



Universidad de
San Andrés

Maestría en Marketing y Comunicación

Universidad de San Andrés

Trabajo final – Plan de marketing

Creando una marca de ropa: Conestesia

Autor: Dolores Iglesias

DNI: 32.962.545

Mentor: Daniela Martinez

Buenos Aires, febrero 2022

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
RESUMEN EJECUTIVO.....	6
MARCO TEÓRICO.....	8
ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	11
Entorno (PESTEL).....	11
Análisis del mercado.....	22
Análisis de la competencia.....	32
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.....	42
Análisis FODA.....	42
ESTRATEGIAS.....	49
Segmentación y targeting.....	49
OBJETIVOS Y METAS.....	59
MARKETING MIX.....	61
Producto.....	61
Precio.....	64
Plaza.....	68
Promoción.....	72
ANÁLISIS FINANCIERO.....	77
Ingresos.....	77
Egresos.....	79
Estado de resultados.....	83
CONCLUSIONES.....	85
BIBLIOGRAFÍA.....	87
ANEXO.....	94

INTRODUCCIÓN

Alcance del proyecto

El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar el plan de marketing para la creación de una marca de indumentaria, cuyo espíritu será la confección de ítems clásicos, de estilo. La marca no se guiará por las tendencias, sino que su impronta será la confección de prendas atemporales.

Este análisis también abarcará el estudio de la industria de la moda hoy en día y la forma en que la marca puede insertarse en un mercado el cual se encuentra en profundo cambio y atomizado de propuestas.

El objetivo principal de este trabajo es pensar todos los aspectos que implican la creación de una marca la cual tenga identidad y pueda diferenciarse de su competencia. El proyecto abarcará desde la etapa de creación de la marca estableciendo un estilo diferente, el lanzamiento de ésta en el mercado, el trabajo de posicionamiento para ser reconocida y valorada por su target de clientes, hasta la experiencia del consumidor.

Mi contacto con la industria de la moda nació desde muy chica y fue incrementándose con los años. Comencé mi acercamiento interesándome por las tendencias de las temporadas y las propuestas de las marcas. Luego, profundicé este interés conociendo las tendencias de consumo, la forma en que las marcas se comunican con los clientes, sus propuestas tanto digitales como presenciales en sus tiendas y/o en desfiles/eventos, como así también el background de los diseñadores.

Trabajar en IRSA Inversiones y Representaciones S.A., empresa líder en real estate en Argentina, me dio la oportunidad de conocer y colaborar en las estrategias de las marcas. Sus políticas comerciales, sus rentabilidades, el organigrama de las empresas, cómo trabajan y planifican la producción, su plan de comunicación, su contacto con el cliente, el layout del local, son temas con los cuales trabajo a diario.

Hoy en día tanto el consumidor como los oferentes están cambiando, naciendo y dejando de existir propuestas con muchos años de trayectoria. Por esta razón es que

me parece un desafío pensar en la creación de una marca de ropa y más aún pensar en una que se destaque del resto.

Adolfo Dominguez y Patagonia son dos marcas muy consagradas a nivel mundial las cuales serán inspiración para este trabajo. La primera lanzó en febrero 2020 una campaña titulada #ropavieja, donde invita a los clientes a “comprar ropa que dure más que las modas”. El diseñador plantea algunos interrogantes: cuánto dura una temporada, quién dijo que lo nuevo es mejor, que repetir es de mal gusto, que la ropa vieja tiene algo malo. De esta manera fomenta el consumo de prendas que se quieran utilizar también en el futuro, de calidad, como así también prendas que el usuario ya tenga en su armario. Continuando con esta línea de comunicación, en octubre 2020 la firma española lanzó otra campaña titulada “Repíte más. Necesita menos” donde anima a clientes a repetir la ropa que les gusta. Bajo el claim “Repíte con Balenciaga/Nike/etc” la marca se anima a invitar al consumidor a romper con el comportamiento de consumo y a generar un compromiso social con la sostenibilidad, mostrando ropa de otras marcas como son Adidas, Nike, Zara, H&M, Chanel, Prada, entre otras, dentro de su campaña. “Repíte. Repíte la ropa que te gusta. Repíte la ropa que te sienta bien. Repíte a pesar de todos los que dicen que no hay que repetir. Repíte porque vestir más veces lo que mejor te queda es de sentido común. Repíte para liberar espacio en tu armario, en tu cabeza, en el planeta. Repíte porque no es justo que las mujeres tengan que dedicar más tiempo y más dinero que los hombres a la ropa. Hay quien cree que repetir es de gente sin estilo. En Adolfo Dominguez pensamos que repetir es la mejor forma de perfeccionar lo tuyo. Repíte más. Necesita menos. Sé más viejo”¹ fue el texto que acompañó la campaña.

Patagonia, por su parte, es una marca muy comprometida con el medio ambiente trabajando con productos de materia prima reciclada e incentivando la compra consciente y medida. Además, cuenta con un servicio de reparaciones, algo impensado para una firma de retail.

¹ <https://www.adolfodominguez.com/es-es/repitemasad.html>

Ambas propuestas comparten el espíritu atrevido, apostando por la sostenibilidad de lo duradero y del estilo frente al *fast fashion*². Tanto Adolfo Dominguez como Patagonia son ejemplos de marcas que tienen como objetivo sensibilizar y concientizar a los consumidores buscando un compromiso con el medioambiente. En la actualidad, tanto marcas de renombre como nuevas que se están incorporando al mercado buscan que sus valores transmitan versatilidad, durabilidad y atemporalidad de las prendas, invitando al consumidor a reflexionar sobre la forma en que consume.

Por lo expuesto anteriormente, considero que es un gran desafío la realización de este trabajo para poder aplicar lo aprendido en la maestría y poder desarrollar un Plan de Marketing para una marca de la industria de la moda alineada a la sostenibilidad, donde el estilo y la calidad sean los valores que hagan reconocida a la marca.



² *Fast Fashion* (ropa rápida) es un término contemporáneo utilizado por cadenas de moda para referirse a diseños que salen rápidamente de la pasarela para capturar tendencias de moda actuales.
https://es.wikipedia.org/wiki/Moda_pronta

RESUMEN EJECUTIVO

La industria de la moda es cambiante por naturaleza. Sin embargo, en el último tiempo dos grandes variables tuvieron más protagonismo e hicieron que ésta acelere sus cambios. Por un lado, el conocimiento como la segunda industria más contaminante del planeta y responsable del 20% del desperdicio total de agua global. Esta contaminación se genera al momento de la fabricación de las prendas, a través de la emisión de carbono, como también por los residuos de microfibras de los lavados los cuales terminan en los océanos. Además, origina desechos tanto al momento de la producción como en las prendas que no se utilizan, las cuales son descartadas como residuos. Ante esto las marcas están cambiando, volviéndose más conscientes de la importancia del cuidado del medio ambiente introduciendo políticas de sustentabilidad a sus estrategias de negocios.

La segunda transformación que está teniendo la industria viene dada por la digitalización. Este cambio, el cual se aceleró por la pandemia y el cierre de tiendas, viene dado por nuevos modelos de negocio donde la satisfacción del cliente es fundamental. La omnicanalidad dándole protagonismo a la venta online; la incorporación de realidad aumentada para mejorar la experiencia del cliente donde, por ejemplo, puede probarse una prenda desde la comodidad de su hogar; el uso de tecnologías RFID con el objetivo de una mejor optimización del stock, son algunas de las herramientas que está incorporando la industria para satisfacer una demanda cambiante.

Desde el lado del consumidor este también está cambiando y probablemente sea quien esté obligando a las industrias a hacerlo en consecuencia. El mismo se está volviendo más detallista, consciente y exigente para con las marcas que consume. Es un consumidor instruido, el cual no solo pondera el producto, sino también los valores de las marcas que consume. Esta tendencia se ve aún más marcada en un público joven, donde la digitalización y la sostenibilidad no son novedad para ellos sino más bien una obligación de las marcas.

Este trabajo tiene como finalidad desarrollar el Plan de marketing para la creación de una marca de ropa. Esta idea de marca nace de la experiencia y ganas, del

convencimiento de que hay que cambiar la forma de percibir y consumir la moda. Ser rentables y sostenibles es una convicción de tratar de hacer del mundo de la moda y diseño más amigable. Es una apuesta a potenciar la esencia de la mujer, que las ayude a encontrar un estilo con el que se sientan cómodas. La esencia de la marca estará dada por la confección de prendas con diseño, exclusivas, donde la calidad será fundamental para convertirlas en duraderas. Se buscará crear prendas diferentes que no sigan a la moda, sino que sobrevivan a ella.

Este plan tendrá como consumidor a mujeres 25 años en adelante, residentes de Argentina, pertenecientes a un nivel socio económico alto, las cuales perciben a la indumentaria como una forma de expresión de su propia identidad, de su estilo.

Con relación al mercado, la marca se diferenciará por su apuesta a la atemporalidad, confeccionando prendas que se sientan clásicas pero diferentes donde el diseño y la calidad serán protagonistas. La misma apostará por el canal digital como medio de venta donde la experiencia del cliente será relevante para el éxito de la propuesta. Los principales objetivos del plan de marketing serán la creación de productos y contenido con identidad, permitiendo una diferenciación en el mercado. Se trabajará en la generación de una comunicación que transmita el ADN de la marca y la acerque al cliente. Dado que será un producto donde la calidad será un factor clave en su propuesta de valor y al ser una marca que se comercializará únicamente en el canal online, la forma en que se comuniquen los productos será de suma importancia.

La creación y desembarco de la marca al mercado requerirá de una inversión inicial de USD68.303 los cuales se destinarán principalmente al pago de fee de agencias, colaboradores y personal. Considerando un horizonte temporal de tres años y siendo conservadores en las proyecciones se espera obtener un VAN de USD1.254.895 y una TIR de 261,17% siendo rentable el emprendimiento.

MARCO TEÓRICO

“La moda es arte, es cultura, es una forma de vivir y expresar valores. A través de la moda damos a entender cómo nos sentimos, cómo nos vemos y también que imagen queremos dar de nosotros mismo. Según la definición de la Real Academia Española de la Lengua, el término *moda* se remonta hasta el siglo XV y se entiende por moda el “uso, modo o costumbre que está en boga durante algún tiempo, o en determinado país, con especialidad en los trajes, telas y adornos, entendiéndose principalmente de los recién introducidos. Desde el punto de vista del marketing, el concepto moda va mucho más allá de esta definición, puesto que el término moda está compuesto por muchas y diferentes variables que tienen que ver con aspectos tangibles, pero también con otros intangibles y emocionales, como evocaciones, sugerencias o ideas, en muchos casos subjetivas. Por tanto, en nuestros días puede decirse que el concepto moda supera su aspecto más tangible, es decir, las prendas en sí, y abarca aspectos relacionados con la forma de entender la vida, la manera en que los individuos expresan su propia personalidad, una forma de cultura o, incluso, el reflejo de los valores que caracterizan a la sociedad en un determinado momento”³.

Tal como indica Gema Martínez Navarro en su libro, es importante tener una visión amplia de lo que es moda, diferenciándolo de lo que es tendencia. En la actualidad la moda pasó a convertirse en un estilo de vida, estando relacionada a las creencias de la persona, su forma de relacionarse, de mostrarse a la sociedad y de consumir en todos sus aspectos (desde los alimentos, el cuidado físico, el entretenimiento hasta la vestimenta).

“Los retos a los que se enfrenta la industria de la moda no son fáciles y tienen que ver principalmente con los siguientes aspectos: la existencia de un consumidor cada vez más exigente, preparado y con poder de influencia sobre otros, gracias a la aparición de nuevos canales de comunicación (redes sociales, blogs...), la complejidad del mercado en sí (muy competitivo y dinámico), la aparición de nuevas formas de distribución y nuevos canales de venta, propiciados por el auge de internet, la

³ Libro “Marketing y comunicación de moda”, Gema Martínez Navarro.

globalización y la deslocalización que afecta a los sistemas de producción y fabricación y las leyes que regulan la industria de la moda”.⁴

En relación con el consumidor, el mismo ha evolucionado en el último tiempo volviéndose más sofisticado, complejo, dinámico y exigente. En una era donde la información es muy veloz, el mismo se encuentra mejor formado e informado acerca de las marcas, las tendencias y la competencia; eso hace que se convierta en un cliente exigente donde espera que la marca cumpla con sus principios en toda la cadena de su propuesta de valor, donde todos los touch points de la firma con el cliente tengan la misma coherencia.

“Para conocer el comportamiento del consumidor de productos de moda debe prestarse especial atención a dos tipos de influencias o variables: las variables internas, tales como los deseos o las motivaciones; la percepción que el consumidor tiene de la marca o de lujo; la actitud o predisposición hacia una determinada marca o un determinado estilo y como se ha gestado esa actitud que puede ser positiva, negativa o indiferente; el proceso de aprendizaje y la experiencia vivida con una determinada marca anteriormente o la personalidad e imagen que el consumidor tiene de sí mismo o desea proyectar. Pero no pueden dejarse de lado variables de tipo externo como la cultura (las tendencias y los gustos en relación con el producto de moda son muy diferentes según los países o las costumbres); la influencia de los grupos sociales (familia, amigos, grupos a los que se aspira pertenecer...) o la clase social que en ocasiones segmenta y toma como suyas determinadas marcas”.⁵

Los cambios que está sufriendo la sociedad con relación a la concientización sobre el consumo afectan directamente a la industria de la moda rompiendo con viejos paradigmas. Lo digital y el consumo responsable son los dos factores que más están haciendo cambiar a la industria. Hace un tiempo era impensado que una marca de indumentaria pueda vender en el canal online, donde el usuario no tenga acceso a probarse el producto. Asimismo, en poco tiempo se comenzó el proceso de cambio del consumo ilimitado como es el *fast fashion*, al consumo responsable, *slow fashion*.

⁴ Libro “Marketing y comunicación de moda”, Gema Martínez Navarro.

⁵ Libro “Marketing y comunicación de moda”, Gema Martínez Navarro.

En relación con lo digital, Alonso en su libro “La revolución horizontal” hace referencia a las cuatro herramientas básicas de marketing: producto, precio, promoción y plaza. Este considera que las condiciones de ubicuidad del mundo digital hacen necesario analizar una 5p, como es el *peer*. “Por *ubicuidad* nos referimos a la cualidad de estar presente en todas partes a un mismo tiempo, que es lo que permite internet”. “A esta *persona*, a diferencia del consumidor tradicional, le gustan las historias. Si bien en el entorno digital el precio, la plaza, la promoción y el producto continúan vigentes, más importante aún es aquello que el producto viene a contarles. El precio sí importa, por supuesto, pero cada vez importa menos; porque, nos guste aceptarlo o no, los seres humanos nos identificamos con lo que nos están diciendo los productos. Y eso es más importante que el precio.”⁶

El autor cita el ejemplo de Louis Vuitton, contando que en 2009 año en que se lanzó el libro, no vendía online dado que estaba centrada en las 4p ya que el público al que apuntaba no esperaba algo diferente. Desde hace unos años la estrategia de la marca cambió y hoy sí se pueden adquirir sus productos desde su ecommerce. El escritor también menciona que las mujeres nacidas luego de 1975 tienen una visión diferente a lo que es una marca, haciendo alusión a que no les importa tanto la marca en sí, sino lo que ella trasmite y tiene para contar.

Si bien en la actualidad sigue habiendo marcas de lujo que no venden online, como por ejemplo Celine y Prada, las estrategias de las marcas fueron cambiando, buscando la forma de estar más cerca de los clientes. La modalidad de venta dejó de ser un tema de interés, centrándose en la experiencia y la satisfacción de este.

Como se expresó anteriormente, la creación de la marca se analizará desde el punto de vista del cambio que está sufriendo la industria de la moda tanto en la propuesta de producto como en su canal de venta, el online.

⁶ Libro “La revolución horizontal”, Alonso

ANÁLISIS DEL ENTORNO

Entorno (PESTEL)

El análisis PESTEL (Análisis de factores políticos, económicos, socio culturales, tecnológicos, ecológicos y legales) permitirá situar a la empresa en su contexto, evaluar las situaciones actuales y futuras de hasta tres años que se espera ocurran en el mercado. El mismo brindará herramientas para entender cómo se encuentra el mercado para así formular la estrategia de la empresa teniendo en cuenta estas premisas.

Factores Políticos y legales: si bien el contexto político y legal no debería afectar directamente a la empresa, la inestabilidad política que acompaña a la Argentina en los últimos años se ve trasladada al contexto comercial y social. Esto hace que las estrategias de marca se vean constantemente afectada y varíen de acuerdo con las acciones planteadas por cada gobierno. En un escenario como el que se encuentra Argentina, tanto las estrategias empresariales como los presupuestos deben ser revisados periódicamente y adecuarse a las medidas que establezca el gobierno.

