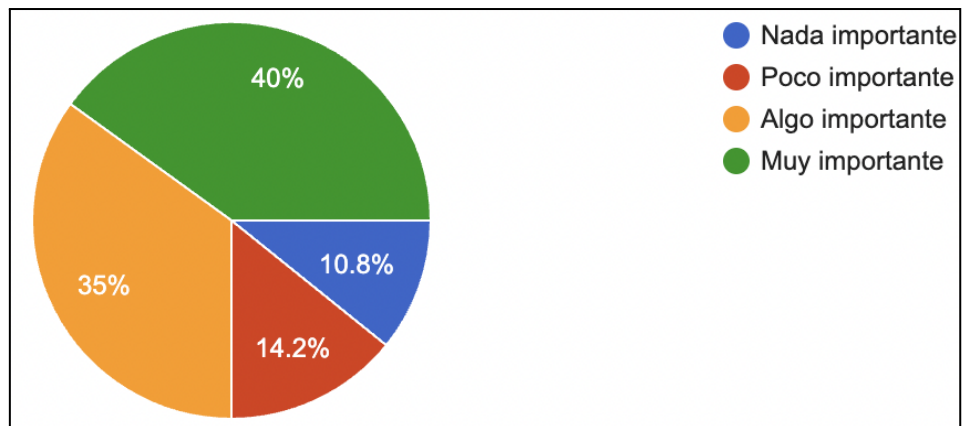
Las respuestas además demuestran que al 44,2% le resulta muy relevante conocer nuevas marcas de indumentaria o de diseño de autor, y al 39,2% le resulta algo relevante hacerlo. Solo un 2,5% de la muestra afirma que le resulta nada relevante conocer propuestas nuevas.



En cuanto a probabilidad de compra en marcas de autor y/o marcas alternativas a las firmas de shopping, el 55,8% coincidió en que definitivamente compraría y en segundo lugar, un 29,2% afirmó que definitivamente compraría. Mientras que un 1,7% definitivamente no compraría un 0,8% probablemente no lo haría y el 12,5% aún no está seguro de sí lo haría.



El 40% del grupo asegura que le resulta muy importante el cuidado del medioambiente a la hora de elegir las prendas que forman parte de su guardarropas, seguido por un 35% al que le resulta algo importante. Sin embargo, es importante mencionar que el 14,2% coincidió en que el cuidado ambiental le resulta algo importante y un 10,8% de la muestra afirmó que no le resulta nada importante esta variable a la hora de comprar prendas de indumentaria.



En cuanto a productos faltantes para comprar de forma online, se relevaron varias opiniones reiteradas, donde se puede identificar una oportunidad de mejora. La mayoría de los encuestados presenta una disconformidad en cuanto a la variedad de talles y tablas con especificaciones de las medidas reales, para poder entender si el calce y las dimensiones de las prendas son correctas y evitar así futuros cambios o devoluciones.

También remarcan la falta de variedad de prendas, textiles de buena calidad y productos *ecofriendly*. Muchas opiniones expresan que encuentran los mismos productos en la mayoría de los sitios web y en su mayoría en talles únicos, con baja calidad textil que hace que el calce no sea el esperado.

En cuanto a oportunidades de mejora del canal online para que cada vez lo elijan más a la hora de comprar indumentaria, remarcan lo importante que es mejorar el servicio de logística agilizando los tiempos de envío, sobre todo al interior del país, donde las demoras no cumplen con lo establecido y es en ese momento donde el canal *offline* logra satisfacer sus necesidades.

También consideran importante la experiencia de navegación en los sitios web, viendo una oportunidad de mejora en cuanto a tiempos de carga, selección de filtros, calidad y cantidad de las fotos de los productos y sus descripciones, y plataformas más amigables, con una navegación simple y ágil.

6. Análisis de mercado

Al analizar los *marketplaces* del rubro de la moda, notamos que en su mayoría están compuestos por grandes marcas de la industria. Estas empresas, cuentan con grandes volúmenes de inversión tanto en sus sitios web como en toda su estrategia de comunicación digital. Esto hace que puedan posicionarse en los primeros lugares de búsqueda, llegar a nuevos usuarios, emplear herramientas de retargeting para poder generar una compra o recompra, entre otras.

Asimismo, se puede observar que estos *eshops* multimarca no cuentan con una imagen de marca llamativa o innovadora, que refleje un concepto o una identidad, si no más bien funcionan como portales de fácil acceso, con una estética neutra. El diferencial de estos sitios se encuentra en facilitar al usuario encontrar varias marcas en un mismo lugar, con una gran variedad de productos y poder efectuar una compra abonando un único envío.

A continuación analizaremos los principales competidores directos e indirectos de la industria, para poder comprender qué fortalezas y debilidades existen a la hora de llevar a cabo el proyecto.

MercadoLibre: es la empresa argentina pionera en el comercio electrónico en Latino America, con presencia en 18 países. Ya lleva más de 20 años en el mercado y a lo largo de los mismos, fue expandiendo sus unidades de negocio. Cuentan con MercadoPago, la fintech más grande de la región; MercadoCréditos, una plataforma crediticia que otorga préstamos y soluciones financieras; MercadoEnvíos, unidad que brinda servicios de logística para mejorar la experiencia de todos aquellos que compran y venden en su marketplace; y MercadoAds, que desarrolla soluciones de publicidad dentro de su sitio. Es decir, brindan servicio de forma integral a millones de usuarios, haciendo que la experiencia de compra sea de excelencia en todas las instancias. Además, se pueden encontrar una variedad de productos enorme,

desde el rubro automotriz hasta alimenticio. Si bien es una empresa líder y no se podría competir con su innovadora plataforma y servicios, existe una oportunidad en el rubro de la moda, dado que al no hacer una selección cuidada de los productos a mostrar en cada búsqueda, al no mantener una imagen acorde a la marca del vendedor en las publicaciones y, en definitiva, no ofrecer un distintivo estético y visual, hace que no sea la plataforma más adecuada para ofrecer productos con tanta relevancia visual. Asimismo, las empresas del rubro de la moda, invierten y dedican la mayor parte de su presupuesto y esfuerzos en construir una imagen y una experiencia única de su marca. Esto refleja en que las empresas líderes son reconocidas por transmitir ese espíritu en todos los puntos de contacto que tienen con el cliente, desde la tienda física, hasta el *packaging* del envío que recibe el usuario que compró de forma online. Al analizar la presencia de las grandes marcas del rubro en Mercadolibre, se puede ver que aquellas líderes, con presencia en los shoppings de todo el país, no participan del mismo: Jazmin Chebar, Kosiuko, Rapsodia, Tucci, Clara Ibarguren, Ayres y Etiqueta Negra, son sólo algunos ejemplos que reflejan la oportunidad de ofrecer un marketplace orientado a las marcas de moda con una imagen de marca acorde al rubro.

Dafiti: es un marketplace dedicado 100% al rubro de la moda. Fundado en Brasil, cuenta además con presencia en varios países de Latinoamérica como Chile, Colombia y Argentina. Es una plataforma consolidada, con más de 10 años en el mercado, donde las empresas del rubro ofrecen sus productos al consumidor final (hombres, mujeres, bebés y niños). El principal diferencial de Dafiti son las promociones y descuentos que ofrece diariamente en su sitio. Permite acceder a grandes marcas a un menor precio. Esto es posible gracias a que cuentan con productos de temporadas anteriores, por lo que las marcas participan de su marketplace para destinar el remanente de producción de cada temporada. Además, hoy en día cuentan con una sección eco, donde se pueden encontrar productos de materia prima sustentable y/o realizados con procesos de producción que reducen el impacto ambiental. Esto demuestra el interés de los usuarios por acceder a prendas y marcas con mayor cuidado del medio

ambiente.