La Argentina en los últimos años, excepto del 2015 al 2019 donde Mauricio Macri fue presidente, estuvo gobernada por ideologías peronistas. Al igual que los anteriores gobiernos kirchneristas, el gobierno de Alberto Fernandez (2019-2023) se caracteriza por un excesivo gasto público en post de la asistencia social a la población de bajos recursos. Entre sus principales decisiones vinculadas al mundo empresarial se puede mencionar: la política de administración del comercio donde el estado regula las importaciones endureciendo los controles y los cupos de importación; la imposición del impuesto País donde se grava con un 30% la compra de divisas, además del recargo del 35% en concepto de retención de impuesto a las ganancias; y el congelamiento de las tarifas de los servicios públicos. Sumado a esto, las medidas de asistencia económica por la pandemia como fueron el Ingreso Familiar de Emergencia (IFE) y el Programa de Asistencia de Emergencia de Trabajo y Producción (ATP).

En relación con los factores legales, la Ley de Contrato de Trabajo se identifica por la protección de los derechos del trabajador antes que los del empleador. Es por ello por

lo que es trascendental respetar los derechos que amparan al empleado para así poder lograr progreso y competitividad.

Siguiendo con esta línea, algunas de las medidas impuestas por el gobierno en los últimos meses afectan la relación laboral. Por un lado, el cierre de empresas y comercios que produjo la medida de aislamiento preventivo establecida por el estado para contrarrestar los efectos del covid-19 hizo que muchos empleados perdieran sus puestos laborales. Para frenar el incremento en la tasa de desempleo es que, en abril 2020, a través de un decreto de necesidad y urgencia (DNU), el gobierno estableció la prohibición de despidos sin causa y la doble indemnización, medidas extendidas hasta diciembre 2021. En lo que a indicadores se refiere, según los datos publicados en diciembre 2021 por el INDEC, en el tercer trimestre del 2021 la tasa de actividad (TA) la cual mide la población económicamente activa (PEA) sobre el total de la población alcanzó el 46,7%, un 4,4 punto porcentual por encima del mismo trimestre del 2020 y un 0,8 p.p respecto al trimestre anterior. Por otro lado, la tasa de desocupación (TD) indicador que muestra la proporción de personas que no tienen ocupación, pero están disponibles para trabajar y buscan empleo activamente, alcanzó el 8,2% de la PEA. Respecto al mismo período del año anterior, la misma mejoró en un 1,4 p.p.⁷

Las perspectivas a futuro respecto al empleo no son favorables, según un informe elaborado por ejecutivos del Foro Económico Mundial, existe en el país un “deterioro estructural de las perspectivas de trabajo”, materializándose en desempleo y subempleo (falta de estabilidad). A esto se le suman los bajos salarios y el trabajo no registrado, algo muy común en Argentina⁸.

Por otro lado, la Ley de Teletrabajo dictada en agosto 2020 reconoce y reglamenta el trabajo a distancia por parte del empleado, gozando de los mismos beneficios que el trabajador presencial. Lo controvertido de esta ley es que establece que en cualquier

⁷ https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_3trim21DE3A5603AD.pdf
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_2trim216D4D22FF6B.pdf
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_3trim20E927D146A5.pdf

⁸ <https://www.ambito.com/economia/foro-economico-davos/foro-davos-2022-advienten-cuales-son-los-riesgos-la-argentina-n5352818>

momento de la relación laboral el empleado contratado en modalidad teletrabajo puede pedir cambiar a modalidad presencial y el empleador debe acatar su decisión.

Factores económicos: “La Argentina es una de las economías más grandes de América Latina, con un Producto Bruto Interno (PBI) de aproximadamente USD450 billones. Con abundantes recursos naturales en energía y agricultura, con un territorio de 2,8 millones de kilómetros cuadrados, el país tiene tierras agrícolas extraordinariamente fértiles, cuenta con importantes reservas de gas y litio, y tiene un enorme potencial en energías renovables. Argentina es un país líder en producción de alimentos, con industrias de gran escala en los sectores de agricultura y ganadería vacuna. Asimismo, tiene grandes oportunidades en algunos subsectores de manufacturas y en el sector de servicios innovadores de altas tecnologías”⁹.

A pesar de todas las ventajas competitivas con las que cuenta Argentina, su historia está marcada por vaivenes económicos los cuales se vieron profundizados en los últimos años y aún más desde el impacto de la pandemia. El Covid-19 llevó al gobierno a tomar una serie de medidas de aislamiento con consecuencias negativas en lo económico.

El Producto bruto interno (PBI), indicador de magnitud macroeconómica, expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país o región durante un periodo determinado. El mismo ayuda a medir el comportamiento general de un país y el tamaño de su economía. Como se puede observar en el siguiente cuadro, si bien el PBI argentino decrece desde el año 2018, la pandemia hizo que este agravara su situación cerrando el cuarto trimestre 2020 con una variación interanual de un -4,3% haciendo que el mismo en 2020 se haya contraído un 9,9% respecto al año anterior.¹⁰

⁹ <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

¹⁰ https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_21B1D23916BF.pdf



Fuente: Evolución del PIB trimestral a precios de mercado Argentina¹¹

La evolución del producto bruto interno mostró una leve recuperación en el año 2021, cerrando el primer trimestre con un crecimiento del 3,3% respecto al último trimestre del 2020, decreciendo un 0,9% en el segundo trimestre, para luego crecer un 4,1% en el tercer trimestre. De esta manera, los primeros tres trimestres del 2021 acumularon una suba del 10,8% interanual¹² mostrando una leve recuperación económica. Además, respecto al último dato que informó el INDEC, el PBI del tercer trimestre 2021 tuvo una variación interanual del 11,9% respecto al mismo periodo del año anterior¹³. Más allá de esta incipiente recuperación la cual se debió principalmente por la salida del aislamiento obligatorio impuesto por el gobierno en el 2020, la Argentina no crece sostenidamente hace diez años.

¹¹ <https://datosmacro.expansion.com/pib/argentina>

¹² https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_12_21AA3A43AD3B.pdf

¹³ <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-3-9>

Evolución: PIB anual Argentina		
Fecha	PIB anual	Var. PIB (%)
2020	340.627 M€	-9,9%
2019	398.499 M€	-2,1%
2018	441.874 M€	-2,6%
2017	568.798 M€	2,8%
2016	503.555 M€	-2,1%
2015	580.769 M€	2,7%
2014	425.287 M€	-2,5%
2013	460.291 M€	2,4%
2012	451.838 M€	-1,0%
2011	379.353 M€	6,0%
2010	320.447 M€	10,1%
2009	239.470 M€	-5,9%

Fuente: Evolución PIB anual Argentina¹⁴

La caída del producto bruto interno del último tiempo generó el cierre de empresas, una caída del salario real y un aumento del desempleo. Para contrarrestar esto, el gobierno aumentó el gasto social con una serie de medidas con el objetivo de combatir la pobreza y ayudar a las empresas en situación de crisis. Entre estas medidas se puede mencionar la Asignación Universal por hijo, el ingreso familiar de emergencia, el Programa de asistencia de emergencia al trabajo y a la producción (ATP) donde el Estado se hizo cargo del 50% del salario de los trabajadores de empresas, la prohibición a los despidos junto con la doble indemnización, entre otras.

Otra variable importante para analizar es la inflación. Si bien esta variable aumentó en todo el mundo en 2021 a medida que las economías volvían a ponerse en marcha luego de la pandemia, en Argentina las tasas fueron mucho más altas. En diciembre 2021 la tasa de variación interanual del índice de precios al consumidor (IPC) alcanzó el 50,9% pese a existir controles de precios que ponen tope al incremento de precios en productos esenciales, tarifas congeladas y un dólar contenido. En lo que respecta

¹⁴ <https://datosmacro.expansion.com/pib/argentina>

a diciembre 2021, se produjo una variación mensual del 3,8% respecto al mes anterior liderada principalmente por restaurantes y hoteles (5,9%), bebidas alcohólicas (5,4%), transporte (4,9%) y prendas de vestir junto con calzado (4,8%)¹⁵. Los determinantes de la inflación son diversos, siendo el excesivo gasto público el cual debe financiarse con emisión monetaria una de sus principales consecuencias.

Sumado a lo anteriormente mencionado, el análisis del dólar es de suma relevancia tanto para la economía como para el bolsillo de los argentinos es el dólar. En 2019 se volvió a implementar el “cepo”, nombre que se le da a la restricción que limita la compra de divisas, habiendo en la actualidad diferentes cotizaciones como son el dólar oficial, dólar blue, dólar turista, dólar MEP, entre otros. El tipo de cambio oficial cerró el 2021 con un incremento interanual del 20,4% (\$89,5 4/1/2020 vs \$107,75 30/12/2021)¹⁶, siendo la brecha con el dólar blue de casi el 100% (\$107,75 oficial vs \$208 dólar blue)¹⁷. Esta tendencia alcista se estima continuará a lo largo del 2022, teniendo por delante un año de gran inestabilidad económica.

Para concluir con el análisis de situación económica y relacionado a las variables que se mencionaron anteriormente, la situación de la deuda no es un tema menor. En mayo 2020, la deuda argentina alcanzaba los 324.000 millones de dólares, un 90% de su PBI. Sumado a esto, Argentina le debe al Fondo Monetario Internacional (FMI) casi 52.000 millones de dólares, los cuales se deben pagar antes de 2024 venciendo una parte en 2021. En septiembre 2020 el país logró una reestructuración de su deuda externa siendo un buen indicio para calmar la especulación de devaluación y permitiendo a empresas y gobiernos provinciales la posibilidad de colocar deuda en los mercados internacionales.¹⁸

Con todos los índices en alerta y una retracción al consumo alarmante, Argentina enfrenta serios desafíos de cara al futuro. Estabilidad monetaria, reservas, seguridad

¹⁵ https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_2209A10232C4.pdf

¹⁶ <https://www.bna.com.ar/Personas>

¹⁷ <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/dolar-blue-hoy-a-cuanto-cotiza-este-jueves-30-de-diciembre/#:~:text=El%20d%C3%B3lar%20blue%20retrocedi%C3%B3%20%24%201,y%20%24%20208%20para%20la%20venta.>

¹⁸ [https://www.dw.com/es/argentina-reestructuraci%C3%B3n-de-deuda-inicio-de-m%C3%A1s-desaf%C3%ADos/a54781875#:~:text=El%20lastre%20total%20de%20la,Producto%20Interno%20Bruto%20\(PIB\).](https://www.dw.com/es/argentina-reestructuraci%C3%B3n-de-deuda-inicio-de-m%C3%A1s-desaf%C3%ADos/a54781875#:~:text=El%20lastre%20total%20de%20la,Producto%20Interno%20Bruto%20(PIB).)

jurídica y confianza de los inversores son algunos de los desafíos de la política económica que repercuten en temas más cotidianos como: inflación, cotización del dólar, desempleo, consumo y humor social.

Lo expuesto anteriormente debe ser considerado dentro del plan de acción de la empresa. Desde el lado del producto, cada vez va a ser más compleja la importación tanto de materias primas como de productos terminados. Esto no solo afectará la confección de los productos por falta de telas, sino que al restringirse la importación de productos finales hará que aumente la demanda de talleres donde realizar la producción.

En relación con el consumidor, el poder adquisitivo del argentino se encuentra cada vez más castigado. Esto hace que pierda capacidad de compra y modifique su comportamiento de consumo, destinando su dinero a salidas o a compras de prendas de valor medio en detrimento del ahorro o del gasto en bienes durables y viajes que resultan más onerosos y de difícil acceso.

Factores ecológicos: la industria de la moda se encuentra en un momento en el cual debe repensar su estrategia. Es la segunda industria más contaminantes del mundo. La misma produce más emisiones de carbono que todos los vuelos y envíos marítimos internacionales juntos, produciendo consecuencias devastadoras en el cambio climático y el calentamiento global.¹⁹

Ante un consumidor cada vez más comprometido y exigente donde busca compañías con valores sociales, ambientales y con políticas económicas sostenibles, los valores de las marcas se vuelven cada vez más importantes.

En relación con esto, marcas como Zara y H&M famosas por sus políticas de *fast fashion*, cuyo objetivo es generar un deseo de consumo ilimitado e irresponsable, donde el tiempo de vida de la prenda que venden es muy corto y donde la cantidad prima sobre la calidad, están intentando reconvertir su modelo de negocio en uno amigable con el medio ambiente, con compromiso social. Zara llama a este cambio

¹⁹<https://news.un.org/es/story/2019/04/1454161#:~:text=Impacto%20ambiental%20de%20la%20industria%20de%20la%20moda%3A&text=La%20industria%20de%20la%20moda%20es%20responsable%20del%2020%25%20del,a%20un%20cami%C3%B3n%20de%20basura>

right to wear, filosofía mediante la cual crean productos atractivos, éticos y de calidad que sean justos (right) para sus clientes, para sus empleados, para sus proveedores, para las comunidades con las que operan y para el entorno.²⁰ La firma española también incorporó una línea de productos bajo el concepto *join life*, donde sus prendas están sometidas a procesos de producción y materias primas más sostenibles, como es el TencelTM, el EcoVeroTM, el poliéster reciclado y el algodón ecológico²¹.

A su vez, los consumidores están modificando sus hábitos de compra y comenzando a consumir productos de segunda mano. Muchos, animados por la facilidad de la transacción, incursionaron en la venta de sus propias prendas a terceros. Según un estudio realizado por la compañía de reventa estadounidense ThredUp donde encuestó a 3.500 adultos entre marzo y abril 2021, cuanto más fácil sea vender ropa, más consumidores estarán dispuestos a ofrecer sus prendas. Este informe indica que en Estados Unidos en 2020 36.2 millones de clientes vendieron su ropa online por primera vez, sumado a otras 52.6 millones de personas que vendieron en 2021.

Se proyecta que el mercado de segunda mano sea más del doble del mercado del fast fashion en 2030. La generación Z cumple un rol fundamental en este crecimiento, siendo más propensos a la economía circular que los *baby boomers*²².

Factores sociales: en línea con lo ya mencionado, es importante destacar la exigencia que el consumidor le está realizando a las marcas y cómo evolucionan las mismas cuando tienen un propósito definido. Kantar define al propósito como “la razón por la cual existen las marcas” como así también “el impacto que pretende tener en la vida de las personas y el mundo donde viven”²³.

Un estudio realizado por esta consultora indica que las marcas con alto compromiso crecieron más que el doble que el resto. Un ejemplo de esto es Unilever quien declaró que sus marcas con propósito crecieron un 50% más rápido que sus marcas sin²⁴.

²⁰ <https://www.inditex.com/web/guest/un-modelo-sostenible/right-to-wear>

²¹ <https://fashionunited.es/noticias/moda/zara-renueva-su-coleccion-sostenible-join-life/2020022632235>

²² <https://www.thefashionlaw.com/already-displacing-fast-fashion-secondhand-fashion-to-grow-into-a-77-billion-market-by-2026/>

²³ <https://consulting.kantar.com/wp-content/uploads/2019/06/Purpose-2020-PDF-Presentation.pdf>

²⁴ <https://consulting.kantar.com/wp-content/uploads/2019/06/Purpose-2020-PDF-Presentation.pdf>

El consumidor actualmente le está exigiendo a las marcas que se comporten como personas, es decir, ya no solo importa qué venden sino cómo se expresan y cuáles son los valores que la marca pregonan. Estos también están interesados en saber dónde invierte la empresa y si lo hace en iniciativas que ayudan a la comunidad y al medioambiente.

Hace unos años era impensado que las marcas hablaran sobre el LGBT, sigla compuesta por las iniciales de las palabras lesbianas, gays, bisexuales y transgénero. Adidas fue una de las pioneras en manifestarse a favor del LGBT al realizar para el día de los enamorados en 2016 una campaña donde dos mujeres se estaban besando. Hoy son muchas marcas, de diferente índole, que acompañan esta iniciativa.

Otro hecho importante donde muchas marcas salieron a mostrar su postura fue a causa del movimiento *Black Lives Matter* desatado por el asesinato de George Floyd en Estados Unidos. Si bien en redes hubo una fuerte tendencia a compartir un posteo con una imagen totalmente negra en apoyo a la igualdad racial, algunas firmas fueron más profundo e hicieron cambios en las imágenes de sus productos. PepsiCo, por ejemplo, anunció la modificación de la imagen comercial de su marca de syrup Aunt Jemima que tenía como referencia a una esclava afroamericana, Nancy Green²⁵.

Este activismo de marca, que hoy está siendo tendencia, hace que los consumidores profundicen sus conocimientos juzgando a varias compañías como hipócritas. Este fue el caso de Nike quien fue señalada por defender la diversidad en sus campañas, pero no así entre sus empleados. Los registros públicos de la empresa muestran que en 2019 menos del 10% de sus vicepresidentes en todo el mundo eran negros. John Donahue, CEO de Nike, tuvo que salir a justificar esto diciendo que en el último tiempo están trabajando en una mayor inclusión dentro de la empresa²⁶.

Las marcas, especialmente las de indumentaria y belleza, están haciendo cambios en cuanto a los modelos que eligen para sus campañas. El movimiento social *body positive* tiene como objetivo empoderar a las personas independientemente de su aspecto físico, y cuestiona cómo la sociedad presenta y observa al cuerpo humano.

²⁵ <https://www.reasonwhy.es/actualidad/marcas-comprometidas-movimiento-black-lives-matter-racismo>

²⁶ <https://www.bbc.com/worklife/article/20200612-black-lives-matter-do-companies-really-support-the-cause>

Los seguidores del *body positive* defienden la igualdad de los cuerpos independientemente de su grado de discapacidad, tamaño, género, raza o aspecto²⁷. La marca de lencería estadounidense Victoria's Secret fue una de las más castigadas por esta corriente. Mientras sus competidores se encontraban incorporando modelos de diferentes tallas, ellos continuaban con sus desfiles presentando a mujeres con cuerpos perfectos conocidas como "los ángeles de VS". Si bien en un momento les resultó un éxito mostrar a la mujer como un objeto de deseo con cánones de belleza inalcanzable, no supieron leer a tiempo el cambio que estaba teniendo la sociedad lo que los condujo a estar al borde de la quiebra en los últimos años²⁸. Afortunadamente lograron revertir esto a partir del 2020 con la remoción de su tradicional CEO e incorporando a Martin Waters al mando de la marca quien introdujo cambios tanto en su propuesta comercial como en sus campañas. Esto se vio reflejado en la incorporación de modelos *plus size*, en la comercialización de sujetadores de mastectomía, entre otras de sus propuestas las cuales tuvieron buenos resultados para la firma, cerrando el tercer trimestre del 2021 con números positivos a pesar de sus dificultades en el abastecimiento de mercadería²⁹.

Adicionalmente, una estrategia que las marcas utilizan para dar a conocer sus valores es la contratación de famosos de cualquier índole que reflejen, en sus principios, lo que la marca quiere transmitirle a la sociedad. Burberry, por ejemplo, en noviembre 2020 contrató al jugador de fútbol Marcus Rashford quien estaba al frente de una campaña para apoyar a la juventud más necesitada del Reino Unido. En esta asociación la firma de lujo hizo una comparación entre el jugador de futbol y el creador de la marca, Thomas Burberry, haciendo alusión a que ambos se asemejaban en ser pioneros, innovadores y en utilizar su éxito para retribuir y nutrir a las generaciones futuras³⁰.

Factores tecnológicos: en cuanto a los factores tecnológicos que a futuro pueden influenciar el emprendimiento se puede mencionar al sistema de recolección de datos

²⁷ https://es.wikipedia.org/wiki/Body_positivity

²⁸ <https://www.telva.com/estilo-vida/2021/03/11/6046596f01a2f16b4a8b45bf.html>

²⁹ <https://www.bloomberglinea.com/2021/11/21/victorias-secret-esta-de-regreso-pero-se-enfrenta-a-un-nuevo-obstaculo/>

³⁰ <https://mo.burberry.com/burberry-supports-youth/>

de producción asistida por sensores, como es el Radio Frequency Identification (RFID), que permite controlar y hacerle seguimiento al inventario de forma ágil y segura. Esta herramienta es utilizada por las grandes empresas del rubro indumentaria como son, en el marco internacional, Zara, Moncler, Salvatore Ferragamo y en el nacional Jazmin Chebar y Prune.

En el mundo de la indumentaria también se están incorporando varias tecnologías para lograr la omnicanalidad de cara al cliente. Zara, la cadena de moda española líder a nivel mundial, comenzó en 2020 la implementación del “modo tienda” en algunas de sus sucursales donde permite a través de su *app* la reserva de probadores, la geolocalización de prendas dentro de la tienda por parte del cliente y la compra de prendas sin necesidad de pasar por caja (sólo recurriendo a la zona de des alarmado). El objetivo es que para 2022 todas sus tiendas cuenten con estos servicios.

De cara al producto, en los últimos años se han incorporado tejidos inteligentes, entendiéndose como tales a aquellos que poseen fibras flexibles con materiales como el níquel, cobre, plata, los cuales se adaptan y moldean con mayor facilidad. También existen nuevas tecnologías para la fabricación que reducen el impacto de la huella de carbono a partir del uso de menor cantidad de agua y emisiones hacia la atmosfera o la reducción del consumo energético.

Es relevante también mencionar el metaverso, donde las grandes marcas están comenzando a incursionar. Metaverso es el acrónimo de *meta* “más allá” y *verso* “universo”. El mismo es un concepto que denota la siguiente generación de internet, generando una experiencia multisensorial e inmersiva en el uso aplicado de diferentes dispositivos y desarrollos tecnológicos en internet³¹. El objetivo de las marcas que ya se encuentran operando en este mundo es vender sus productos virtuales, muchas veces a través de NFT (not fungible token), en los metaversos que serían una especie de mundos virtuales paralelos³². Si bien es una realidad que está comenzando a surgir a la cual solo están siguiendo las grandes marcas mundiales, es importante darle

³¹ <https://es.wikipedia.org/wiki/Metaverso>

³² https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2022-01-06/aun-no-sabes-que-es-el-metaverso-pero-alli-ya-te-estan-esperando-para-venderte-ropa-digital_3354083/

seguimiento dado que puede llegar a escalar y ser una nueva forma de comercialización a largo plazo, especialmente para la generación joven.

Análisis del mercado

El mercado se analizará con relación a los dos grandes cambios que está sufriendo la industria de la moda: la transformación digital y la sostenibilidad, considerando en este caso la tendencia de la economía circular.

Estos dos factores influyen de diferentes formas de acuerdo con el sector del mercado que se analice. Por esta razón se considerará primero la potencialidad del mercado de la moda desde un abordaje mundial, luego lo que está ocurriendo en Argentina, cómo se comporta en particular la moda femenina y, para terminar, el segmento de moda premium.

- Mercado de la moda en el mundo:

La industria de la moda es sumamente competitiva y pujante. Al ser la moda un fenómeno social, la interpretación que le dan los sujetos a la misma obliga a que esté en constante cambio.

Si bien es un sector dinámico, desde hace unos años que viene experimentando importantes transformaciones, las cuales fueron aceleradas por el COVID-19.

Estas modificaciones que está introduciendo la industria son dadas principalmente por una demanda del mercado, a diferencia de como suele ocurrir generalmente donde las marcas son las que imponen los cambios. Esto está obligando a las empresas a actuar ágilmente para así poder satisfacer los requerimientos de un cliente el cual es cada vez más exigente con las marcas.

Previo a la pandemia se inició una reconversión en la estrategia de venta de las marcas, quitándole protagonismo al *brick and mortar*³³ e incorporando el canal online como un factor importante para el contacto con el cliente.

³³ *Brick and mortar* (ladrillo y mortero) se refiere a la presencia física de una organización o empresa en un edificio u otra estructura. El término “negocio de ladrillo y mortero” se usa a menudo para referirse a una empresa que posee o alquila tiendas minoristas, instalación de producción de fábrica o almacenes para sus

Ahora bien, la pandemia implicó un cierre de tiendas y una obligación de los usuarios a estar en sus casas, factores que como se mencionó influyeron en los indicadores de crecimiento de los ecommerce. Es una incógnita saber si esta tendencia va a incrementarse, mantenerse o disminuir en los próximos años. Por un lado, parece probable que reduzca su curva de crecimiento, especialmente en los rubros donde la experiencia de compra es un diferencial como es la industria de la moda. El no poder ver y tocar el producto pudiendo analizar la calidad de este, la posibilidad de probarse las prendas, la falta de asesoramiento y la imposibilidad de contar con el producto en el momento son ventajas que las tiendas físicas tienen la posibilidad de potenciar, siendo las mismas difíciles de replicar por el mundo online. En oposición, puede pensarse que este es solo el comienzo. Consumidores que le han perdido el miedo al online, que lo han incorporado a sus vidas y marcas con ecommerce más desarrollados brindando un buen servicio en la compra y en la entrega, son razones suficientes para estar alerta al comportamiento de este canal.

Considerando lo mencionado anteriormente, los expertos indican que las compras físicas están lejos de morir. En 2021 en Estados Unidos la venta en tiendas creció un 6,3% interanual, la variación más alta desde 2011³⁴. Hoy el objetivo de las tiendas físicas es diferenciarse del ecommerce convirtiéndose en un centro de experiencia, generando un diferencial en el consumidor tanto por su atención personalizada como por su propuesta de valor. En este punto es relevante la personalización tanto de la oferta de los productos como del *look and feel*³⁵ de la tienda, buscando diferenciar cada una de acuerdo con el target de cliente de la zona donde está emplazado el local. Ofrecer el mix más adecuado de acuerdo con el perfil del comprador de cada tienda el cual puede variar de acuerdo con la locación del punto de venta será un gran diferencial para potenciar las marcas.

Además, las marcas están entendiendo a los locales como un espacio para potenciarse junto con el online, siendo en algunos casos puntos de pick up de las

operarios. https://en-m-wikipedia-org.translate.google.com/wiki/Brick_and_mortar?x_tr_sl=en&x_tr_tl=es&x_tr_hl=es-419&x_tr_pto=sc

³⁴ <https://finance.yahoo.com/news/brick-mortar-retail-dead-4-114500049.html>

³⁵ *Look and feel* (con el significado de "aspecto y tacto") es una metáfora utilizada dentro del entorno del marketing para poder dar una imagen única a los productos. https://es.wikipedia.org/wiki/Look_and_feel

compras logrando un ahorro en logística y el acortamiento en los tiempos de entrega de los pedidos. Sumado a esto, está comprobado que las tiendas físicas generan mayor tráfico en el online. Según un estudio del Consejo Internacional de Centros Comerciales, cuando un minorista abre un local su tráfico en el sitio web aumenta un 37% el trimestre siguiente. Esto es aún más destacable en las marcas que comenzaron online pudiendo instaurar la omnicanalidad en su propuesta de valor, aumentando entre un 27 y 32% el tráfico de sus ecommerce con la apertura de un local³⁶.

Como se mencionó en el análisis PESTEL – factores ecológicos, otro reto al cual se está enfrentando la moda es la sostenibilidad, entendiéndose como la generación de productos y acciones con impacto social y ambiental positivos. Ante consumidores cada vez más conscientes por el cuidado del medio ambiente, las marcas deben responder con cambios comprobables por los mismos.

La industria de la moda es cuestionada por su sobreproducción, principalmente llevada a cabo por las empresas de *fast fashion* donde producen varias temporadas al año de productos de baja calidad y a bajo costo, trabajando sobre tendencias e incentivando el poco uso de la prenda. Sumado a esto la misma es objetada por la precariedad de las condiciones laborales del personal que fabrica la ropa siendo el sur de Asia donde principalmente se da esto: Bangladesh, India, Camboya, Malasia, Sri Lanka y China. Salario mínimo, malas condiciones laborales, trabajo infantil y jornadas fuera de lo normal son algunos de los factores a los que se expone el personal textil.

También es importante destacar la contaminación que genera la industria, representando el 10% de las emisiones de CO2 a nivel global siendo la segunda industria más contaminante del planeta³⁷. Además, la misma para la fabricación de las prendas utiliza productos químicos los cuales terminan en el agua siendo altamente contaminantes.

Otra razón por la cual es criticada la industria es porque se cree que a nivel mundial solo el 1% de la materia prima (algodón, plástico y fibras orgánicas) se reutiliza para

³⁶ <https://andystalman.com/retail-phygital/>

³⁷ <https://www.greenpeace.org/mexico/blog/9514/fast-fashion/>

producir otras prendas. Esto significa que las prendas que los individuos no utilizan más terminan como desechos.

Para las marcas ya existentes, convertirse en una marca sustentable es un gran desafío e implica un plan de acción a largo plazo. Gucci, por ejemplo, en 2015 presentó su estrategia de sostenibilidad a diez años bajo el nombre “Una marca con una misión” donde se fijó una serie de objetivos a 2025. Los mismos fueron trabajados en dos verticales, por un lado las personas, y por el otro el planeta. Respecto al primero, sus iniciativas trabajan sobre promover la diversidad y la paridad de género, apoyar la continuación de las tradiciones artesanales, ofrecer a sus equipos un entorno de trabajo sostenible y de atención a los trabajadores, y contribuir a los impactos sociales positivos y apoyar la transformación en toda la cadena de suministro. En cuanto al planeta, la firma se encuentra trabajando en una reducción de la huella medioambiental de un 40% para el 2025, reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero, la trazabilidad del 100% de las materias primas, utilización del 100% de energías renovables para finales del 2020 y el desarrollo de nuevas soluciones de abastecimiento, materias primas y procesos respetuosos con el medio ambiente mediante la aplicación de innovaciones revolucionarias³⁸.

El grupo Kering, firma francesa dueña de marcas de renombre como Gucci, Saint Laurent, Bottega Veneta, Balenciaga, expone su compromiso con la sustentabilidad mediante un estado de resultado ambiental (EP&L – *Environmental profit & loss*) que sirve como herramienta de gestión para la toma de decisiones mediante el cual los accionistas conocen el impacto que las actividades de la empresa tienen sobre el medio ambiente junto con las métricas financieras tradicionales³⁹.

Otro ejemplo de una nueva manera de encarar la moda es impulsado por uno de los gigantes del retail como es Inditex que, bajo la filosofía *Right to wear*,⁴⁰ trabaja sobre una forma de pensar y actuar de manera sostenible y transparente, garantizando la trazabilidad de toda su actividad bajo las siguientes acciones:

³⁸ <https://equilibrium.gucci.com/es/la-estrategia-de-sostenibilidad-de-gucci/>

³⁹ <https://keringcorporate.dam.kering.com/m/788c4d5588730055/original/Kering-EP-L-report-2019.pdf>

⁴⁰ <https://www.inditex.com/un-modelo-sostenible/right-to-wear>

- La procedencia y uso de las materias primas
- El diseño, la producción y la distribución de la moda
- La trazabilidad de la cadena de suministro, el conocimiento de sus proveedores y la protección de los derechos humanos y laborales de sus trabajadores
- Las condiciones de seguridad y salud de sus empleados y de los empleados de sus proveedores
- El consumo de recursos en sus tiendas, instalaciones y procesos
- El fin de vida de sus productos
- La respuesta que se le da a la demanda de los clientes, empleados y accionistas; así como a la sociedad en general a través de la contribución fiscal y apoyo a su comunidad

Además, la firma se somete al escrutinio de los índices de referencia: *FTSE4 Good*, *Dow Jones Sustainability Index* y *Carbon Disclosure Project*.

De la misma forma, el alquiler de ropa es otro cambio que introdujo la industria para ser más consciente con el medio ambiente. Este modelo de negocio, *fashion renting*, se basa en el alquiler de ropa a cambio del pago de un *fee*. Este tipo de negocio surgió en 2009 en Estados Unidos por la firma *Rent the Runway* (RTR) y luego fue copiado por diversas marcas. RTR luego transformó su estrategia volcándose al modelo de suscripción mediante el cual el cliente de acuerdo con la cantidad de productos que alquila paga un determinado valor. Fue tan exitoso el caso de esta marca que unos años más tarde de lanzarse online abrieron puntos físicos para que los clientes puedan ver y probarse los productos⁴¹.

Por último, desde hace unos años existe una fuerte tendencia a lo vintage dando lugar a productos únicos como también a la reutilización de las prendas en favor de la economía circular. Los millennial y la generación Z son los grandes precursores de esta nueva forma de vestir dado que, además de buscar un estilo único, son los que más apuestan por la moda sostenible. “El consumo vintage favorece los ideales de moda de hace unos años; calidad y exclusividad. Es un lujo porque ya no se hace. Ni los materiales, ni la mano de obra es la de antes y eso hace que su valor sea

⁴¹ <https://www.renttherunway.com/>

incalculable”⁴² cuenta la dueña de uno de los sitios más importantes de venta de productos de segunda mano de España.

- Mercado de la moda en Argentina

Analizando el mercado interno, Argentina no está ajena a los cambios que está sufriendo la industria en el mundo. Si bien es evidente, lo más destacable es el auge de la venta online potenciado por el cierre de comercios en marzo 2020 y abril 2021 por la pandemia. Tal como indica el “Informe mid term 2021” presentado por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) junto a Kantar Insights, las ventas por internet crecieron un 101% interanual en el primer semestre 2021, traducándose en un incremento del 31% en unidades y del 47% en órdenes de compra. En el caso de indumentaria, el 84% de las ordenes se realizan en ecommerce propios de las marcas, siendo el 16% restante en *marketplace*. Otros datos importantes que revela el estudio es que 7 de cada 10 sesiones se da a través de dispositivos mobile y que el medio de pago más utilizado son las tarjetas de crédito (64%), con participación creciente de las plataformas de pago (12%)⁴³.