Appa Shops: uno de los lanzamientos más recientes, fundado por el grupo IRSA, holding de shoppings y oficinas. El mismo engloba todas las marcas de primera línea pertenecientes al portfolio de shoppings. Cabe destacar que apuestan a la omnicanalidad, integrando su canal online con los puntos pick up de retiro en sus shoppings.

En último lugar, encontramos sitios que ofrecen prendas de segunda mano, que apuntan a un público con conciencia y cuidado del medio ambiente. Galpón de Ropa, Renova tu Vestidor, The Web son sólo algunos de los portales que redoblan la apuesta de los *marketplaces* con un valor agregado de sustentabilidad, proponiendo segundos usos de las prendas. En estos sitios los usuarios son los encargados de fotografiar y subir sus prendas, por lo tanto, se pierde la experiencia de usuario y el producto final no tiene una curaduría acorde a la imagen del portal. Sin embargo, ya se puede observar en Europa con Inditex, en México con GoTrendier y en Chile con VestuaChile, por dar sólo algunos ejemplos, cómo estas plataformas evolucionan y mejoran la experiencia de compra, haciendo una selección previa de las prendas para cuidar los criterios de calidad que ofrecen, y luego se encargan de todo el proceso de fotografía y diseño de las publicaciones e incluso envío de las prendas al comprador. Este proceso adicional que hacen, conlleva a mayores gastos de logística que contrarrestan con una comisión mayor al usuario, dado que el mismo sólo debe preparar las prendas que luego ellos pasan a recoger.

En conclusión, todos estos portales apuntan a una generación digitalizada, que recurre a dispositivos electrónicos para tomar decisiones de compra y para obtener información acerca de los productos que desea adquirir, así como también algunos priorizan el cuidado del medio ambiente y el impacto ambiental. Sin embargo, estos sitios no cuentan con una experiencia digital que refleje un concepto de marca, punto clave para las empresas de indumentaria, a la vez que no ofrecen una propuesta innovadora en cuanto a la variedad de las marcas que

participan del mismo.

Sin embargo, el principal diferencial que tienen estas empresas es poder acceder a los intereses de los usuarios, saber qué buscan, qué quieren encontrar y en consecuencia, qué productos faltan en el mercado. Esto es una gran oportunidad de poder generar ese *feedback* con las marcas para que puedan orientar su producción de próximas temporadas de acuerdo a lo que el usuario busca y/o necesita y el mercado no ofrece.

7. Análisis competitivo

A la hora de analizar el atractivo de la industria y el nivel de competencia en el mercado, utilizaremos como herramienta el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

- Poder de negociación de los proveedores: en una primera instancia, el poder de negociación de los proveedores que formen parte del e commerce será alto, dado que ellos aportarán valor al mismo para ofrecer una propuesta atractiva. Sin embargo, a medida que el portal vaya adquiriendo una variedad de proveedores significativa, el poder de negociación de los proveedores disminuirá dado que ellos elegirán formar parte del sitio, que les aportará visibilidad, además del servicio de especialidad que se ofrecerá tanto en estrategia digital como de ventas.
- Poder de negociación de los compradores: a la hora de analizar la situación de los compradores, estos tienen un poder de negociación alto, debido a la gran variedad de *marketplaces* de renombre que existen actualmente. Por este motivo, se debe ofrecer una estrategia de venta relevante tanto en *pricing* como en beneficios (por ejemplo *free shipping*) y una oferta de productos novedosa para mantenerse competitivos.
- Amenaza de nuevos ingresantes: la mayor amenaza de esta industria son las bajas barreras de entrada, dado que no se necesita de gran capital para

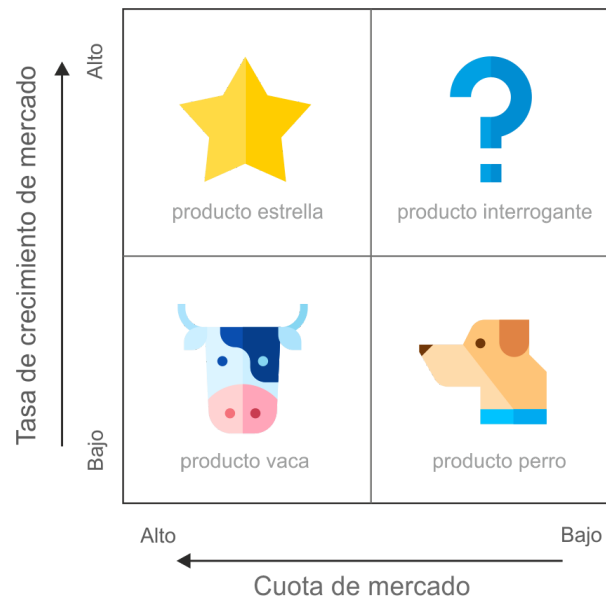
comenzar un *marketplace* si no más bien contar con proveedores que formen parte del mismo. A la vez, hay plataformas digitales que ofrecen sitios prediseñados y plantillas, por lo que se puede acceder a un sitio web a bajo o nulo costo.

- Amenaza de sustitutos: Esto puede resultar como un factor negativo, sin embargo, al existir una gran variedad de marcas y diseñadores de autor, esto permitirá que funcionen como aliados y ayuden a contribuir a una variedad de productos y marcas.
- Rivalidad competidores existentes: la industria de la moda en Argentina se compone al momento de grandes jugadores que dominan el mercado de los marketplaces: Mercado Libre y Dafiti. Si bien el primero es la compañía líder en comercio electrónico en América Latina, las marcas de moda no lo encuentran como un atractivo por su estética y la forma en que se muestran los productos. Lo mismo sucede con Dafiti, el cuál es usado por las empresas para derivar sus colecciones anteriores y ofrecerlas con grandes descuentos.

En conclusión, se puede deducir del análisis realizado con el modelo de Porter que el *e commerce* es una industria atractiva dada que las barreras de entrada son bajas, el mercado está en un crecimiento acelerado y la competencia está centrada en pocos, aunque grandes, jugadores; sin embargo, es importante contar con un claro valor diferencial y posicionarse sumamente bien entre los consumidores por la alta amenaza de ingreso de sustitutos y la existencia de grandes competidores.

8. Análisis estratégico

Se presentará la matriz BCG para obtener un análisis de la situación del negocio de acuerdo al momento del mercado.



Fuente: Henderson, B. 1973. Matriz BCG²⁷.

Al ser un servicio nuevo en un mercado en etapa de crecimiento, o una reformulación de los *marketplaces* ya existentes, formaría parte del cuadrante “interrogante” de la matriz. Para poder llevar el negocio al cuadrante “estrella”, resulta fundamental una inversión adecuada en la etapa de lanzamiento para poder obtener la mayor participación en el mercado posible.

Por otro lado, se desarrollará un análisis FODA para comprender la situación actual, analizando factores tanto internos como externos, para poder detectar las debilidades y amenazas del negocio y entender las oportunidades y fortalezas del mercado.