“El año 2020 nos deja un perfil de comprador online mucho más diversificado, con nuevos segmentos de consumidores entrando al mundo del ecommerce. Son nuevos compradores que ya han incorporado el ecommerce a su realidad, consumidores que percibieron las ventajas de las compras online. Este 2021 anticipa un constante reacomodo de rutinas en la vida de los consumidores. Será clave seguir trabajando en entregar experiencias satisfactorias, flexibles y adaptadas a la realidad de los compradores”⁴⁴ manifestó Julieta Dejean, CX & Commerce Leader de Kantar Insight. Estas tendencias siguen manifestándose hoy en día, incorporando cada vez mas usuarios al mundo online.

Un método híbrido de venta que comenzó a implementarse a raíz del cierre de las tiendas físicas fue la venta por WhatsApp o streaming. Con el objetivo de acercar la

⁴² <https://www.elle.com/es/moda/a35006697/moda-vintage-mujer/>

⁴³ <https://cace.org.ar/uploads/estudios/informe-mid-2021-final-prensa-final.pdf>

⁴⁴ <https://www.cace.org.ar/noticias-el-comercio-electronico-crecio-un-124-y-supero-los-novecientos-mil-millones-de-pesos-en-ventas>

experiencia física a lo digital, lo que busca esto es humanizar la venta y brindarle al cliente un asesoramiento que la venta a través de ecommerce no puede ofrecer. Si bien esta nueva forma de venta fue también implementada por algunas marcas de lujo en el mundo, en Argentina este servicio fue ofrecido principalmente porque muchas de ellas no contaban con ecommerce desarrollados. Además, el mismo fue potenciado por los centros comerciales dado que era la única manera que tenían de impulsar la venta de sus locatarios. Hoy existen plataformas como Go Jiraf que se dedican al *live shopping*, llevando la experiencia de compra de la tienda física al online.

En relación con la sustentabilidad, el alquiler de ropa no es un modelo muy explotado en el país, siendo *New dress rent* una de las marcas más reconocidas, estando fuera del modelo de suscripción. Caso contrario es la comercialización de productos usados y/o vintage, modelo en auge más bien por la crisis económica del país y el alto costo que tiene la indumentaria que por el medio ambiente. Estos operan en diferentes formatos, desde ferias en plazas hasta ecommerce, siendo pocas las marcas que salieron de la informalidad destacándose *Galpón de Ropa*⁴⁵ como uno de los más conocidos. Si bien existen varios oferentes, no hay muchos que comercialicen productos de marcas de lujo. Dentro de este segmento la mayoría muestra los productos desde perfiles de Instagram concretando una cita en un showroom en caso de compra.

En relación con las marcas, por el covid19 las mismas han sufrido mucho pudiendo a fines del año pasado recuperar valores prepandemia. Según un estudio de la Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria en diciembre 2021 las cantidades fabricadas de prendas fue la más alta desde fines de 2018, pudiendo haber sido aún mayor si el sector no estuviese sufriendo una fuerte escasez de costureros capacitados⁴⁶.

- Mercado de la moda en Argentina – categoría mujer

⁴⁵ <https://www.ambito.com/informacion-general/mujer/rebusques-tiempos-crisis-comprar-buena-ropa-precio-n5087199>

⁴⁶ <http://www.ciaindumentaria.com.ar/camara/semaforo-de-la-indumentaria-argentina-edicion-diciembre-2021/>

Crecimiento de la venta online, alquiler de ropa y tendencia a lo vintage son factores que también se dan en la industria de la moda femenina, incluso con mayor impacto.

Como ya se mencionó, si bien el alquiler de ropa y lo vintage tienen un impacto favorable para el medioambiente, en Argentina estos modelos se están adoptando más bien por la coyuntura del país. Sin embargo, hay algunas marcas que sí han implementado algunas acciones amigables con el medioambiente. A pesar de que las mismas están lejos de realizar promesas en lo que sustentabilidad de refiere o comunicar su plan de acción a largo plazo, están realizando pequeñas acciones para contribuir con esta causa. Levi's lanzó en agosto 2021 una iniciativa donde invitaba a llevar un jean viejo de la marca para que ellos, junto con la Asociación De La Nada, lo transformen en un bolso denim. El dinero recaudado por la venta de estos bolsos fue donado a la Asociación para que puedan seguir creciendo. Esta asociación trabaja para combatir la pobreza, fomentando el trabajo individual, de la familia y de la comunidad como motores para el desarrollo⁴⁷. Otro ejemplo puede ser el de Jazmin Chebar, marca la cual en 2019 lanzó su línea de jeans de producción ecoamigable "Think blue". Esta idea se sumó a la campaña que habían realizado el año anterior, "JRecicla", donde invitaban a sus clientas a que acerquen a sus locales jeans de cualquier marca para luego ser reciclados en mantas para ser donadas⁴⁸.

A diferencia de lo descrito en el punto anterior, firmas más chicas con menos años en la industria sí se atreven a hablar de sustentabilidad. Somos Gusman, la marca nacida en Mar del Plata basa su propuesta en el equilibrio, en modelos atemporales pensados para ser usados más de una temporada por la calidad y simplicidad. Esto condice con la propuesta comercial de la marca donde prácticamente no realiza descuentos, algo que no es común en el mercado argentino. Además, Gusman trabaja sobre una belleza inclusiva ofreciendo una curva de talles más amplia que el común del mercado.

Otra tendencia que está creciendo es la venta en *showrooms*. Esta forma de comercializar es utilizada principalmente por marcas pequeñas las cuales muchas

⁴⁷ <https://www.levi.com.ar/stories/recycle/>

⁴⁸ <https://www.tresmandamientos.com.ar/2019/05/23/jazmin-chebar-se-viste-de-denim-sustentable/>

nacieron digitalmente y encontraron en esta modalidad una forma de tener un local pudiendo exhibir sus productos a bajo costo, dado que los mismos suelen ser en departamentos sin habilitación comercial con el ahorro impositivo que eso representa.

- Mercado de la moda – categoría mujer NSE medio/medio alto

Algunas de las tendencias antes descritas se pueden ver acrecentadas en lo que respecta a la industria de la moda del segmento socio económico medio/medio alto. Este es el caso de la sostenibilidad, donde varias de las marcas de moda argentinas de ticket alto producen prendas con géneros orgánicos, principalmente algodón.

Asimismo, otro de los cambios que está introduciendo la industria es una fuerte tendencia hacia productos artesanales y/o autóctonos. Entre las marcas que siguen la tendencia del *handmade* se puede mencionar a Loewe en el plano internacional y a la firma argentina Anuska Elliot la cual desde lo comunicacional explota este valor. Este nuevo lujo tiende a ser para unos pocos dado el valor de sus productos consecuencia del alto costo de producción que implica la confección de estos, la imposibilidad de masificar algo no elaborado en serie, y la falta de personal y talleres calificados para este tipo de tareas las cuales, en el último tiempo, no fueron muy explotadas.

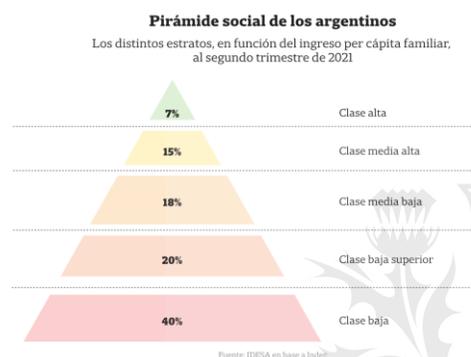
Tal como expone en su cuenta de Instagram la creadora de una marca de accesorios de Colombia, Erika Valencia @erikavalencia331, “cuando compras algo hecho a mano estás comprando mucho más que un objeto. Estás comprando horas de experimentos y fracasos. Estás comprando días, semanas y meses de trabajo. No compras una cosa, estás comprando un momento de la vida de la persona que está detrás de este objeto.”

Un factor que suele repetirse en este tipo de marcas es la no diferenciación etaria de su propuesta. Dado que trabajan con productos más bien clásicos los mismos aplican tanto para una mujer de 60 años como una chica de 25. No obstante, en lo que respecta a lo comunicacional, la mayoría utiliza en sus campañas modelos jóvenes para exhibir sus productos.

En cuanto a la dimensión del mercado, es complejo establecer quienes pertenecen al segmento ABC1 argentino dado que el INDEC publica únicamente los hogares no

pobres, dejando de lado la evaluación periódica de la composición de los escalones de la pirámide. Para que una familia pueda considerarse dentro del sector acomodado, su ingreso mensual debe ser de cuatro veces o más la CT del Sistema de Canastas de Consumo, representado en un ingreso mensual de \$361.392,76⁴⁹.

Según la pirámide social de los argentinos realizada por el Instituto para el Desarrollo Social Argentino (IDESA), en el segundo trimestre del 2021 sólo el 7% de la población era considerado de clase alta y el 15% de clase media alta.



Fuente: IDESA en base a INDEC⁵⁰

Según datos obtenidos de los shoppings pertenecientes a IRSA Inversiones y Representaciones S.A., se puede observar la buena performance que están teniendo las marcas de ticket alto, como por ejemplo Jazmin Chebar quien creció un 85% interanual de noviembre 2021 a febrero 2022; Maria Cher un 133% en el mismo periodo y Zadig & Voltaire un 300%. En oposición a los buenos resultados de facturación, se encuentra la performance de los tickets de estas marcas, manteniéndose prácticamente constante (+2%) en el caso de Jazmin Chebar, incrementándose solo un 17% en el caso de Maria Cher y Zadig & Voltaire disminuyendo un 13%⁵¹. Analizando estos indicadores se puede observar que si bien es muy chico el mercado argentino que accede a consumir este tipo de marcas, los que sí pueden hacerlo están incrementando sus consumos.

⁴⁹ <https://www.iprofesional.com/economia/351642-sos-de-clase-media-esta-es-la-plata-que-hay-que-ganar-por-mes>

⁵⁰ <https://www.lanacion.com.ar/economia/la-clase-media-odisea-de-los-que-caen-en-la-piramide-y-se-aferran-a-una-esperanza-nid01102021/>

⁵¹ Fuente: Qlik View, IRSA Inversiones y Representaciones S.A. Ver anexo.

Análisis de la competencia

El análisis de la competencia se abordará desde el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter: poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de nuevos sustitutos y rivalidad entre competidores. Mediante esta herramienta se podrán establecer estrategias para potenciar las oportunidades y fortalezas de la empresa, como así también trabajar para apaciguar las amenazas y las debilidades.

- CLIENTES: poder de negociación de los clientes (medio/alto):

La industria del retail es uno de los sectores que más se asemejan a la competencia perfecta, es decir, donde hay muchos oferentes y demandantes de un producto parecido.

Al igual que en muchas industrias, el poder que tienen los clientes no es directo para con las marcas, es decir, no negocian precio y producto explícitamente, sino que su influencia radica en la decisión de compra. El producto, la marca, la experiencia que brinda la misma, la financiación y la necesidad son algunos factores que juegan un rol clave en la elección del consumidor; estableciendo diferentes niveles de importancia según el individuo y la ocasión en la que se encuentre.

Una práctica común en esta industria es que ante la falta de venta las empresas responden con descuentos agresivos a sus clientes tanto generales o por categorías, ej. 40% off en sweaters.

Por lo descrito anteriormente se puede concluir que el poder de los clientes en la industria es relativamente alto, obligando a las marcas a adecuarse a sus necesidades.

- PROVEEDORES: poder de negociación de los proveedores (medio/medio alto):

Los proveedores son quienes proporcionan los recursos necesarios para que la compañía pueda fabricar los productos para así poder satisfacer a los clientes.

En la industria de la moda podemos distinguir principalmente dos tipos de proveedores. Por un lado, se encuentra el proveedor de la materia prima para producir las prendas. Dado que la marca apunta a producir prendas de alta calidad, la tela con la que se

confeccionarán las mismas es clave. Por la dificultad de importación que existe actualmente y por el costo de los géneros, no existen tantos proveedores en el mercado que comercialicen productos de buena calidad. Sin embargo, dado que es un mercado relativamente informal, existe cierto poder de negociación para con ellos siendo la variable financiera la más influyente.

Por otro lado, los talleres donde se confeccionan las prendas son un eje importante para alcanzar el producto final. Los mismos se encuentran principalmente en CABA y en provincia de Buenos Aires. Dentro de estos se pueden diferenciar dos tipos, los talleres registrados, los cuales son muy pocos y tienen como clientes principalmente a las grandes marcas. Dada la escasez, estos tienen un alto poder para con las empresas. En contraposición se encuentran los talleres informales, donde sus empleados no se encuentran registrados y muchas veces cobran un sueldo menor al establecido en la industria. Si bien existen varios de estos talleres, los mismos tienen un cierto poder dado que de ellos depende la calidad del producto final, los tiempos de entrega y el secreto en la moldería de los artículos. Esto último es clave establecerlo con el proveedor, dado que suele suceder que, ante un contratiempo con el taller, los mismos le vendan el molde de una prenda a un competidor.

Adicionalmente, es importante mencionar a los desarrolladores web dado que la empresa va a operar únicamente a través de un ecommerce, como así también a las empresas de logística encargadas de enviar los productos a los domicilios de los clientes. En el primer caso, si bien su trabajo es vital para que la empresa pueda operar se considera que el poder de estos es medio/bajo dado que hay muchos oferentes de este servicio en el mercado brindando prestaciones muy parecidas. Diferente es el caso de las empresas de logística, siendo alta su influencia dado que son pocas en el mercado y son fundamentales a la hora de brindarle una experiencia grata al cliente.

- SUSTITUTOS: amenaza de productos sustitutivos (alto):

Dada la baja inversión que requiere ingresar a la industria y el poco conocimiento técnico que se precisa, las barreras de ingreso son bajas existiendo muchos oferentes en el mercado. Sin embargo, la gran mayoría de las marcas se dedican al segmento

medio siendo pocas las que ofrecen productos de alta calidad como plantea esta propuesta.

Por el tipo de cliente que pretende tener la marca, es importante considerar también las propuestas del exterior. En el mercado internacional existen varias firmas que ofrecen diseños similares a los que se están contemplando para la marca y que son conocidas por el cliente objetivo. La competencia externa se encuentra siempre condicionada al tipo de cambio, siendo en los periodos en que el dólar se encuentra barato un factor alarmante y en periodos donde el mismo está alto un factor limitante.

Teniendo en cuenta estas variables se considera que existe un alto grado de amenaza de productos sustitutos.

- NUEVOS COMPETIDORES: amenaza de nuevos integrantes al sector (alta):

Como se mencionó en el punto anterior, dado que las barreras de ingreso al mercado son muy bajas, basta con enviar a producir unas prendas y abrir una cuenta en Instagram para ser considerada una marca de competencia. Ahora bien, son muchas las marcas nuevas de indumentaria que se lanzan al mercado constantemente, teniendo las mismas como desafío la diferenciación entre ellas. Al haber tantas hace que sea difícil lograr un rápido reconocimiento de marca y poder establecerse como una opción en el mercado.

- COMPETENCIA: rivalidad entre los competidores existentes (alta):

El mercado del retail es sumamente competitivo, existiendo una gran cantidad de oferentes en prácticamente todos los segmentos y categorías.

Dentro de esta competencia, en Argentina se pueden diferenciar dos tipos de marcas. Los grandes jugadores con varios años en el mercado, los cuales cuentan con un reconocimiento de marca establecido; y las marcas nuevas que tienden a ser más de nicho. La presencia de tiendas físicas es uno de los factores que más hace a la diferenciación, brindando las marcas consagradas una experiencia omnicanal a diferencia de las nuevas que, en su mayoría, solo tienen presencia online o en showrooms.

La gran cantidad de propuestas que se encuentran en el mercado se debe principalmente a que casi no existen barreras de entrada para formar parte de la industria. Si bien la inversión depende mucho del volumen de producción, para comenzar a comercializar una marca no se requiere demasiado desembolso. Además, para vender los productos, las redes sociales son un elemento gratuito el cual se encuentra al alcance de todos favoreciendo al diseñador independiente. Lo mismo ocurre con las barreras de salida, siendo muy fácil dejar de pertenecer a la industria.

A continuación, se expone un resumen de las variables a considerar como oportunidades y amenazas del análisis desarrollado anteriormente:

Fuerza	Oportunidades	Amenazas
Clientes	Demanda ilimitada	Experiencia 360
	Experiencia 360	
Proveedores	Poder de negociación en relación a la financiación	Número reducido de proveedores
	Búsqueda de telas exclusivas	Talleres - calidad y tiempos de entrega
	Desarrollo de talleres de confianza	Talleres - copyright
Competidores potenciales	Diferenciación	Barreras bajas de ingreso
Productos sustitutos	Pocas propuestas para el segmento alto	Barreras bajas de ingreso = muchos oferentes
	Restricciones a los viajes al exterior + TC alto	Compras en el exterior
Competidores en el sector	Mercado muy competitivo	Mercado muy competitivo

Con lo analizado anteriormente se puede concluir que, si bien es una industria altamente competitiva, donde las barreras de entrada y salida con bajas es interesante el comportamiento que tienen los consumidores de indumentaria frente a nuevas propuestas. Existe un segmento de clientes que buscan y están abiertos a consumir marcas nuevas, con diseños y propuestas diferentes existiendo pocas en el mercado que cumplan estos requisitos.

Análisis del consumidor

El análisis del consumidor se realizará en base a fuentes secundarias de información como son estudios de mercado y tendencias globales. También se efectuarán encuestas a potenciales consumidores a fin de conocer sus comportamientos y características. Conocer cuáles son las tendencias de consumo de indumentaria en el mundo y cómo se está comportando el cliente potencial de la marca frente a estas

permitirá definir la estrategia a modo de cumplir las expectativas de los diferentes perfiles.

Tendencias de consumo

Las tendencias del mercado se estudiarán en base a un cliente de un segmento socioeconómico medio/alto, pensando que éste consume por el valor emocional y/o el sentido de pertenencia que las mismas generan, y no por la mera necesidad de vestirse. Esto no quiere decir que este público no le de importancia al precio de los productos, al contrario, la clase media cada vez es más susceptible a las crisis económicas lo que trae aparejado un cambio en sus hábitos de compra.

Como se mencionó anteriormente, los cambios hoy en día están dados más que nada por una demanda del mercado. Son las personas las que están cambiando sus hábitos de consumo obligando a las empresas a actuar en consecuencia. Un estudio de Price Waterhouse Cooper (PwC) muestra que la pandemia ha impactado en la forma que los individuos trabajan, comen, se comunican, entretienen y aprenden⁵².

Entre estos nuevos comportamientos existe una fuerte tendencia por consumir productos de calidad, sostenibles y ser económicamente responsables. El individuo está incorporando estos nuevos hábitos en todas las aristas de su vida. Según el análisis publicado en noviembre 2021 por la consultora Ernst & Young – “EY Future Consumer Index”⁵³, el consumidor está eligiendo vivir con menos y reevaluando sus compras. El mismo indica que el 63% de los encuestados incorporó cambios por el Covid19 los cuales hoy se convirtieron en su nueva normalidad, formando parte de sus hábitos de consumo. Estos están influenciados por el cambio climático y la búsqueda de experiencias satisfactorias. Kristina Rogers, EY Global Consumer Leader, indicó que las personas han aprendido a vivir con menos, una tendencia que probablemente continúe más allá de la pandemia. El ahorro es una de las razones de este cambio además de las preocupaciones ambientales, buscando gastar en artículos de mejor calidad que duren más tiempo. Además, hay una fuerte tendencia a la búsqueda de

⁵² <https://www.pwc.es/es/retail-consumo/consumer-insights-survey.html>

⁵³ https://www.ey.com/en_gl/news/2021/11/ey-future-consumer-index-consumers-are-choosing-to-live-with-less-and-re-evaluating-purchases

experiencias diferenciales. Considerando estos resultados, las empresas tienen como desafío repensar la forma en que interactúan con un consumidor que vive, trabaja y juega más desde su casa, como también desarrollar marcas físicas y digitales uniformes y consistentes en experiencias.

Es importante tener en cuenta cómo se está comportando la generación Z, entendiéndose como tales a los nacidos entre 1996 y 2012 dado que sus hábitos de consumo cada vez serán más influyentes en el mercado. Un análisis de BoFA reveló que el poder económico de la generación Z fue el que más rápido creció de todas las generaciones. Se espera que sus ingresos se multipliquen por cinco para 2030, alcanzando una cuarta parte de los ingresos globales. En 2031 se cree que los ingresos de esta generación superarán a los de los millennials (nacidos entre 1980 y 1990). Además, nueve de cada diez miembros de la generación Z vive en mercado emergentes⁵⁴.

Siguiendo las tendencias que menciona el estudio de EY, en lo que la moda representa, cada vez más personas optan por lo que se denomina *less is more*⁵⁵, donde la calidad prima por sobre la cantidad. Este comportamiento viene dado por una mayor concientización del medio ambiente y da lugar a un mayor consumo de productos usados, ya sean prendas de la familia como usadas por un tercero. Lo *vintage* tiene como motivación la diferenciación de estilos, dado que tienden a ser productos muchas veces difíciles de conseguir. “La sociedad industrial forma consumidores que no necesitan las prendas por su valor de uso, sino por su valor simbólico”⁵⁶. Esto se transmite en un consumidor que consume menos pero mejor. El mismo busca productos que duren en el tiempo, atesorando los mismos, dándoles un nuevo valor a objetos que provienen de diferentes épocas.

⁵⁴ <https://andystalman.com/generacion-z/>

⁵⁵ *Less is more* (menos, es más), es una cita atribuida al arquitecto Mies Van der Rohe, originalmente referida a la arquitectura, aunque hoy en día se usa genéricamente en el mundo de las artes y el diseño. Se trata de uno de los lemas del estilo o movimiento artístico conocido como “minimalismo”.

https://es.wikipedia.org/wiki/Menos_es_m%C3%A1s

⁵⁶ Tesina “La industria y el comercio de la moda: repercusiones del incremento de la conciencia socioambiental de los consumidores”, Elena Usó Sanz

El *less is more* también es aplicado desde el lado de la industria. El Covid19 puso en evidencia que mayor venta no significa mayor rentabilidad. Esto genera una preferencia a la venta *full price* y una búsqueda a reducir el stock lo cual es llevado a la práctica mediante el *pre-order*, donde la marca produce de acuerdo con la demanda⁵⁷.

Otra tendencia con relación a los cambios de comportamiento de los clientes viene dada por la forma de vestirse. El subrubro calzados fue el que más decreció en 2020, entendiéndose dicho comportamiento por algo coyuntural, no así los productos de sastrería siendo algo más bien estructural. Por el contrario, la ropa deportiva ha corrido otra suerte viendo sus ventas crecer en el último año⁵⁸. Si bien la casualización y el *athleisure*⁵⁹ venían teniendo protagonismo, el consumidor ha validado esta nueva forma de vestirse, incorporando el look deportivo como algo *cool*.

En relación con los canales de compra, como se expuso previamente, las tiendas físicas tienen un gran desafío por delante. Según un estudio de RetailEXPO⁶⁰, casi dos de cada tres compradores dicen que la correcta atención al cliente y la instrucción del personal los hacen más propensos a visitar una tienda física, y es probable que tres de cada cuatro gasten más después de recibir una buena atención. Una agradable experiencia de compra también se traduce en facilidades en la misma, servicios como *pickup* y *dropoff* son muy valorados en la actualidad. Según la revista Forbes, el 25,5% de los encuestados mencionan la conveniencia de compra como el factor decisivo para realizar una transacción⁶¹.

Análisis del consumo de potenciales clientes

⁵⁷ <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion#>

⁵⁸ <https://www.modaes.es/back-stage/los-bestsellers-de-la-pandemia-que-se-compra-cuando-la-ropa-no-importa.html>

⁵⁹ Athleisure: el término es derivado de dos palabras *athletic* (atlético) y *lisure* (ocio). Se trata de una tendencia que consiste en combinar piezas deportivas con otras más sofisticadas, con la finalidad de elevar los outfits considerados *sparty*. <https://www.glamour.mx/moda/tendencias/articulos/que-es-el-athleisure-tendencia-2019/11227>

⁶⁰ <https://andystalman.com/retail-phygital/>

⁶¹ <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2021/02/10/five-consumer-behavior-trends-to-watch-in-2021/?sh=30f3aaa38998>

Para profundizar el análisis del consumidor se indagó sobre qué valoran y cómo consumen los potenciales clientes de la marca a través de información obtenida por fuentes primarias, realizando una encuesta cualitativa online a través de Google Forms. La misma obtuvo 66 respuestas, en su mayoría mujeres (80,3%) de un nivel socioeconómico alto. (Anexo I)

La investigación realizada permitió conocer el comportamiento de esta muestra de consumidores en el mercado de indumentaria; qué los motiva a consumir, cómo lo hacen y qué marcas consumen.

Con relación a la edad de los encuestados, el 42,4% se encuentra entre los 26 y los 35 años; el 37,9% entre los 36 y los 45; el 9,1% entre los 46 y los 55; el 6,1% entre los 18 y los 25; y el 4,5% restante declaró tener más de 55 años.

Para analizar qué significa la ropa para ellos es que se les consultó qué tan relevante es la misma en sus vidas, siendo para el 57,6% muy importante dado que consideran que su estilo ayuda a transmitir sus personalidades; el 39,4% manifestó que es importante pero no los define; mientras que el 3% dijo que la misma no es relevante siendo solo una manera de vestirse. En línea con esto también se indagó con qué frecuencia compran ropa, siendo una vez por mes la opción más elegida (47%); seguido por cada tres meses (28,8%); y obteniendo la misma cantidad de respuestas (12,1%) cada 15 días y más de tres meses.

Dentro de los productos que más consumen se encuentran en primer lugar las remeras, seguido por las carteras, los pantalones, los accesorios, la ropa de deporte, los sweaters y por último la ropa interior.

Al momento de efectuar una compra, la calidad y el diseño es lo que más ponderan, teniendo menos importancia la marca a la cual pertenece el producto como el precio de estos. Profundizando este análisis es que se les consultó específicamente por la calidad, siendo fundamental que dure varias temporadas para el 80,3%; mientras que el 12,1% sólo espera poder usar la prenda una temporada y al 7,6% restante únicamente le interesa el modelo y que le siente bien. Dado que generalmente la calidad repercute en el precio, se les consultó si pagarían más por una prenda de

calidad. El 84,8% mencionó que sí lo haría; el 13,6% tal vez y sólo una persona (1,5%) dijo que no lo haría.

A la hora de elegir dónde comprar las prendas, la marca puede jugar un rol clave. Sin embargo, el 83,3% declaró que la misma solo es un condicionante para algunos productos; a diferencia del 10,6% al cual no le interesan las marcas importándoles solo el producto; mientras que el 6,1% sólo compra ropa de marca.

En cuanto a la preferencia de beneficios, el 59,1% elige los descuentos por sobre la financiación (40,9%).

Con esta encuesta también se buscó indagar acerca del estilo de las personas. El 86,4% declaró tener un estilo definido. Cuando se les consultó acerca de las tendencias, el 74,2% mencionó que adapta las mismas a su forma de vestir; el 15,2% valora estar siempre a la moda; y el 10,6% manifestó no interesarse por estas.

La manera en que las personas elijen vestirse es fundamental para entender qué tipo de diseños buscan en las prendas. Para esto se los invitó a identificarse con algunos estilos, siendo el clásico el predominante (80,3%), seguido por el sporty (7,6%), el hippie chic (6,1%), el rockero (3%), el vanguardista (1,5%) y el mix de estilos (1,5%). Relacionado a esto, el 75,8% declaró usar ropa de colores neutros y solo el 24,2% prefirió las prendas de colores.

Se analizaron también las marcas preferidas por ellos, predominando firmas del segmento ABC1 como son Jazmin Chebar, Maria Cher y Mishka. En menor medida se mencionaron marcas como Blue Sheep, Justa Petra, Ginebra, como también “marcas de diseño independiente”. Asimismo, se eligieron marcas internacionales como Zara, Nike, Free People, Cos, Banana Republic y Urban Outfitters. Tanto las marcas nacionales como las internacionales elegidas se caracterizan por diseños más bien clásicos, utilizando buenos géneros con una especial atención en los detalles.

Con respecto a los hábitos de consumo de indumentaria, el 54,5% declaró haberlos modificado en los últimos meses siendo el precio de las prendas la principal causa, seguido por un cambio en el estilo de vida, una mayor concientización sobre el consumo responsable, y por último la falta de propuestas de acuerdo con lo que se

desea. Si bien en el apartado anterior se manifestó que la generación Z es la que más modificó su forma de consumo prestando una mayor atención al medio ambiente, en este caso no se distinguieron respuestas diferentes de este segmento en particular. Esto pudo deberse a la baja muestra que obtuvo de personas nacidas entre 1996 y 2012 (6,1%).

Por último, se les consultó sobre sus comportamientos frente al online. El 69,7% declaró que sí compra por este medio, siendo el ecommerce de las marcas la plataforma más usada (47,8%), seguido por un mix de plataformas (23,9%), Instagram (17,4%), Mercado Libre (6,5%) y la app de Zara (4,3%). Es alto el porcentaje de clientes que aún no compran online (30,3%). La imposibilidad de medirse las prendas es la principal razón (85%) de esto, teniendo menor incidencia el no poder tocar el producto, lo complejo de realizar un cambio y el no disfrute de la experiencia.

Si bien la muestra no es grande se considera que la misma representa la forma en que las mujeres consumen prendas de indumentaria. Analizando lo antes descrito se puede concluir que la mayoría de los encuestados consumen marcas de renombre, pero son permeables a conocer otras marcas siempre y cuando el producto, tanto por su diseño como por su calidad, cumpla con sus expectativas. Será un desafío para la marca transmitir sus valores a través del canal online buscando romper la barrera que existe con los potenciales clientes que siguen estando reacios a la elección de esta plataforma.

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

Análisis FODA

El análisis FODA permitirá comprender la situación de la empresa en relación con su entorno, analizando tanto factores internos como externos. Se considerarán las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, como también las oportunidades y amenazas que le presenta el mercado.

FORTALEZAS:

Se destacan las siguientes fortalezas que tiene la marca frente al intento de aprovechar una oportunidad:

- Diseño: si bien los mismos serán simples, tendrán detalles diferentes que contribuya a la identidad de la marca.
- Calidad: será algo a destacar, trabajando con materias primas de primer nivel que caractericen y hagan durable el producto.
- Packaging: tanto la etiqueta de la prenda como el papel en que se envolverá la misma serán de materiales ecológicos y con un diseño que destaque. Además, se utilizarán bolsas de tela para entregar los productos. Esto tendrá como objetivo el cuidado del medio ambiente permitiendo la reutilización de la bolsa. Además, contribuirá a la propuesta de marketing buscando generar exposición lo que ayudará al conocimiento de marca.
- Experiencia personalizada: la experiencia del cliente con la marca será un elemento fundamental en la propuesta de valor. El ser una marca digital brinda la posibilidad de conocer el customer journey del mismo, personalizando el trato de cada individuo.
- Barreras de ingreso y salida bajas: al ser una empresa que, en una primera instancia, se comercializará únicamente online no requerirá de gran inversión como así tampoco la necesidad de contar con garantías para el alquiler de una propiedad. El capital inicial se destinará principalmente a la compra de materias primas para confeccionar los productos, como así también al desarrollo de una importante campaña de publicidad para dar a conocer la marca en el mercado.
- Poder de negociación con los proveedores: al tratarse de un mercado relativamente informal, el contar con capital ayuda a poder obtener mejores

precios en la compra de materia prima como en las negociaciones con los talleres que confeccionan los productos.

- Modelo de negocio flexible: el crecimiento de la marca dependerá del nivel de ventas, pudiendo adaptarse a las necesidades del mercado rápidamente. Ante un mayor o menor volumen de demanda el cambio en la cantidad producida se ajustará en el corto plazo.
- Agilidad en la toma de decisiones: al ser una empresa chica las decisiones se tomarán rápido tanto en lo que se refiere al producto, la comunicación, la estrategia comercial como también los temas operativos.

DEBILIDADES:

En este punto se considerarán las debilidades que pueden emerger frente al intento de aprovechar una oportunidad:

- Marca de nicho: al ser una marca pensada con productos que destaquen tanto por su diseño como por su calidad, el precio de estos será superior a la media de la industria lo que la convertirá en una marca aspiracional a la cual solo podrá acceder un público ABC1.
- Atemporal: el trabajar con muchos diseños clásicos los cuales se encontrarán todas las temporadas puede hacer que a mediano o largo plazo merme el consumo de estos, obligando a ampliar la base de clientes de la marca.
- Venta únicamente en el canal online: la propuesta de valor de la marca radica principalmente en la calidad y el diseño de los productos. Al no contar con un local o showroom para exhibir los mismos, se dificulta la experiencia de tocar y medirse una prenda.
- Presupuesto limitado: al tratarse de un proyecto personal el cual estará financiado con ahorros, se dispone de una cierta cantidad de dinero para invertir. La correcta asignación de las diferentes partidas será importante para lograr el objetivo deseado.
- Inexperiencia en la industria: si bien la dueña de la marca tiene experiencia en el mundo del retail trabajando en conjunto con marcas de indumentaria, será la primera vez que emprende y cree una marca con las implicancias que esto puede generar.