Fortalezas:

- Conocimiento de la industria y el rubro digital: el negocio contará con un equipo de trabajo con experiencia tanto en el rubro de la moda como en el mercado online. Esto permitirá que por un lado, la oferta de productos, la

²⁷ Henderson, B. 1973. Matriz BCG.

selección de los proveedores y la producción de contenido sea innovadora y respete la imagen que se busca dar a la marca, acorde al target objetivo. Pero a la vez, se requiere de conocimiento y experiencia en el rubro digital para asegurar que la navegación del sitio sea eficiente, para llevar adelante la estrategia digital adecuada para garantizar el aumento del tráfico y las ventas, análisis de datos basados en diferentes herramientas y plataformas (Google Analytics, Facebook Ads, Google Ads, Search Console), y un asesoramiento y capacitación continua con proveedores adecuados para impulsar la estrategia de marketing digital y en consecuencia, el crecimiento del buscador y de los proveedores.

- Conocimiento y acceso a las necesidades o preferencias del consumidor: al poder recoger los datos de navegación de los usuarios en el sitio web y entender cómo y de donde son, de dónde provienen las fuentes de tráfico, y las preferencias que tienen, los productos que buscan, esto permite conocer efectivamente al buyer persona y tomar decisiones estratégicas del negocio en base al target, anticipándose a sus necesidades.
- Apoyo a las PyMEs y diseñadores de autor: al ofrecer protagonismo a los emprendedores de la industria de la moda reorientando su estrategia al mundo online, se genera impacto en la sociedad, permitiendo acceder a créditos otorgados por el Estado, lograr una imagen positiva en el consumidor, entre otros puntos positivos.
- Ahorro de gastos y esfuerzos de producción de stock: al ser un intermediario entre los proveedores y el cliente final no hay proceso de producción de prendas, evitando esfuerzos, gastos e incluso sobrantes de producción.
- Ahorro de gastos y esfuerzos de logística: al estar el proceso de envío a cargo del proveedor, no se generan gastos ni esfuerzos, si no que corren por parte de cada marca y el consumidor final.
- Ahorro de gastos de tiendas físicas: al ser una marca nativa digital que vende únicamente a través del mercado online no cuenta con la inversión ni el mantenimiento que implican las tiendas físicas.

Debilidades:

- Servicio nuevo en el mercado: al tratarse de un buscador y no de un *marketplace* y apuntar a tener como proveedores únicamente a marcas pequeñas y poco reconocidas, se genera una innovación en el mercado que puede llevar cierto tiempo de educación al consumidor sobre el servicio y sus ventajas competitivas.
- Dependencia de la oferta y producción de los proveedores: las PyMEs y diseñadores de autor, al estar iniciando su trayectoria en el mercado, no cuentan con un respaldo económico y, sumado al difícil contexto de Argentina, pueden resultar en inestabilidades en cuanto a tiempos y cantidad de producción.
- Alto costo de desarrollo del sitio: al tratarse de un sitio con varias funcionalidades, incorporación de Inteligencia Artificial, buena usabilidad y tiempos de carga, desarrollo de contenido, etc; es el costo más alto que se presentará. Sin embargo, es un costo único que se hace al iniciar el negocio y que resultará en una gran ventaja frente a la competencia y como principal atractivo y diferencial para los proveedores.
- Tiempos de envío a cargo del proveedor: que las marcas sean las responsables de enviar los productos puede resultar en una falta de control del cumplimiento de la promesa de los tiempos de envío que se hacen al consumidor.
- Marcas no reconocidas ni posicionadas: que los proveedores sean PyMEs y no tengan cierto reconocimiento en el mercado, conlleva a un trabajo de comunicación para lograr posicionar tanto al buscador como a sus proveedores.

Oportunidades:

- Falta de competencia directa: la gran parte de los *marketplaces* de moda existentes, se enfocan en grandes marcas ya posicionadas en el mercado. No existen competidores directos que únicamente funcionen como un buscador online que conecta emprendedores con usuarios redirigiendo a sus sitios web para concretar la compra.
- Sector en alto crecimiento: luego del gran crecimiento que tuvo el sector en el 2020 debido a las restricciones por la pandemia del Covid-19, el comercio electrónico continúa afianzándose en Argentina. Según el último estudio de

Comercio Electrónico realizado por la CACE y Kantar (2022)²⁸, se registró un crecimiento del 68% de la facturación total vs año anterior, +52% de productos vendidos y +20% de órdenes de compra. Mientras que los usuarios siguen teniendo esta preferencia por el canal online, hay mayor apuesta también de parte de las empresas. En el 2020 1 de cada 3 empresas abrieron o disponibilizaron un depósito exclusivo para el canal digital y 6 de cada 10 reasignaron o incorporaron personal en el área de e commerce de su compañía (Cace y Kantar 2021)²⁹. Esto demuestra que son cada vez más las empresas que están operando en este canal, oportunidad para captar a las PyMes y nuevas marcas del rubro indumentaria para formar parte del buscador.

- Envíos a todo el país: vender de forma online y trabajar con proveedores que hagan envíos a todo el país permite una penetración en el interior del país, donde hay una fuerte demanda dado que la oferta en locales físicos es muy acotada.
- Consumidor más exigente con respecto al cuidado del medioambiente: según un informe realizado en 2017 por la entidad financiera estadounidense Morgan Stanley³⁰ cada vez son más los jóvenes que consideran el cuidado del medioambiente como una prioridad y se inclinan por la compra y venta de productos y servicios *eco-friendly*. En este sentido, las marcas pequeñas a diferencia de las grandes firmas de *fast fashion*, no producen grandes cantidades de stock por lo cual no generan sobrantes y tampoco utilizan procesos que contaminen.
- Falta de conocimiento del consumidor de marcas pequeñas: según relevó la encuesta (anexo 3) realizada a más de cien personas de entre 18 y +36 años de edad, más del 30% de los encuestados reveló conocer menos de cinco marcas que no se encuentren en vidrieras de shopping o multinacionales. En cambio, más del 35% afirmó que le resulta muy relevante conocer marcas nuevas de autor y más del 64% reveló que compraría en estas marcas alternativas a las grandes firmas.

²⁸ Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) y Kantar. 2022. Informe anual 2021.

²⁹ Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) y Kantar. 2022. Informe anual 2021.

³⁰ Morgan Stanley. 2017. Millennials Drive Growth in Sustainable Investing.

- Falta de innovación en el rubro de la moda: de la mano con la tendencia del fast fashion, donde se prioriza comprar más y usar menos, la indumentaria cambia con mucha inmediatez, las tendencias se repiten en la mayoría de las vidrieras tanto virtuales como físicas, y los usuarios pierden originalidad a la hora de vestirse. Uno de los puntos a favor que tienen los diseñadores de autor y las nuevas marcas es que aportan gran innovación en diseño, replanteando así el ciclo de vida del producto, e incluso a través de materias primas y alternativas de producción de menor impacto ambiental.

Amenazas:

- Bajas barreras de entrada: no hay grandes obstáculos ni costos de inversión inicial para ingresar al mercado, lo que puede resultar en el surgimiento de nuevos competidores.
- Contexto económico recesivo: el decrecimiento de la actividad económica en Argentina provoca una disminución en el consumo, que afecta con mayor fuerza a industrias secundarias como lo es la industria textil y/o de indumentaria.

Finalmente, se puede decir que la matriz muestra que las fortalezas y oportunidades que presenta el desarrollo del buscador son mayores a las debilidades y amenazas. Con la estrategia adecuada, la empresa puede aprovechar las oportunidades mencionadas para crecer progresivamente en el mercado y en la mente del consumidor. Además, hacer uso de sus fortalezas para consolidarse como referente en el rubro de las PyMEs de moda y diseñadores de autor. Identificar las amenazas y las debilidades es un punto clave para los aspectos que la empresa debe mejorar y así, minimizar o eliminar los riesgos mencionados.

	<u>Fortalezas</u>	<u>Debilidades</u>
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> ● Conocimiento de la industria y el rubro digital ● Conocimiento/acceso de las necesidades/preferencias del consumidor ● Apoyo a las PyMEs y diseñadores de autor ● Ahorro de gastos/esfuerzos de producción de stock ● Ahorro de gastos/esfuerzos de logística ● Ahorro de gastos de tiendas físicas 	<ul style="list-style-type: none"> ● Servicio nuevo en el mercado ● Dependencia de la oferta/producción de los proveedores ● Alto costo de desarrollo del sitio ● Tiempos de envío a cargo del proveedor ● Marcas no reconocidas ni posicionadas
	<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de competencia directa ● Sector en alto crecimiento ● Envíos a todo el país ● Consumidor más exigente con respecto al cuidado del medioambiente ● Falta de conocimiento del consumidor de marcas pequeñas ● Falta de innovación en el rubro de la moda 	<ul style="list-style-type: none"> ● Bajas barreras de entrada ● Contexto económico recesivo
Análisis Externo	<u>Oportunidades</u>	<u>Amenazas</u>

9. Estrategia de marketing

9.1 Segmentación y targeting

Resulta fundamental identificar los segmentos a los cuales se apuntará para poder llevar adelante el proyecto. En este sentido, se analizará el comportamiento del consumidor objetivo para comprender y detectar insights que permitan apalancar el valor agregado del negocio y hacer foco en el target.

Identificación de segmentos:

Mora

Edad: 20-25.

NSE: Medio.

Estudiantes de arte y diseño. Frecuentan las ferias de plaza serrano y si de plan de noche se trata, la fiesta *Plop* o *Bresh* son sus preferidas. Promueven la diversidad sin prejuicios y el amor en todas sus formas. Disfrutan de la música, muestras de arte y apuestan a los emprendedores y nuevas propuestas. Cuidan el medioambiente ya sea adquiriendo productos de bajo impacto ambiental como reciclando y compostando sus residuos.

Clara

Edad: 26-34.

NSE: Medio.

Jóvenes diseñadoras, fotógrafas o artistas. Se anotan en cuanto workshop encuentren. Frecuentan diferentes bares para conocer gente nueva ya que sus amigos asisten religiosamente a las birrerías tan odiadas por ellas. Salidas a museos, teatros y galerías de arte son su plan perfecto a los que van solas o con alguna cita prometedora. Accesorios y objetos de decoración adquiridos en viajes por el mundo como prendas de ropa *vintage* invaden sus departamentos de solteras.

9.2 Propuesta de valor

A diferencia de los *marketplaces* que trabajan con marcas de moda, el servicio del buscador está pensado para conectar emprendedores y artistas con quienes buscan alternativas a las grandes marcas del mercado y el *fast fashion*.

En un mundo tan globalizado y cosmopolita, en el que las tendencias son reemplazadas continuamente por nuevas y las grandes marcas y cadenas multinacionales compiten por ofrecerlas con mayor inmediatez, existe un determinado sector de la población que busca diferenciarse a la hora de vestirse y hacerlo con mayor conciencia ambiental e incluso a menor precio. Si bien que se cumplan estas condiciones puede resultar en una difícil tarea, una forma de llevarla a cabo es seleccionar cuidadosamente el lugar donde comprar las prendas que van a colgar en sus armarios. Y en este sentido, el buscador de moda cumpliría su objetivo ofreciendo propuestas de diferentes marcas. Esto además, es un punto a favor para los emprendedores, dado que uno de los principales obstáculos que atraviesan a la hora de lanzar su marca es la falta de visibilidad en consecuencia de la falta de inversión. Por esta razón, esta plataforma se encargará de unir a los emprendedores en un mismo sitio, con una inversión mayor, para darles visibilidad acercando al consumidor final una propuesta innovadora y atractiva.

A su vez, el sitio tendrá una imagen y estética cuidada. De esta forma, se hará una curaduría de los productos para seleccionar cuidadosamente aquellos que mejor representen la imagen que se busca darle a la plataforma: se mostrarán las tendencias del momento, formas de combinarlas, diferentes estilos y la posibilidad de completar un look con diferentes marcas. A través de inteligencia artificial, la plataforma hará una selección de productos de acuerdo a los intereses de cada usuario, a la vez que sugerirá accesorios y otras prendas para completar el look. Las usuarias tendrán la posibilidad de compartir sus fotos luciendo sus looks, que luego serán amplificadas tanto en el sitio web como en las redes sociales, generando una comunidad orgánica.

Además, el análisis de las búsquedas realizadas por el consumidor y la información

que se genera con su navegación (de dónde son los usuarios, qué edad tienen, cuáles son los productos más buscados o demandados) permitirá comprender el comportamiento del consumidor, detectar insights, anticiparse a las tendencias, captar oportunidades y tomar decisiones estratégicas por parte de los proveedores que formen parte del buscador.

A continuación se utilizará la matriz Canvas con el fin de exponer de forma global los aspectos relevantes del negocio para desarrollar su estrategia y propuesta de valor.

<u>Key Partners</u>	<u>Key Activities</u>	<u>Value Propositions</u>	<u>Customer Relationships</u>	<u>Customer Segments</u>
Proveedores: PyMEs, emprendedores y diseñadores de autor. Plataforma de <i>e-commerce</i> (VTEX). MercadoPago, entidades bancarias. Colaboradores: productores de moda y creadores de contenido, especialistas en marketing digital. Servicio de logística tercerizado.	Curaduría/selección de las marcas y productos. Diseño y desarrollo del sitio web. Desarrollo de contenido para todos los sitios de la plataforma. Desarrollo de estrategia digital (orgánica y paga). Generación de tráfico a los sitios de los proveedores.	Oferta de productos innovadora y responsable con el medioambiente, en un mismo sitio web. Apoyo y visibilidad a las PYMEs y diseñadores. Experiencia de compra ágil, facilitando la búsqueda de productos y asesoramiento a través de Inteligencia Artificial.	Feedback constante con el fin de escuchar las opiniones del cliente sobre el servicio de los proveedores. Generación de comunidad en redes sociales e interacción dinámica con el cliente.	Mujeres, de 20 a 34 años. Nivel socioeconómico: medio. Con intereses en el arte, música, diseño, salidas diurnas y nocturnas. Estilo de vida activo, dinámico. Estudiantes y/o trabajadoras.
	<u>Key Sources</u> Tecnología. Recursos humanos capacitados. Inversión.		<u>Channels</u> Plataforma online. Redes sociales. Sitios de los proveedores.	
<u>Cost structure</u> Desarrollo y mantenimiento del sitio web.		<u>Revenue Streams</u> Derivar tráfico a los sitios de los proveedores.		

<p>Desarrollo de contenido (alquiler de estudios, locaciones, etc).</p> <p>Recursos Humanos (fotografía, diseño web, marketing digital).</p> <p>Monitoreo y auditoría del servicio de los proveedores.</p>	<p>Lógica de negocio ligada al volumen y crecimiento de proveedores.</p>
--	--

10. Objetivos y metas

A continuación se plantearán los objetivos, que responderán a una lógica SMART. Es decir, son objetivos específicos, definidos con claridad; cuantificable, medibles y que sirven como referencia a la hora de estimar el éxito o el fracaso del plan de marketing; realizables, son realistas y alcanzables; y limitados en el tiempo, o sea a desarrollarse en un período determinado.