OPORTUNIDADES:

Con relación al plano externo, la empresa se expondría a las siguientes oportunidades:

- Crecimiento exponencial del canal online: en el último tiempo los consumidores han cambiado sus hábitos de compra, acostumbrándose a la compra digital y rompiendo la barrera del miedo de la primera compra. En lo que respecta a indumentaria, el lanzamiento del ecommerce de Zara en Argentina en abril 2020, contribuyó a que la gente se acostumbre a comprar sin probarse la prenda con anterioridad.
- Consumidor más consciente a la hora de comprar: ante un cliente con estas características, las marcas con productos de calidad tienen mucho por explotar. Además, existe una gran tendencia a consumir productos de emprendedores generando comunidad entre ellos y colaborando entre sí para el éxito de sus negocios.
- Poca competencia de marcas de nicho para el segmento femenino ABC1: si bien existen muchas propuestas de marcas en el rubro indumentaria femenina, son pocas las de que apuntan a un segmento alto donde el diseño y la calidad predominen.
- Relanzamiento del plan de financiación "Ahora 12": brindándole al cliente la posibilidad de comprar en 3, 6 y 12 cuotas las prendas. Esto beneficia principalmente al cliente de clase media ya que puede licuar su compra en diferentes meses.
- Restricciones a los viajes al exterior y TC alto: si bien las restricciones impuestas por Argentina en relación con la pandemia están mermando, hay muchos países que aún tienen controladas sus fronteras lo que dificulta los viajes al exterior. Esto se ve empeorado por un tipo de cambio alto en constante amenaza de una suba significativa en el corto plazo provocando aún más incertidumbre. Estas dos razones hacen que el cliente ABC1 esté viajando menos, limitando sus consumos afuera, contribuyendo a que busque en el mercado local propuestas para satisfacer sus necesidades.

AMENAZAS:

Contrariamente a lo expuesto en el punto anterior, la misma también es amenazada por factores externos entre los que se pueden mencionar:

- *Incertidumbre política y económica*: el país atraviesa una crisis inflacionaria que parece no tener límite sumado a un contexto de inestabilidad constante.
- *Política de importaciones y tipo de cambio*: Argentina vive una falta de dólares lo que hace que cada vez sea más complicado conseguir telas importadas y el tipo de cambio varíe constantemente dificultando el stock de las materias primas.
- *Marco legal e impositivo*: tanto la presión tributaria que recae sobre la empresa como las exigencias legales son una advertencia para el empresariado argentino.
- *Modelo de negocio*: la copia entre marcas es algo frecuente en la industria sumado a que existe el riesgo de que los talleres compartan los moldes propios con la competencia.

Matriz FODA:

Luego de analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la marca en un determinado momento es importante articular estas variables para una correcta toma de decisiones. En primer lugar, se combinaron las fortalezas con las oportunidades pudiendo obtener las potencialidades de la marca, es decir, dónde será más prometedor el accionar de la empresa. Luego, se analizaron las debilidades y amenazas en conjunto a modo de prevención a lo que la marca se estaría exponiendo. Por último, se estudió cómo articulan las fortalezas y amenazas con las debilidades y oportunidades, a modo de determinar la mejor estrategia para la organización.

OPORTUNIDADES							
	Crecimiento exponencial del canal online	Consumidor consciente a la hora de comprar	Marca con una propuesta de valor diferente	Poder de negociación con los proveedores	Financiación de cara al cliente - Programa "Ahora 12"	Restricciones a los viajes al exterior	
F O R T A L E Z A S	Diseño & Calidad		Potenciar estos atributos a través de la comunicación.	Potenciar estos atributos a través de la comunicación.		Comunicar la financiación brindará la posibilidad de acercarse a clientes de clase media/alta.	Aprovechar la oportunidad para posicionarse como una alternativa de compra para el segmento ABC1.
	Packaging	No utilizar plásticos en los envoltorios de los productos	Trabajar con bolsas ecológicas es importante para el cuidado del medio ambiente	La estética del packaging brinda la oportunidad de dar a conocer la marca. Es importante incluir al mismo dentro de la propuesta de comunicación.			
	Experiencia personalizada	invertir en UX/UI para asegurar una buena experiencia del cliente y poder darle seguimiento al comportamiento del mismo.		Buscando generar un efecto sorpresa en las compras de los clientes, ej. Mensajes con dedicatoria junto con la compra			
	Barreras de ingreso y salidas bajas	Permitiendo un rápido ingreso al mercado					
	Modelo de negocio flexible						Aprovechar las temporadas en que los clientes consumen más en el país por restricciones de viajes y TC.
	Agilidad en la toma de decisiones	En canal online permite una agilidad en la toma de decisiones y en la respuesta de las acciones.		Seguir las tendencias del mercado en relación al producto, experiencia del cliente y comunicación para poder otorgarle una propuesta superadora al consumidor.	Aprovechar la oportunidad de poder obtener buenos precios con los proveedores mediante negociaciones ágiles.		

AMENAZAS					
	Incertidumbre política y económica	Política de importaciones y TC	Marco legal e impositivo	Modelo de negocio	
D E B I L I D A D E S	Marca de nicho		Será elemental trabajar con un importador con experiencia que consiga ingresar telas diferentes al país.		
	Atemporal				
	Venta únicamente en el canal online	Permitiendo ahorrar en costos estructurales.		Permitiendo apaciguar las contingencias que pueden presentarse.	
	Presupuesto limitado	Enfocarse en una correcta inversión de los recursos y un constante seguimiento del cash flow para así poder tener un negocio rentable y perdurable en el tiempo.			
	Inexperiencia en la industria			Trabajar en conjunto con asesores legales e impositivos.	Buscar colaboración de emprendedores que tengan modelos de negocios similares para aprender de sus experiencias.

		OPORTUNIDADES					
		Crecimiento exponencial del canal online	Consumidor consciente a la hora de comprar	Marca con una propuesta de valor diferente	Poder de negociación con los proveedores	Financiación de cara al cliente - Programa "Ahora 12"	Restricciones a los viajes al exterior
DEBILIDADES	Marca de nicho	Pudiendo ofrecerle al cliente vías alternativas de compra como es el asesoramiento a través de whatsapp.		Consumidor muy exigente que le gusta la exclusividad y las marcas artesanales pocos conocidas.		Esto permite acercar el producto a un público de clase media/alta.	Aprovechar la reducción de compras en el exterior que realiza el cliente target.
	Atemporal		Explotar este atributo para diferenciarse de su competencia.	Explotar este atributo para diferenciarse de su competencia.			
	Venta únicamente en el canal online	Aprovechar el crecimiento que está teniendo la venta de indumentaria en el canal online, lo que también permite llegar a todo el país y evaluar la posibilidad de venta internacional.					
	Presupuesto limitado	Trabajar en la optimización de recursos a fin de ofrecer un servicio de alta calidad y que la experiencia del usuario en la web sea amigable.			La negociación con los proveedores será fundamental para hacer rendir al máximo el presupuesto.	El programa "Ahora 12" permite ofrecerle al cliente la posibilidad de comprar en 12 cuotas a un costo menor para la empresa en relación a la tasa de interés del mercado.	
	Inexperiencia en la industria			Acercarse a emprendedores para conocer sus experiencias que ayuden a potenciar el negocio.			

		AMENAZAS			
		Incertidumbre política y económica	Política de importaciones y TC	Marco legal e impositivo	Modelo de negocio
FORTALEZAS	Diseño & Calidad				Instalarse como una marca diferente en el mercado.
	Packaging				Trabajar en un packaging con una estética particular que caracterice a la marca.
	Experiencia personalizada				Personalizar la oferta según el historial de compra del cliente.
	Barreras de ingreso y salidas bajas	Permitiendo salir rápidamente del mercado en caso de dificultad económica.			
	Modelo de negocio flexible	Pudiendo adaptar de forma ágil tanto la producción, sus precios, su política comercial y su propuesta de comunicación.			
	Agilidad en la toma de decisiones	Lo que permite actuar de forma rápida ante decisiones del gobierno.		Ante una nueva disposición del gobierno, la empresa podrá actuar de forma ágil para poder resolver la misma.	

Si bien la marca tiene muchas cualidades para ser exitosa en el mercado deberá afrontar algunos obstáculos, siendo la correcta elección de los proveedores para obtener telas importadas diferentes, la especialización de los talleres y la distribución de las partidas presupuestarias sus principales desafíos. Además, será un gran diferencial la colaboración que se pueda obtener de emprendedores conociendo sus aciertos y errores, como también la correcta contratación de una asesoría legal e impositiva.

La marca deberá ser genuina desde sus inicios, conectando con la belleza de lo artesanal y lo único. En línea con esto, deberá potenciar sus atributos de diseño y calidad frente a un consumidor el cual es cada vez más consciente a la hora de comprar, ponderando la exclusividad y la confección artesanal. Será importante también la comunicación con relación a la experiencia personalizada de compra, como también la financiación que brinda el programa Ahora 12 lo que permitirá ampliar la base de clientes, llegando a los clientes aspiracionales.



ESTRATEGIAS

Segmentación y targeting

Según la publicación de Harvard Business School realizada por Sunil Gupta, “*Segmentation and Targeting*”, se entiende por segmentación la separación de grupos heterogéneos de consumidores con diferentes necesidades en subgrupos o segmentos homogéneos de clientes con necesidades y preferencias similares. Mediante esto se les permite a las empresas customizar el producto/servicio de acuerdo con las necesidades de cada grupo de clientes.

Para que la segmentación sea útil debe cumplir con una serie de requisitos:

- Identificable: la organización debe poder identificar clientes en cada segmento y medir sus características, ej. Demográficamente y según su comportamiento.
- Sustancial: los grupos que resulten de los análisis realizados deben ser lo suficientemente grandes para que si la empresa invierte en ellos sea rentable.
- Accesible: esto significa que la empresa tiene que poder llegar a ese segmento a través de la comunicación y de la distribución.
- Estable: el segmento debe ser estable durante un periodo de tiempo, haciendo que los esfuerzos de la organización den sus frutos.
- Diferenciable: clientes en un segmento deben tener necesidades similares las cuales deberán ser diferentes a los clientes de otros segmentos.
- Accionable: la organización debe poder crear productos y acciones de marketing para poder atraer a esos segmentos⁶².

Considerando lo antes descrito y a partir de la encuesta de elaboración propia y de la observación del mercado realizada se puede concluir que las potenciales clientas de la marca comparten características que se observan en las siguientes variables:

Demográficas: dentro de este pilar se agrupó en:

- Género: siendo relevante dado que la marca apunta a la mujer.

⁶² Segmentation and targeting, Sunil Gupta, Harvard Business School, December 2019

- Edad: si bien la marca no hará foco en esto, es importante distinguir las edades de los potenciales clientes, lo que ayudará a entender sus comportamientos.
- Nivel socioeconómico: como determinante de sus hábitos de consumo y la posibilidad de acceder a ellos como un deseo y no como una necesidad.
- Psicográficas: el estilo de vida de una persona está muy relacionado y muchas veces puede condicionar su forma de vestir. Se pueden diferenciar diversas formas de vestir como lo es el estilo clásico, rockero, hippy chic, sporty y vanguardista.
- Valores: indagando acerca de qué tan relevante es la ropa para el consumidor y qué valora este a la hora de comprar, analizando si prioriza el diseño, la calidad, el precio y/o la marca.
- Comportamental: muy relacionado a su poder adquisitivo, estilo de vida y cultura, estas variables permitirán entender el comportamiento de los consumidores, diferenciando entre:
 - Frecuencia de compra y tendencias: estas variables determinan la periodicidad con que los clientes consumen prendas de indumentaria, influenciados por su poder adquisitivo, su estilo de vida y su personalidad.
 - Canal de compra: están quienes rompieron la barrera y compran en el canal online y quienes aún no lo hacen.

Una vez establecida la segmentación, el siguiente paso fue elegir el mercado al cual la marca va a dirigirse. El target de mercado implica la evaluación de cada segmento de mercado de acuerdo con la atractividad y la elección de uno o más segmentos con los cuales trabajar.

Dado el espíritu de la marca, su target tendrá las siguientes características:

- Mujeres

- La edad no será un condicionante para la marca teniendo propuestas para mujeres entre 25 y 65 años. Sí habrá varios productos más osados que un público +45 tal vez no consuma.
- Nivel socioeconómico medio alto, considerando el elevado precio de sus productos.
- *Lifestyle*: mujer urbana que le divierte consumir prendas de diseño que las identifique y las haga sentir diferentes.
- Valores: su consumo es más consciente prestando atención a las materias primas con las cuales están confeccionados los productos. Valora los productos autóctonos o fabricados a mano que las haga sentir únicas.
- Tendencias: son mujeres con estilo las cuales miran lo que pasa en el mundo de la moda, pero no se condicionan a esto.

Se identificaron dos *buyer* persona a modo de ejemplificar el arquetipo ideal del cliente de la marca:

- Esmeralda Brown: tiene 38 años, nacida en Palermo. La mayor de tres hermanas, la preferida de su padre. Nacida en una familia tradicional.

Su estilo es clásico pero canchero a la vez, cuando un producto le gusta suele comprarlo en diferentes colores. Fan de lo vintage, el placard de su abuela es su perdición. Consume prendas clásicas de calidad, *less is more* para ella. Su outfit perfecto es un jean con una remera blanca. Siempre lo combina con algún accesorio que le da un toque distintivo a su outfit. Sus remeras y camisas blancas son incontables, nunca son suficientes. Valora los productos de géneros nobles siendo el lino y la alpaca sus preferidos.

Es arquitecta como su padre y junto a su hermana crearon *Brown interiorism studio*. Su estilo es minimalista, el arte siempre está presente en sus trabajos. Busca inspiración en redes sociales como son Instagram, Pinterest y se actualiza del mundo de los negocios en LinkedIn. Su lugar en el mundo es el norte argentino, donde disfruta de los paisajes y el contacto con los lugareños.

- Mery Lombardo: 27 años, nacida en Tucumán vive en Capital hace 9 años con una amiga. La hija rebelde que siempre tiene alguna travesura que contar.

Su estilo es rebelde, atrevido. Le gusta vestirse sexy, usando prendas con la panza o la espalda al descubierto. Fan de los colores neutros. Promueve la economía circular, organizando ferias donde vende su ropa. Su vestimenta perfecta es un pantalón con un croptop. Su debilidad son las remeras y los accesorios.

Su pasión es el arte, donde logró consagrarse como una reconocida artista. Creativa por donde se la mire, disfruta fotografiar, pintar y realizar objetos en cerámica. En Instagram tiene una comunidad que sigue su trabajo.

Sus viajes son siempre al mar, siendo Ibiza su ciudad preferida donde se reúne con colegas compartiendo juntos la inspiración que brinda el lugar.

Diferenciación y posicionamiento. Propuesta de valor

El posicionamiento de la marca se centrará en tres grandes pilares:

- El producto: el cual será distintivo siendo el diseño y la calidad de este un diferencial
- Los valores de la empresa: tanto sociales como medioambientales
- La experiencia del cliente: siendo el trato personalizado un factor clave

Con relación al producto se trabajarán las siguientes características:

- Diseño: los mismos serán simples pero distinguidos. La marca si bien estará en constante research de las tendencias de la moda, no seguirá las mismas, sino que será fiel a su ADN adaptando las que considere compatibles con su estilo. Las prendas serán creadas para poder utilizarse más de una temporada. Se diseñarán productos pensados para las mujeres, independientemente de sus edades, estando el foco en el estilo de cada una de ellas buscando que los adecuen a sus propias identidades.
- Calidad: al igual que el diseño, para poder trabajar con prendas que perduren en el tiempo y destaquen, la materia prima con la que se confeccionarán los productos será un elemento fundamental en la propuesta de valor de la marca.

Los géneros protagonistas serán el algodón pima, el lino, la lana de llama y de alpaca.

- Detalles: el foco estará en los detalles, jugando con piezas diferentes que hagan del producto algo único y sofisticado. Para lograr esto se utilizarán bordados, botones, chapitas, entre otras cosas buscando sofisticar cada prenda.