Los objetivos del negocio a alcanzar en un plazo de 24 meses son:

1. Lanzamiento del buscador y darlo a conocer a través de campañas digitales de branding.
2. Aumentar el tráfico a las tiendas de los proveedores con el fin de escalar la rentabilidad del negocio.
3. Expandir el portfolio de productos sumando indumentaria, calzado y accesorios de hombre y productos de decoración.

Las metas a cumplir en un plazo de 36 meses son:

1. Alcanzar un mínimo de 180.000 clicks mensuales en el sitio en el primer año, 365.000 el segundo y 729.000 el tercero, lo cuál funcionará como un atractivo para negociar con los proveedores.
2. Alcanzar un mínimo de 300 proveedores que formen parte del sitio, lo cuál es clave para ofrecer un catálogo de productos innovador en el mercado.

3. Alcanzar un mix de venta para el primer año de 80% servicio básico y 20% servicio premium. Luego en el segundo que este mix pase a ser 60% servicio básico, 30% servicio premium y 10% ultra premium. Finalmente el tercer año que el servicio básico represente un 30% de las ventas, el servicio premium un 50% y el ultra premium un 20%.

11. Marketing mix

El Marketing mix está formado por cuatro variables o elementos que deben tomarse en consideración y combinarse de manera eficaz para alcanzar los objetivos estratégicos y de marketing de una compañía (Posner 2013)³¹. A continuación se desarrollarán las “4P” necesarias para el lanzamiento del producto y lograr la respuesta deseada en el público target, con el fin de cumplir los objetivos propuestos y mencionados anteriormente.

11.1 Producto

En primer lugar, la experiencia de navegación dentro del sitio será Ux-friendly. Los usuarios podrán navegar de forma óptima, con tiempos de carga lógicos, encontrando lo que buscan fácilmente y saliendo del mismo satisfechos. A la vez que, todas las marcas y productos que formen parte del sitio serán seleccionados de forma minuciosa, respondiendo a criterios de calidad y diseño, generando contenido para cada producto y logrando una imagen de marca propia del buscador, logrando un sitio funcional y atractivo visualmente. Es de suma importancia que la elección de los proveedores que se incorporen a la oferta del buscador sea correcta dado que la calidad e innovación del negocio dependerá de los productos que lo conformen.

El desarrollo de la plataforma se llevará a cabo en *Vtex IO*, dado que es una de las últimas tecnologías y tiene todo lo necesario para brindar una buena experiencia de usuario. La misma contará con la funcionalidad *responsive*, que se adapta a todos los dispositivos desde los cuales el cliente ingrese, y teniendo en cuenta que, según

³¹ Posner, H. 2013. Marketing de Moda. Barcelona: Gustavo Gili.

el último estudio de Comercio Electrónico de la CACE y Kantar³², no sólo continúan aumentando significativamente las búsquedas desde mobile (+51%), si no que por primera vez la mayoría de los compradores argentinos (el 56%) concreta la compra a través de su Smartphone.

Asimismo, los productos que se muestren en el sitio serán diferentes para cada usuario, dado que a través de Inteligencia Artificial se mostrarán aquellos que mejor se adapten a sus intereses y preferencias, buscando captar la atención del usuario y brindándole una experiencia personalizada que lo acerque a finalizar la compra.

Además, se le brindará al usuario la opción de buscar prendas subiendo una foto al buscador. De esta forma, a través de Inteligencia Artificial, el sitio arrojará los resultados más acertados en base a la oferta de productos disponible.

Por otro lado, se buscará apostar al comercio justo incorporando una funcionalidad en determinados momentos, a través de un botón "pagá lo que quieras" donde el consumidor puede hacer una oferta a la marca e iniciar una puja que luego puede ser aceptada o rechazada por cada firma. De esta forma, se apunta a entender cuál es el precio ideal de cada prenda, información que servirá para alimentar la base de datos que le brindará a los proveedores una estrategia de *pricing* para futuros lanzamientos.

El comportamiento y la conducta de los usuarios dentro del sitio será trackeado desde Google Analytics para luego pasar *insights* a los proveedores que les permitan tomar decisiones de negocio y poder planificar y anticiparse en sus próximas colecciones.

11.2 Precio

El modelo de negocio estará basado en tres pilares fundamentales:

³² Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) y Kantar. 2022. Informe anual 2021.

En primer lugar, el cobro será a través de CPC (Costo por Click), donde cada usuario que es redirigido a un sitio desde el *marketplace*, tiene un costo para los proveedores, acordados en cada caso según el cliente y el *share* de tráfico que represente.

En segundo lugar, se ofrecerá un paquete exclusivo *Premium* para aquellos proveedores que deseen tener mayor relevancia, donde se sumará una estrategia integral de marketing digital para potenciar el tráfico y las ventas, generando contenido para dar mayor visibilidad a través de medios orgánicos como así también pagos (*Facebook, Google, TikTok, email marketing*, entre otros).

Y, por último, una vez que se haya alcanzado un volumen de sesiones y usuarios únicos relevante, se sumará una tercera unidad de negocios, el servicio *Ultra Premium*, basado en una fuente de datos reales obtenidos por el volumen de visitas y búsquedas dentro del sitio. Esto será una herramienta para las marcas para poder comprender qué desea consumir o está consumiendo su público objetivo, brindando la posibilidad de aumentar su eficiencia anticipándose en la producción de sus productos y reduciendo los sobrantes de stock.

11.3 Distribución

El buscador apunta a ser una marca nativa digital, con presencia únicamente en el canal online, funcionando únicamente como un intermediario entre los clientes finales y las marcas, eliminando costos de distribución y producción de stock. Al basarse en un modelo de cobro por click y redireccionar al sitio de cada tienda, la gestión y distribución de los pedidos estará a cargo de cada marca. En este sentido, se hará un seguimiento especial sobre los tiempos de envío, los cuales deberán cumplir estándares establecidos para formar parte del buscador.

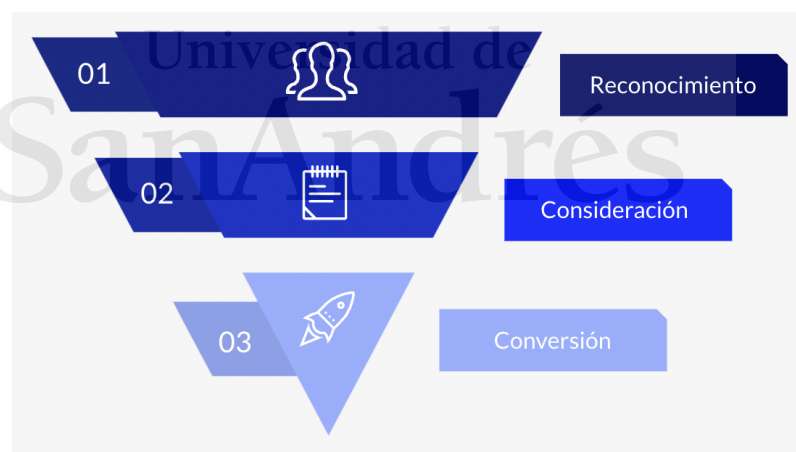
Además, se experimentarán nuevos canales de ventas a través de *live streaming* y *live shopping*, herramientas que ofrecen tanto Facebook como Twitch, la plataforma

de Amazon líder en transmisión de vídeo. A través de las mismas, se presentarán las novedades semanales del buscador y los usuarios tendrán la posibilidad de añadir las prendas al carrito y efectuar el pago en el sitio del proveedor sin salir de la transmisión. Bajo este formato se busca reducir las dudas en tiempo real además de mostrar cómo combinar las prendas entre sí e incluir accesorios y complementos, aspirando al *upselling*.

11.4 Comunicación

El potencial de la plataforma responde, en gran parte, a la estrategia de comunicación digital a través de diferentes acciones que permitan a las marcas aumentar aún más su notoriedad y posicionamiento de marca.

En este sentido, se llevará a cabo una estrategia de marketing digital diversificada, enfocada a cada etapa del funnel.



Reconocimiento: el objetivo es presentar la marca a los consumidores potenciales a través de canales que nos permitan estar donde hay una demanda efectiva para impulsar su reconocimiento. En este sentido, en primer lugar se hará foco en los canales orgánicos trabajando en el contenido a comunicar en las redes sociales, el cual estará apuntado a brindar un servicio a los usuarios, comunicando tendencias

que sirvan de inspiración para que las usuarias puedan lookearse todos los días; complementandolo con una estrategia de marketing de influencers, con el fin de amplificar los contenidos y el alcance, generando una comunidad orgánica fuerte. En medios pagos, el objetivo es atacar a audiencias con intereses y comportamientos específicos, relacionados a la moda y un estilo de vida moderno; de una manera amplia para generar interesados (prospectos) donde estaremos midiendo indicadores como alcance, impresiones, clicks, ctr. Se trabajará con un claim propio de la marca para generar *awareness* y reconocimiento.

Consideración: el objetivo es influenciar la consideración en la decisión de compra de los consumidores a través de canales que nos permitan llegar a quienes buscan comprar productos de moda online. El foco estará puesto en generar la mayor cantidad de sesiones para llevar a los usuarios un paso más cerca de la compra. De esta forma, se llevarán a cabo campañas digitales apuntando a audiencias como *Lookalike* de visitantes y compradores, *remarketing* de visitantes, comunicando la oferta de productos y haciendo foco en los beneficios. En esta instancia se medirán *KPIs* como clicks, sesiones, nuevas sesiones, CTR y CPC.

Conversión: el principal objetivo es generar la mayor cantidad posible de conversiones y maximizar los canales que traigan la mayor parte del *revenue* apuntando a audiencias lo más calificadas posibles: *remarketing* de todas las instancias (visitantes, carritos abandonados y compradores), bases de datos y *Lookalike* de compradores y bbdd. En esta instancia se deberá además fortalecer vínculos con los clientes para que sigan eligiendo el buscador como el medio para hacer sus compras de moda. Se medirán indicadores como: transacciones, CPA, COR, ROAS, *Revenue*.

12. Plan económico y financiero

A continuación se muestra el plan económico y financiero del proyecto:

Análisis Económico Financiero							
Ventas				2022	2023	2024	Total
	Ventas Servicio Básico			\$211,663	\$476,241	\$634,989	
	Ventas Servicio Premium			\$52,916	\$238,121	\$1,058,314	
	Ventas Servicio Ultra Premium			-	\$79,374	\$423,326	
	Ventas Brutas			\$264,579	\$793,736	\$2,116,629	\$3,174,943
	Ventas Netas			\$218,660	\$655,980	\$1,749,280	\$2,623,920
	Unidades Vendidas			2,186,600	4,373,200	8,746,400	15,306,200
	Precio Promedio Neto			\$0.10	\$0.15	\$0.20	\$0.17
	IIBB	5.00%		-\$10,933	-\$32,799	-\$87,464	-\$131,196
Total Ventas Netas				\$207,727	\$623,181	\$1,661,816	\$2,492,724
Costos							
	Inversión Publicidad Google	\$0.03		\$62,974	\$125,948	\$251,896	
	Inversión Publicidad Facebook	\$0.02		\$47,231	\$94,461	\$188,922	
	Plan Hosting (Vtex)	\$0.01		\$13,229	\$26,458	\$52,916	
	Desarrollo de contenido	\$0.02		\$39,687	\$79,374	\$158,747	
Total Costos				\$163,120	\$326,241	\$652,481	\$1,141,843
Margen Bruto				\$44,607	\$296,940	\$1,009,335	\$1,350,881
				27.35%	91.02%	154.69%	118.31%
Gastos							
	Comercialización	3.00%		\$6,232	\$18,695	\$49,854	\$74,782
	Administración	2.00%		\$4,155	\$12,464	\$33,236	\$49,854
	Marketing	2.00%		\$4,155	\$12,464	\$33,236	\$49,854
	Depreciación	2.00%		\$4,155	\$12,464	\$33,236	\$49,854
Total Gastos Operativos				\$18,695	\$56,086	\$149,563	\$224,345
Utilidad Operativa (EBIT)				\$25,911	\$240,854	\$859,771	\$1,126,536
	Impuesto a las	35%		\$9,069	\$84,299	\$300,920	\$394,288

	Ganancias						
	Utilidad Neta			\$34,980	\$325,153	\$1,160,691	\$1,520,824
	Margen Neto			16.84%	52.18%	69.84%	61.01%
	CAPEX		\$20,000	0	0	0	0
	FREE CASH FLOW		-\$20,000	\$39,135	\$337,617	\$1,193,927	\$1,570,679
	VAN	15%	-\$20,000	\$34,030	\$293,580	\$1,038,198	\$1,345,807
	TIR						522%
	ROMI						24.60

Para realizar el plan económico financiero, se tuvieron en cuenta la cantidad de sesiones del año 2020, reportadas por la CACE y Kantar en su último Informe de Comercio Electrónico³³, aplicando el share que representó la industria de la moda no deportiva (29%). Sobre este número, se estima alcanzar una porción de mercado del 0,01%, dando como resultado 2.186.600 clicks anuales.

Sesiones (clicks)		7,540,000,000
Sesiones indumentaria	29.00%	2,186,600,000
Porción de mercado en %		0.10%
Porción de mercado en clicks		2,186,600

Fuente: Cace y Kantar. 2022³⁴.

Además, otro análisis que se hizo para proyectar los próximos años, fue estimar el mix de servicios que serán contratados por los clientes. En el primer año, se proyecta vender en mayor parte el servicio básico, dado que el buscador será nuevo en el mercado y las marcas aún no conocerán el impacto real que tendrá en sus ventas. Sin embargo, para 2023 y 2024, se proyecta vender mayor cantidad de servicios premium y ultra premium dado que, en primer lugar, el producto ya tendrá más reconocimiento y tiempo en el mercado, por lo que los clientes estarán

³³ Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) y Kantar. 2022. Informe anual 2021.

³⁴ Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) y Kantar. 2022. Informe anual 2021.

dispuestos a invertir un poco más. Sumado a esto, las campañas de marketing ya no estarán tan focalizadas en branding y en dar a conocer el servicio si no en fomentar el tráfico a los sitios de los proveedores y en generar mayor cantidad de proveedores en el buscador.

Respecto de la cantidad de clicks, por el tipo de industria y el crecimiento del mercado, se proyecta un aumento del 200% para 2023 y del 400% para 2024.