Otro pilar importante serán los valores de la marca, tanto sociales como medioambientales donde se hará hincapié en los siguientes principios:

- Cuestionamiento de la belleza: se romperá con el estereotipo de modelos perfectas para las campañas. Se mostrarán mujeres reales con diferentes cuerpos y rasgos.
- Armarios conscientes: un elemento fundamental del ADN de la marca será la atemporalidad, donde diseños de temporadas anteriores estarán siempre vigentes. Se buscará trascender con el concepto de “comprar a consciencia”, de “consumir mejor” donde las prendas perduran y donde repetir está bien. El estilo propio, la identidad de cada persona será lo que estará de moda para la marca.
- Cadena productiva: se trabajará con talleres donde los empleados reciban un salario justo por su trabajo, donde las condiciones laborales sean las indicadas y donde no haya trabajo de menores. Se buscará dar trabajo a comunidades del norte, humildes y con gran conocimiento de la producción de tejidos como también la alianza con organizaciones que fomenten este tipo de valores como es, por ejemplo, Hilandería Warmi⁶³.
- Libre de plástico: no se utilizará plástico en ningún proceso de la cadena productiva, incluyendo el packaging de la marca el cual será de papeles ecológicos y bolsas de tela reutilizables.

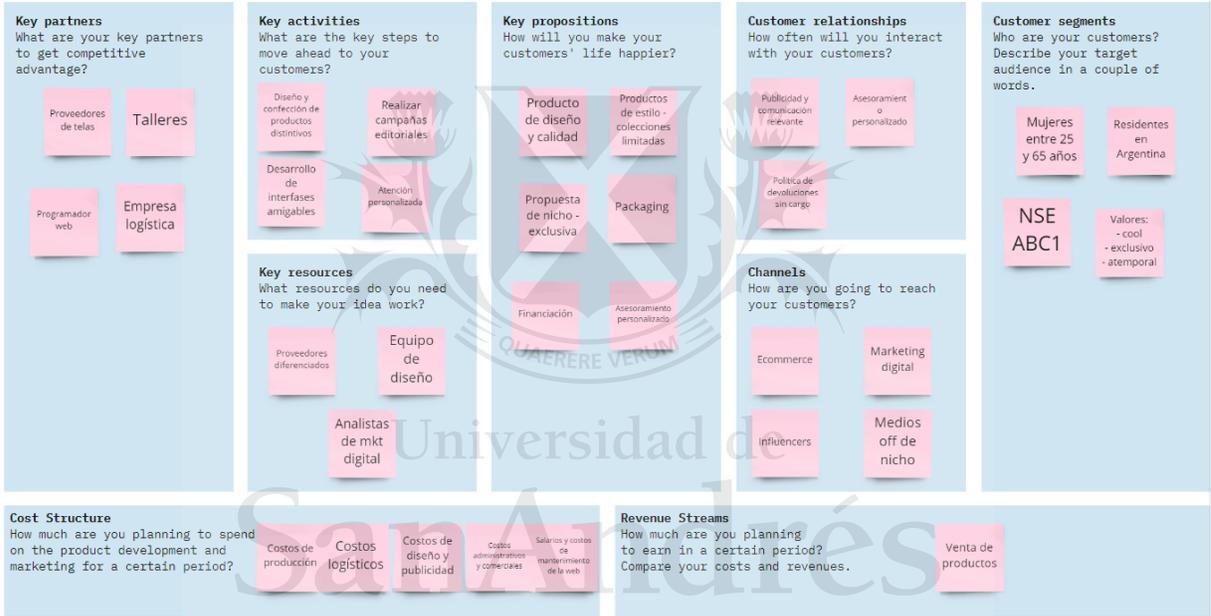
El tercer factor el cual será fundamental para que lo anteriormente mencionado tenga el impacto deseado es la experiencia del cliente. Si bien los productos se comercializarán a través de un ecommerce se buscará que el cliente perciba una atención personalizada, brindándole la posibilidad de asesorarlo a través de

⁶³ <https://www.warmi.org/pages/las-mujeres-warmi>

videollamadas en caso de que este desee. Además, se trabajará en la base de datos buscando generar comunidad con los clientes, entender sus necesidades generando interacción con los mismos para comprender lo que buscan y lo que valoran. Todos los envíos estarán acompañados de notas personalizadas con un mensaje diferente para el cliente buscando sorprenderlos constantemente para así poder ir formando una comunidad.

Para comprender la forma en que la empresa crea, ofrece y captura valor se desarrolló el *Business Model Canvas*.

The Business Model Canvas



- **Socios claves:** se pueden mencionar los siguientes *partners*:
 - o Proveedores de telas: estos juegan un rol protagonista en la empresa dado que son quienes proveerán de la materia prima diferencial para confeccionar los productos. Se buscará trabajar con empresas prestigiosas del mercado que tengan telas importadas de alta calidad.
 - o Talleres: son los encargados de confeccionar los productos. Se trabajará con talleres de confianza, donde se prestará especial atención a los detalles.
 - o Empresa logística: juega un factor clave dado que serán los encargados de enviar los productos a los clientes en los tiempos establecidos.

- Programadores web: dado que se venderá únicamente a través del ecommerce de la marca el mismo deberá ser de fácil navegación, intuitivo y ágil. Deberá actualizarse constantemente con las novedades de la empresa ya sean lanzamientos de nuevos productos, campañas, promociones. Además, deberá estar integrado con el stock de la marca, como así también con la línea de Whatapp para los casos en que los clientes quieran realizar alguna consulta.
- Agencia de diseño y comunicación: serán quienes acompañen a la marca en la estrategia, buscando generar impacto y conocimiento de esta en el mercado. Su rol es tan importante que los convierte en aliados, buscando generar una sinergia constante en la construcción de la marca. Serán los encargados de generar el mundo de la marca. Entre sus principales tareas se encontrará la de proponer y llevar a cabo ideas creativas de campañas, como también la construcción de la identidad de ésta generando su manual de marca que ayude a crear su universo para que la misma pueda trascender.
- **Actividades y recursos claves:** las actividades claves son aquellas que permitirán cumplir con la propuesta de valor generando la posibilidad de lograr el objetivo de marca deseado donde el diseño, la calidad y la experiencia del cliente es lo más importante. Dentro de estas, las de mayor relevancia son:
 - Diseño y confección de productos distintivos: en línea con el ADN de la marca, lo que hará que elijan a la misma.
 - Realizar campañas editoriales: la forma en que la marca comunica será crucial para el crecimiento. Se realizarán campañas editoriales mostrando las colecciones, buscando generar impacto y recordación con las mismas.
 - Desarrollo de interfaces amigables: para poder brindarle una buena experiencia al cliente es imprescindible que la experiencia de este en la web sea fácil e intuitiva.
 - Atención personalizada: buscando atraer y fidelizar a los clientes

- **Canales:** en una primera instancia la marca comercializará sus productos únicamente en su ecommerce. Para potenciar este trabajará con herramientas de marketing digital para lograr conocimiento y tráfico en la web. Además, contará con el apoyo de micro influencers que facilitarán la llegada a potenciales clientes como así también participará de los editoriales de revistas de nicho como es L'Officiel que, si bien tiene pocos lectores, su público es muy exclusivo y afín a la marca.
- **Relación con los clientes:** como se mencionó anteriormente, uno de los pilares del ADN de la marca será su vínculo con los clientes. En la etapa de atracción se buscará generar impacto en el consumidor, siendo agresivos con las campañas publicitarias que se realicen tanto on como offline. Al ser una marca de nicho, se buscará pautar en medios donde se encuentra el potencial cliente de la marca.

En lo que respecta a la web, se trabajará en un plan de incentivos para poder generar base de datos. Este plan consistirá en obsequiar descuentos en la primera compra, como así también contará con un programa de fidelización donde todas las compras sumarán *wishes* (\$1 = 1 *wish*) los cuales podrán ser canjeados por regalos. Lo que se busca con esto es conocer a los clientes para así poder fidelizarlos y sorprenderlos, un factor clave en la relación que se espera tener con ellos.

En línea con la fidelización y para poder mantener a los mismos como clientes, el cumplimiento de los plazos de entrega de los productos, la presentación de estos y la política de devoluciones serán fundamentales para asegurar el cumplimiento de la promesa.

Lo que se busca es que todo contacto de la marca con el cliente sea personal, generando una experiencia agradable, ágil, fácil y sorprendente en todo momento.

- **Segmento de clientes:** se trabajará en una oferta para mujeres entre 25 y 65 años, residentes de Argentina; de un nivel socioeconómico ABC1; que busquen en las marcas que consumen algo más que un producto, un sentido de pertenencia, exclusividad. La materialidad de las prendas junto con el cuidado

del medio ambiente es muy importante, buscando productos atemporales que tengan una larga vida útil.

- **Propuesta de valor:** la propuesta de valor se centrará en los beneficios emocionales por los cuales el cliente elegirá la marca. Esta trabajará en dos ejes los cuales estarán profundamente relacionados: el producto y los valores de la marca.

Con relación al producto, el mismo será diferente buscando que la clienta que lleva una prenda de la marca destaque del resto. Se diferenciará de la mayoría de las marcas por su simpleza, su atemporalidad, por ser clásica pero canchera, por no estar hecha para ninguna edad sino para todas. Se trabajará sobre el valor percibido del cliente, buscando ir más allá del producto en sí sino en lo que el mismo significa, transportando al consumidor a un mundo de sensaciones ya sea por los géneros utilizados como por el sentido de pertenencia.

Otro de los aspectos que caracterizará a la marca serán los valores, los cuales se verán reflejados en todos sus *touch point* con el cliente. Será una marca donde el consumo consciente será su eje, educando al consumidor a consumir mejor. Su filosofía “hemos venido a perdurar, no a estar de moda” atravesará la marca desde su comunicación, ya sea por su forma de hablar, por el estereotipo de mujer que representará a la misma y por sus productos.

En un mercado atomizado de propuestas como es el retail, son pocas las marcas donde prime la calidad y donde se trabaje el sentido de pertenencia por lo que se cree que a través de estos aspectos se podrá lograr la diferenciación.

En conclusión, el posicionamiento como la propuesta de valor y las diferentes dimensiones del *Business Model Canvas* posicionan a la marca como una propuesta diferente para un segmento alto de clientes donde lo que buscan va más allá del producto propiamente dicho. El valor radica en lo que transmite la marca, en este caso su asociación con la exclusividad, la pertenencia, el disfrute y el confort. En un contexto donde las ofertas de las marcas se encuentran deterioradas y donde las compras en el extranjero son cada vez más difíciles de concretar por diferentes variables, las

marcas nacionales cobran un nuevo significado buscando posicionar a esta como una marca argentina de lujo.

Si bien la marca tiene mucho de qué hablar, será un desafío transmitir estos valores a través de medios digitales, donde la relación *human to human* será siempre a través de una pantalla. Otro reto que presenta la digitalización por el cual se deberá trabajar será la personalización de la relación con el cliente.



OBJETIVOS Y METAS

El objetivo de este trabajo es la realización de un Plan de marketing que permita definir la estrategia y el posicionamiento de una marca de indumentaria donde prime el diseño y la calidad.

Estableciendo un horizonte temporal de tres años y considerando que la marca será nueva en el mercado, tendrá por delante los siguientes desafíos:

- Idear productos con un diseño diferente a los que el cliente puede obtener en el mercado, donde la atemporalidad de la propuesta será un factor clave a destacar. Se busca que la gente reconozca un producto de la marca, siendo los mismos sofisticados y exclusivos. En línea con esto, será importante trabajar la calidad de las prendas pensando en productos que puedan perdurar en el tiempo. La marca buscará ser reconocida por sus diseños y por su calidad.
- Lograr, a través de sus productos y su comunicación, una identidad de marca única. Se buscará generar contenido propio que impacte al cliente.
- Al ser una marca que se comercializará únicamente en el online, se trabajará para romper las barreras que genera este medio y lograr una atención personalizada donde la experiencia al cliente sea fundamental. Los tiempos de entrega y la forma de presentación de los productos será de gran valor para lograr el objetivo buscado.

En números, estos objetivos se verán reflejados en las siguientes metas:

- Vender 3.984 unidades en el primer año. Considerando que con el paso del tiempo la marca será más reconocida, se fija como objetivo un incremento del 208% para el segundo año y del 191% para el tercer año. La variación del tercer año es apenas menos exigente dado que los volúmenes son más altos resultando más complejo el crecimiento.
- A través de acciones de marketing y confiando en el diferencial que tendrán los productos, se buscará fidelizar al menos al 60% de los clientes que compren por primera vez.
- La devolución de los productos afecta la imagen de la marca, además de repercutir en su P&L. Para esto, se establece que no más del 12% de las ventas

tengan devolución. Para esto se trabajará en una buena visualización y descripción de los productos, como también de una correcta atención y asistencia al potencial cliente.



Universidad de
San Andrés

MARKETING MIX

En este apartado se establecerá la estrategia en relación con el posicionamiento del producto, se definirán los precios acordes a la marca y con relación al mercado donde la misma va a competir, se precisarán los canales donde venderá sus productos y su plan de comunicación.

Producto

Conestesia será el nombre elegido para la marca. El mismo está inspirado en un viaje de la creadora a Tulum donde al caminar sin rumbo por la playa se encontró con un parador que rompía con la estética del lugar destacándose por su calidez y sus detalles. El mismo era una inspiración constante, todos los rincones tenían una historia que contar formado por objetos únicos que te transportaban a otra realidad. Esta percepción es lo que *Conestesia* quiere transmitirles a sus clientas.

La mujer *Conestesia* será femenina y coqueta. A la vez será joven por su espíritu, no por su edad. Será una mujer fresca pero distinguida, con estilo.

Será parte del *core* de la marca su preocupación por el medio ambiente, fomentando a través de su comunicación el consumo responsable. En sus campañas se verán modelos de diferentes edades homenajeando a las mujeres por su esencia, dando paso a un concepto diferente de belleza y de juventud. Además, la marca contempla incorporar en sus campañas futuras productos de temporadas anteriores jugando con el concepto inspiración de Adolfo Dominguez donde el “repetir está de moda”.

En cuanto al análisis del producto en sí, el mismo se dividirá en tres etapas: los productos propiamente dichos, el *ecommerce* y el *packaging* dado que este será clave en su diferenciación.

- Productos:

Serán productos pensados para contar una historia, con identidades muy marcadas ya sea por sus diseños como por sus calidades. Bajo un estilo auténtico se podrán encontrar remeras, sweaters, camisas y blusas, pantalones, vestidos y accesorios.

La paleta elegida será principalmente de tonos neutros. Si bien habrá algunos productos en colores como pueden ser el azul, rosa, verde; las colecciones se caracterizarán por ser más bien de tonos claros primando el blanco, nude y beige además del clásico negro.

Las prendas serán confeccionadas utilizando principalmente fibras naturales como es el lino, la seda, el algodón pima y las lanas. Los tejidos se harán por comunidades del norte que utilizan técnicas ancestrales y autóctonas del telar generando un valor diferente en el producto.

Los diseños se trabajarán en tres categorías. Por un lado, los productos clásicos, conocidos como los “esenciales” de la marca los cuales serán icónicos y trascenderán las temporadas. Los mismos serán pensados para cualquier mujer, independientemente de su edad. Dentro de esta línea se podrán encontrar camisas y remeras de cortes básicos, pantalones rectos, sweaters tanto de lana como de hilo y accesorios. Por otro lado, se diseñarán prendas más osadas, donde las espaldas serán protagonistas. Estas se fabricarán en ediciones limitadas y estarán inspiradas en mujeres desafiantes, con personalidad. La propuesta se complementará con las “novedades” las cuales estarán creadas en base a las tendencias de la temporada, pero siempre en relación con la identidad de la marca y con diseños pensados para que perduren.

Será característica de la marca el toque distintivo que tendrán los productos, jugando con botones, bordados, chapitas los cuales harán a los productos diferentes. El motivo de esto es buscar exclusividad en los mismos pudiendo tener un mismo corte y color de camisa con diferentes botones haciendo de cada una un producto único, *one of a kind*. Esto busca ser un factor clave en la identidad de la marca, generando sofisticación.

- Ecommerce – www.conestesia.com.ar. El ecommerce se trabajará con TiendaNube, siendo el servicio brindado como la fácil usabilidad de la plataforma las razones principales de la elección.
- Packaging: se considera el tercer pilar de la marca por la importancia que este tiene en lo que *Conestesia* quiere transmitir. Al ser una marca que solo se podrá

comprar offline, el packaging será el encargado de romper con el mundo off, humanizando a la marca, transmitiendo su ADN al cliente. Se trabajará sobre la personalización de la compra, enviando diferentes sorpresas de acuerdo con el historial de pedido de la clienta.