En USD	Año 1	Año 2	Año 3
Clicks/sesiones	2,186,600	4,373,200	8,746,400
Precio x click	\$0.12	\$0.18	\$0.24
Total en USD	\$264,579	\$793,736	\$2,116,629

Servicio Básico	\$211,663	\$476,241	\$634,989
Servicio Premium	\$52,916	\$238,121	\$1,058,314
Servicio Ultra Premium	-	\$79,374	\$423,326

Respecto de la estructura de costos, ésta se compone en su gran mayoría por costos de publicidad, tanto en Facebook como en Google, dado que resulta vital contar con un caudal importante de sesiones en el sitio para poder posicionar el buscador y venderlo a los proveedores. Por otro lado, se deben tener en cuenta los costos de producción de contenido, que también funcionará como un diferencial a la hora de ofrecer el servicio, y permitirá desarrollar la imagen de marca. Por último, se considera también dentro de la estructura de costos el mantenimiento de la plataforma (Vtex), apuntando a uno de los planes más completos que ofrece el proveedor de tecnología.

Para simplificar la estructura de costos, estos se calcularon en base al precio de venta para luego poder realizar un *markup*, donde el CPC de Google representa un 24% del precio de venta, el CPC de Facebook un 18%, el plan de Vtex 5% y el desarrollo de contenido un 15%.

		% sobre el precio de venta
CPC Google	\$0.029	23.80%
CPC Facebook	\$0.022	17.85%
Plan Hosting (Vtex)	\$0.006	5.00%
Desarrollo de contenido	\$0.018	15.00%
Total Costo Unitario	\$0.075	61.65%
Margen Bruto Unitario	\$0.046	
Precio de Venta	\$0.12	
Markup	162.20%	

En cuanto a los gastos, se tuvieron en cuenta:

- Gastos de comercialización: bajo este concepto se encuentran los sueldos de las personas destinadas a cerrar acuerdos con los proveedores.
- Gastos administrativos: corresponde a las horas destinadas a facturación a proveedores, liquidación de sueldos y contabilidad del negocio en general.
- Marketing: incluye todos los esfuerzos de comunicación del proyecto por fuera de la inversión de Facebook y Google y la producción de contenido, como mailing y medios orgánicos.
- Depreciación: se incluyen costos de depreciación producto de la obsolescencia e innovación de las tecnologías.

Teniendo en cuenta los gastos y costos totales, se puede ver que el margen neto será del 17% el primer año, del 52% en el segundo y del 70% en el tercero.

En cuanto al desarrollo inicial, el proyecto no demanda un gran capital dado que se requiere únicamente el desarrollo del sitio. Luego se incluyen gastos por única vez de desarrollo de marca, sociedad, documentación como a su vez el desarrollo de contenido del lanzamiento y una primera inversión de publicidad *online*.

Para evaluar la viabilidad del proyecto se calculó el VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno).

Como se puede observar, el valor del proyecto al día de hoy (VAN) con la tasa de corte estándar para llevar adelante un proyecto en Argentina (15%), da un valor que hace sumamente viable al proyecto, indicando que en un plazo estimado menor a ocho meses, se podrá recuperar la inversión inicial para poner en marcha el negocio. En cuanto a la TIR, hace referencia al tipo de interés en el que el número del VAN es cero. Indica la tasa a la cual se recuperará la inversión inicial del negocio transcurrido cierto tiempo. Cuanto mayor es la TIR, indica mayor rentabilidad. Por lo que, en este caso, se concluye que el proyecto es altamente rentable y veloz en cuanto a la recuperación del capital invertido.

Para analizar puntualmente los esfuerzos de Marketing, se calculó el ROMI (*Return ON Marketing Investment*). Y se concluye que el retorno de las inversiones de marketing es favorable dado que el ROMI es de 24.6, es decir, resulta positivo.

13. Conclusiones

Tras algunos años de experiencia en la industria de la moda y puntualmente en el área digital de diversas empresas, toma firmeza mi propuesta sobre apuntar a PyMEs y diseñadores de autor para generar un marketplace donde el consumidor pueda descubrir toda la oferta de tendencias de forma online, a un precio accesible y adquirir un producto novedoso, de diseño y buena calidad.

En este sentido, luego de las investigaciones de entorno, de mercado, de competencia y del consumidor llevadas a cabo, se concluye que hay una demanda insatisfecha de los usuarios, que genera una oportunidad en el mercado.

El *e-commerce* en Argentina alcanzó durante el 2020 un promedio de facturación diaria de \$89,2 millones, lo que representó un incremento del 557%

con respecto al 2019, de acuerdo a un informe realizado por Tienda Nube en 2021. Según el Informe de Comercio Electrónico realizado por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico y Kantar, en el 2021 se incorporaron al e-commerce más de medio millón de nuevos compradores en Argentina, sumando un total de 20.742.665 compradores online. Asimismo, indumentaria deportiva, indumentaria no deportiva y alimentos y bebidas continúan conformando el Top 3 de las categorías más vendidas según el informe. Estos datos confirman el crecimiento a pasos agigantados del comercio electrónico en el país y el potencial de la categoría acelerado aún más por las diversas restricciones promovidas a causa de la pandemia de Covid-19 y las medidas de aislamiento que alejaron a los clientes de los comercios físicos.

El análisis del consumidor afirma que más del 55% de la muestra probablemente compraría indumentaria en marcas de autor y el 30% definitivamente lo haría. A la vez que más del 37% conoce únicamente hasta cinco marcas alternativas y a más del 44% le resulta muy relevante conocer nuevas marcas de indumentaria de autor. Si bien la globalización y *el fast fashion* han impuesto una estandarización en los hábitos de consumo, cada vez son más aquellos usuarios que valoran la calidad y la innovación y apuestan por la autenticidad y la individualidad a la hora de consumir. Además, las grandes firmas de la moda hacen posible la adquisición de numerosas cantidades de prendas a bajo precio debido a una reducción de los costes de producción, lo que implica consecuencias negativas para el planeta y la salud de quienes las confeccionan. Esto tiene un impacto positivo para las marcas que se dedican a producir en menor escala y apuntan a un consumo y producción más consciente y amigable con el medio ambiente. A pesar de que en Argentina existen muchas marcas de moda, los consumidores locales sólo conocen algunas pocas, generalmente las de mayor renombre y, menos conciencia ecológica.

La propuesta de valor del proyecto propone conectar al consumidor con marcas creadas por emprendedores o diseñadores de autor y potenciar su crecimiento redirigiendo a los usuarios a sus sitios web con tan sólo un click. El

objetivo es revolucionar el modo en que las personas compran y venden productos de moda en Argentina, por medio de un único y amplio portfolio *online* de productos. La clave para poder lograrlo son los proveedores, que deben tener un atractivo y diferencial en cuanto a diseño, calidad y procesos de producción con conciencia ambiental.

El análisis económico financiero muestra que, realizando una proyección a tres años, la rentabilidad será de 1.520.824 dólares, el VAN de 1.345.807 dólares y un TIR de 522%. Además, no representa grandes costos de desarrollo inicial dado que es una *startup* que gracias al uso de la tecnología y de internet se puede llevar a cabo sin necesidad de contar con un enorme capital.

Asimismo, las *startups* son capaces de incrementar la producción y las ventas sin necesidad de aumentar los gastos. Es por esto que, se ve un gran potencial de crecimiento del caudal de clicks del sitio para el segundo y tercer año, lo que impacta en un aumento de la rentabilidad, dado que el modelo de negocio está basado en el costo por click.

Frente a esta tendencia de crecimiento acelerado del mercado online, considero que resulta un gran diferencial apoyar a las PyMes argentinas, ofreciendo protagonismo a los emprendedores de la industria de la moda, que trabajan con criterios de calidad y diseño y un compromiso social y ambiental; reorientando su estrategia al mundo online, generandoles mayor visibilidad y en consecuencia mayor rentabilidad, concentrando esfuerzos, reduciendo costos, comunicando su producto con la forma y la estrategia correcta, mostrando la gran cantidad de alternativas que existen a las grandes marcas.

14. Bibliografía

Boletín Oficial de la República Argentina. 2019. Decreto 184/2020.

Boletín Oficial de la República Argentina. 2021. Resolución 34/2022.

Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE). 2021. Informe anual 2020.

Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) y Kantar. 2022. Informe anual 2021.

Cámara Argentina de la Indumentaria. 2020. La visión de los millennials obligará al sector moda a adoptar la sostenibilidad y transparencia como valores.

CEPAL (Comisión Económica para América Latina). 2020. Panorama social de América Latina.

Corporación Andina de Fomento (CAF). 2020. El estado de la digitalización de América latina frente a la pandemia del COVID-19.

Constitución de la Nación Argentina. 2017. Ley 27.349.

Constitución de la Nación Argentina. 2020. Ley 24.240. Art. 34.

Constitución de la Nación Argentina. 2020. Ley 27.506.

Dogana, Ferdinando. 1984. Psicopatología del consumo cotidiano. Barcelona: Gedisa.

Harris, K., Stiles, J., y Durocher, J. 2011. A preliminary evaluation of the millennial shopping experience: Preferences and plateaus. Hospitality Review.

Henderson, B. 1973. Matriz BCG.

INDEC. 2020. Índice de precios al consumidor (IPC). Cobertura Nacional.

INDEC. 2021. Índice de precios al consumidor (IPC). Cobertura Nacional.

Jones, S. 2010. Cybersociety 2.0: Revisiting Computer-Mediated Community and Technology. New Media Cultures. Thousand Oaks: Sage.

MercadoLibre. 2021. Informe Anual 2020.

Morgan Stanley. 2017. Millennials Drive Growth in Sustainable Investing.

Nusair, K., Bilgihan, A., Okumus, F. y Cobanoglu, C. 2013. Generation Y Travelers' commitment to online social network websites. Tourism Management. SSCI journal.

Oeko-Tex. 2017. La clave de la confianza: los consumidores y su actitud en referencia a la Sostenibilidad Textil. Cambios de comportamientos y perspectivas.

Posner, H. 2013. Marketing de Moda. Barcelona: Gustavo Gili.

Reeves, Thomas C. y Oh, Eunjung. 2008. Generational Differences. Handbook of Research on Educational communications and technology.

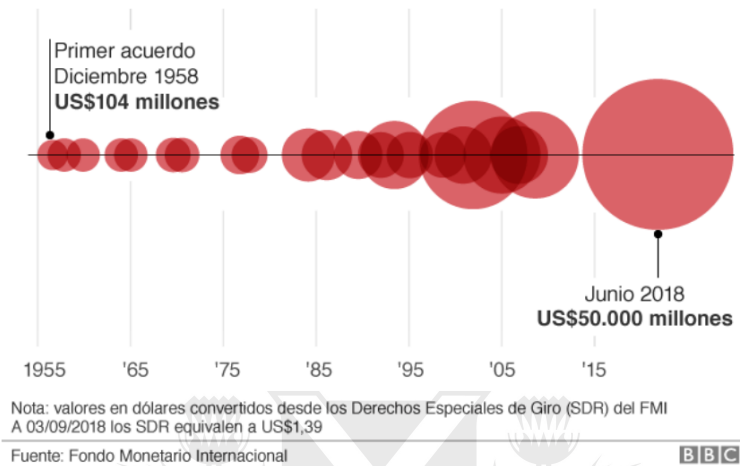
Tapscott, Don. 1998. Growing up Digital: The rise of the Net Generation. New York: McGraw-Hill.

Tiendanube. 2021. Informe Anual 2020.

15. Anexos

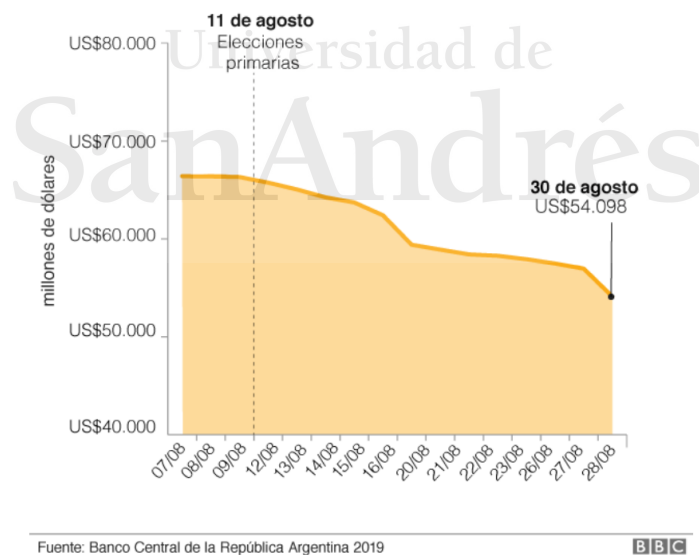
Anexo 1:

El FMI y Argentina: una larga historia de préstamos



Anexo 2:

Reservas de dólares del Banco Central



Anexo 3:

Cuestionario encuesta análisis del consumidor:

1. ¿A qué rango de edad perteneces?
 - 18 a 24
 - 25 a 30
 - 31 a 36
 - Más de 37

2. ¿Cuál es tu género?
 - Femenino
 - Masculino

3. ¿Con qué frecuencia realizas compras de forma online?
 - Con extremada frecuencia
 - Con alguna frecuencia
 - Con ninguna frecuencia

4. ¿Qué tipo de productos soles comprar de forma online?
 - Indumentaria y calzado
 - Decoración y productos para el hogar
 - Tecnología (computadoras, celulares, TV)
 - Productos de higiene y belleza
 - Turismo (pasajes, hoteles)
 - Entradas a espectáculos y eventos

5. ¿Qué priorizas a la hora de comprar online?
 - Precio
 - Tiempos de entrega
 - Calidad/innovación del producto
 - Marca

6. ¿A través de qué dispositivo concretas las compras realizadas de forma online?
 - *Mobile*

- *Desktop*
- *Tablet*

7. ¿Qué tan probable es que compres en marcas que no son reconocidas?

- Nada probable
- Poco probable
- Probable
- Muy probable

8. ¿Cuántas marcas de indumentaria conoces que no sean de *shopping*/multinacionales?

- Menos de 5
- Entre 5 y 10
- Más de 10

9. ¿Te resulta relevante conocer marcas de indumentaria nuevas/de autor?

- Nada relevante
- Poco relevante
- Algo relevante
- Muy relevante

10. ¿Qué tan probable es que compres indumentaria en marcas alternativas/de autor?

- Definitivamente no compraría
- Probablemente no compraría
- No estoy seguro/a
- Probablemente compraría
- Definitivamente compraría

11. ¿Qué tan importante te resulta el cuidado del medio ambiente a la hora de comprar tus prendas?

- Nada importante

- Poco importante
- Algo importante
- Muy importante

12. ¿Qué buscas comprar de forma online y no encuentras en el mercado?

13. ¿Qué consideras que le falta al mercado online para mejorar?



Universidad de
San Andrés