El mismo consistirá en:

- Cajas: con estampas características de la marca, las cuales querrán ser atesoradas por su belleza.
- Bolsas de tela: realizadas en conjunto con la fundación Media Pila quien trabaja con mujeres en situación de vulnerabilidad social y económica. Estas además de tener un fin solidario están pensadas para que la clienta las utilice generando visibilidad de la marca en la calle.
- Mensajes para las clientas: todas las compras estarán acompañadas por una nota escrita a puño y letra con algún mensaje buscando hacer sentir especial a la clienta. Podrán encontrarse desde mensajes de cumpleaños, frases inspiradoras, frases en alusión al producto comprado, consejos de cuidado de la prenda, entre otras cosas. Además, de acuerdo con el historial de compra del cliente se le enviarán regalos sorpresas con relación al producto comprado, por ejemplo, en diciembre las compras de túnicas estarán acompañadas de una lona para la playa.

En cuanto a servicios al cliente este también juega un rol fundamental. El mismo trabajará en post del asesoramiento constante del cliente, buscando generar en todo momento una atención personalizada. Para esto, la marca contará con un equipo de atención activo todos los días de la semana buscando generar una conversación amigable con el cliente asesorándolo en su compra. Dentro del servicio a ofrecer estará la posibilidad de agendar con un especialista de la marca una asesoría vía Facetime en caso de que este lo desee.

En línea con esto y con el objetivo de trabajar en la fidelización del cliente, la empresa contará con una política de cambios y devoluciones flexible más allá de lo exigido por

ley⁶⁴. Esto quiere decir que, ante cualquier necesidad del cliente de devolver el producto, el área de atención hará de soporte para agilizar el trámite y que sea lo menos tedioso posible para el usuario.

Complementando el análisis de producto descripto y de acuerdo con lo que establece Kotler en su libro "*Principles of marketing*"⁶⁵ se puede evaluar el mismo con relación a tres variables:

- Core customer value: estableciendo las razones por las cuales el cliente comprará la marca, siendo en el caso de *Conestesia* cómo la marca buscará homenajear a sus clientas como el factor distintivo de la misma. *Conestesia* trabajará para hacer sentir a su clienta única, sofisticada, relajada, fresca, distinta, buscando potenciar la identidad y el estilo de cada una.

- Actual product: acá se analiza el producto en sí; siendo el diseño, la calidad y la exclusividad de los productos los elementos distintivos de este análisis.

- Augmented product: enfocado en los servicios y experiencias diferenciales que brindará la marca pudiendo destacarse el packaging como así también el efecto sorpresa que se busca generar en los clientes. Además, la atención personalizada y la inmediatez de respuesta serán factores para valorar por los clientes haciendo del consumidor *Conestesia* un promotor de la marca.

Precio

La estrategia de precios se fijará en relación con el valor percibido que se espera tengan los clientes acerca de la marca.

Dado que la marca se enfocará en un segmento de nivel socioeconómico alto, se espera que el mismo sea más sensible a la calidad que al precio, estando dispuesto a pagar más por beneficios adicionales que la marca pueda ofrecerle. De todos modos, no hay que abusar de esto dado que en mayor o menor medida todos los clientes en

⁶⁴ Código Civil y Comercial de la Nación, Art 1110 | Ley 24.240, Ley de defensa del consumidor Art34

⁶⁵ Principles of marketing, Philip T Kotler & Gary Armstrong

cierta forma son influenciados por el valor económico del producto, sólo que algunos están dispuestos a pagar más por el valor de que esta genera.

En este sentido y considerando cómo se fija el precio en la industria de la moda, el mismo estará compuesto por el costo de los productos más un margen establecido. Este margen suele ser alto, alrededor del 300 o 400% en productos textiles, estando los accesorios y productos de cuero en un rango menor (aproximadamente 200%).

Es importante mencionar también la elasticidad de la demanda que presenta el mercado donde competirá la marca. Dado que la misma se encuentra en un mercado con demanda elástica, una disminución de los precios puede producir un aumento del volumen vendido que no necesariamente se traducirá en un aumento del margen de ganancia. Dado que existen muchísimas propuestas en el mercado con propuestas similares, cuanto más fácil le resulte al cliente cambiar de solución mayor será la elasticidad del mercado. Este índice de facilidad de cambio está dado por tres variables: diferenciación del producto, coste del cambio y lealtad del cliente. *Conestesia* trabajará para fidelizar a sus clientes y lograr una propuesta diferente para poder hacer frente a estos supuestos.

Los precios se fijarán de acuerdo con las siguientes variables: costos, oferta de los competidores y las características del público objetivo. La marca buscará a través del diseño de sus productos trabajar la lealtad del cliente para con la marca, haciendo hincapié en los beneficios emocionales que la misma puede transmitirle, pudiendo de esta forma establecer precios elevados para los mismos. Para lograr este objetivo, será sumamente importante la inversión en comunicación que permita posicionar a la marca y generarle un alto grado de notoriedad en el mercado al que apunta.

Si bien la estrategia de la marca es posicionarse como una marca cara, “para unos pocos”, sus precios no deberían superar a los de las marcas premium de Argentina. A la vez, tampoco deberían estar por debajo de marcas de ticket medio. Teniendo en cuenta esto, a modo de referencia se analizaron los precios de la temporada verano SS21 de alguna de las principales marcas del país, entre ellas:

- Marcas de ticket alto, de renombre, con trayectoria, y con locales en los principales shoppings del país: Jazmin Chebar, Etiqueta Negra y Naum.
- Marca de ticket alto, de nicho, con solo dos locales ubicados en zonas de alto poder adquisitivo (Palermo chico y Pilar): Blue Sheep
- Marca de ticket medio, clásica, para un público relativamente joven, con mucha presencia online y un solo local en San Isidro: Piccola

Es importante tener en cuenta que los productos no son exactamente iguales, siendo los géneros con que están confeccionados una gran variable que afecta a los mismos.

- Remeras:

REMERAS DE ALGODÓN				
Marca	Producto	Precio	USD	Referencia
Etiqueta Negra	Remera O Flame	\$ 5.700	USD 52	https://www.etiquetanegra.us/mujeres/producto/2923/1/remera-o-flame
Jazmin Chebar	Remera Muni	\$ 8.200	USD 75	https://www.jazminchebar.com.ar/remera-muni-gris-melange-1400028120.html
Naum	Remera Juana	\$ 5.800	USD 53	https://naum-oficial.com/producto/remera-juana-6/
Piccola	Top tira Halter	\$ 5.500	USD 51	https://www.piccolabasics.com.ar/product/1400856/top-tira-halter
Precio Promedio			USD 58	
Precio Mínimo			USD 51	
Precio Máximo			USD 75	

- Camisas: para este producto se buscaron opciones de lino las cuales resultan tener un valor más alto que otras telas.

CAMISAS				
Marca	Producto	Precio	USD	Referencia
Etiqueta Negra	Camisa Mao larga lino	\$ 20.500	USD 189	https://www.etiquetanegra.us/mujeres/producto/2964/57/pre-venta-camisa-mao-larga-lino
Jazmin Chebar	Tunica Iris	\$ 19.500	USD 179	https://www.jazminchebar.com.ar/tunica-iris-verde-militar-14020310706.html
Naum	Camisa Belu	\$ 17.500	USD 161	https://naum-oficial.com/producto/camisa-belu-3/
Blue Sheep	Camisa Umiko	\$ 18.000	USD 166	https://www.bluesheep.com.ar/lo-nuevo/ver-todo/camisas-y-tops/v2220202cr.html
Piccola	Camisa lino importada	\$ 13.900	USD 128	https://www.piccolabasics.com.ar/product/1215518/camisa-lino-importada
Precio Promedio			USD 164	
Precio Mínimo			USD 128	
Precio Máximo			USD 189	

- Tejidos: en este caso no se consideró Naum dado que esta temporada no comercializó este tipo de producto.

SWEATERS DE HILO				
Marca	Producto	Precio	USD	Referencia
Etiqueta Negra	Sweater Cierre Algodón	\$ 25.980	USD 239	https://www.etiquetanegra.us/mujeres/producto/3007/105/sweater-cierre-algodn
Jazmin Chebar	Cardigan Blow Up	\$ 34.500	USD 317	https://www.jazminchebar.com.ar/cardigan-blow-up-blanco-14080107200.html
Blue Sheep	Cardigan Yoko - hilo	\$ 19.000	USD 175	https://www.bluesheep.com.ar/lo-nuevo/ver-todo/buzos-y-sweaters/v2221101mi.html
Piccola	Cardigan tejido algodón	\$ 12.900	USD 119	https://www.piccolabasics.com.ar/product/1451089/cardigan-tejido-algodon
Precio Promedio			USD 204	
Precio Mínimo			USD 119	
Precio Máximo			USD 317	

- Vestidos:

VESTIDOS					
Marca	Producto	Precio	USD	Referencia	
Etiqueta negra	Vestido Breteles Voile	\$ 14.600	USD 134	https://www.etiquetanegra.us/mujeres/producto/2603/1/vestido-breteles-voile	
Jazmin Chebar	Vestido Iris	\$ 21.500	USD 198	https://www.jazminchebar.com.ar/vestido-iris-verde-militar-l4050017706.html	
Naum	Vestido Amalfi	\$ 29.800	USD 274	https://naum-oficial.com/producto/vestido-amalfi-4/	
Blue Sheep	Vestido Akiko	\$ 22.000	USD 202	https://www.bluesheep.com.ar/lo-nuevo/ver-todo/vestidos-y-monos/v2220311bl.html	
Piccola	Vestido volados importado	\$ 13.900	USD 128	https://www.piccolabasics.com.ar/product/1215559/vestido-volados-importado	
Precio Promedio			USD 187		
Precio Mínimo			USD 128		
Precio Máximo			USD 274		

- Pantalones:

PANTALONES					
Marca	Producto	Precio	USD	Referencia	
Etiqueta Negra	Pantalón ancho rayado	\$ 17.600	USD 162	https://www.etiquetanegra.us/mujeres/producto/2960/101/pantaln-ancho-rayado	
Jazmin Chebar	Pantalón Kate	\$ 22.500	USD 207	https://www.jazminchebar.com.ar/pantaln-kate-crudo-l4010111304.html	
Naum	Pijama Lisboa	\$ 21.000	USD 193	https://naum-oficial.com/producto/pijama-lisboa-3/	
Blue Sheep	Pantalón Sakura	\$ 15.000	USD 138	https://www.bluesheep.com.ar/coleccion-verano/ver-todo/pantalones-y-faldas/v2220401rv.html	
Piccola	Palazzo lino importado	\$ 13.900	USD 128	https://www.piccolabasics.com.ar/product/1280094/palazzo-lino-importado	
Precio Promedio			USD 166		
Precio Mínimo			USD 128		
Precio Máximo			USD 207		

- Accesorios: se consideraron también marcas de renombre como son Fahoma y Mechi Garay.

ACCESORIOS					
Marca	Producto	Precio	USD	Referencia	
Jazmin Chebar	Aros Kiss	\$ 6.500	USD 60	https://www.jazminchebar.com.ar/aros-kiss-multicolor-l40c0202004.html	
Blue Sheep	Aros Miki	\$ 8.100	USD 74	https://www.bluesheep.com.ar/coleccion-verano/accesorios/aros/v2220803or.html	
Mechi Garay	Collar Ovata Piedra Rosa	\$ 4.190	USD 39	https://www.mechigaray.com/productos/collar-ovataq-piedra-rosa/	
Fahoma	Collar corto G	\$ 9.900	USD 91	https://www.fahoma.com.ar/producto/collar-corto-g/	
Precio Promedio			USD 68		
Precio Mínimo			USD 39		
Precio Máximo			USD 91		

(*) Los precios fueron convertidos a USD de acuerdo a la cotización del BNA del 14/01/2022, \$108,75

De acuerdo con lo anteriormente analizado, los precios establecidos para la marca serán los siguientes:

PRECIOS - CONESTESIA												
	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
Remeras y blusas	USD 85	USD 85	USD 85	USD 85	USD 68	USD 68	USD 85	USD 85	USD 85	USD 85	USD 68	USD 68
Camisas	USD 180	USD 180	USD 180	USD 180	USD 153	USD 153	USD 180	USD 180	USD 180	USD 180	USD 153	USD 153
Tejidos	USD 200	USD 200	USD 200	USD 200	USD 170	USD 170	USD 170	USD 170	USD 170	USD 170	USD 145	USD 145
Vestidos	USD 195	USD 195	USD 195	USD 195	USD 146	USD 146	USD 195	USD 195	USD 195	USD 195	USD 146	USD 146
Pantalones	USD 195	USD 195	USD 195	USD 195	USD 166	USD 166	USD 195	USD 195	USD 195	USD 195	USD 166	USD 166
Accesorios	USD 65	USD 65	USD 65	USD 65	USD 65	USD 65						

Algunas consideraciones para tener en cuenta al momento de establecer los precios de los productos:

- Dado que los precios están expresados en dólares, se consideran los mismos precios por los tres años de proyección.

- Considerando que el diseño de los productos será bastante atemporal, la marca no tendrá liquidaciones agresivas. El *sale* lo hará en los tradicionales meses de fin de temporada como son enero & febrero y julio & agosto. Se proyecta que los mismos serán de un 25% en vestidos, 20% en remeras y blusas y 15% en camisas, tejidos y pantalones, quedando los accesorios fuera de esta rebaja.
- Además, con el objetivo de adquirir nuevos clientes, la marca planea otorgarles a aquellos que compren por primera vez un 15% de descuento.
- En el caso de que algún producto tenga mala rotación, se considerará realizar un descuento sobre esa línea.

La política de la marca será tener la menor cantidad de descuentos posibles, buscando tener un precio que refleje el verdadero valor del producto generando una fidelización del cliente por la marca en sí y la experiencia de compra que brinda la misma. Para esto, se concentrarán los esfuerzos en sorpresas para con los clientes con relación a la experiencia de compra como pueden ser regalos por compra, regalos de cumpleaños, entre otras cosas.

Plaza

La elección del canal tiene una gran implicancia en la imagen de marca que se desea crear, repercutiendo en tres aspectos importantes de la empresa:

- Valor del cliente: el servicio ofrecido y la eficiencia de este influyen en el valor percibido por el usuario.
- Ingresos por ventas: determina el alcance a los clientes, afectando la venta a los clientes actuales y potenciales.
- Rentabilidad: la elección del canal tiene un impacto directo en los costos de la compañía afectando el resultado de esta.

Considerando el valor del cliente y los ingresos por ventas, se podría pensar que la mejor estrategia para la marca sería contar con al menos una tienda para que los clientes puedan conocer y experimentar la propuesta. Sin embargo, las implicancias de esto son tan altas que la rentabilidad podría ser puesta en riesgo. Por estas razones, *Conestesia* será una marca creada para el B2C - *business to consumer* siendo, en una

primera instancia, el canal digital a través del ecommerce el medio para la concreción de la venta.

Otro de los motivos por los cuales se elige el mundo digital como único canal es el ahorro de costos que el mismo genera y el crecimiento exponencial que viene sufriendo, potenciado aún más por la pandemia. Con relación a la primera variable, se dejan de lado costos fijos los cuales tendrían una gran implicancia en los costos totales. Dentro de estos los de mayor relevancia serían el alquiler y la remuneración del personal de venta. Con relación al alquiler, además de un ahorro por el uso del espacio, se le sumaría el mantenimiento de este como también la ambientación del lugar. En cuanto al personal, el mismo traería aparejado un costo de capacitación, el seguimiento de la performance y el riesgo legal/económico que podría llegar a ocasionarse en caso de no querer contar más con el servicio de los empleados.

La estructura y *layout* de la web serán contratadas a Tiendanube, plataforma de ecommerce que ayuda a crear tiendas online para vender sin intermediarios. La elección de este proveedor se debe, además de su trayectoria, a su reconocimiento por la realización de páginas amigables y de fácil navegación. Asimismo, la plataforma permite la personalización, algo importante para transmitir la impronta de la marca. El ecommerce – www.conestesia.com tendrá adaptación tanto para *desktop*, *mobile* y *tablets*. Se generará tráfico al sitio desde el perfil de Instagram como así también desde buscadores, potenciándolo a través de herramientas digitales como son el SEO (*Search Engine Optimization*) y el SEM (*Search Engine Marketing*).

Se contratará el plan avanzado el cual además de lo antes descripto cuenta con integración de los medios de pago y de envíos, integración con el shop de Facebook e Instagram, personalización de diferentes idiomas para la web, gestión del stock y permite realizar un seguimiento de estadísticas a través de Google Analytics⁶⁶. Se adicionará el servicio de GraphPath el cual, a través de inteligencia artificial, crea recomendaciones de otros productos de acuerdo con la elección del cliente para así poder incrementar las ventas.

⁶⁶ <https://conestesia.mitiendanube.com/admin/account/plans/1/1/>

La *landing page* se dividirá en diferentes secciones, las cuales se encontrarán en la parte superior de la misma. Para la creación de estas se jugará con el prefijo “CON” en alusión al nombre de la marca. Las secciones serán las siguientes: CONfección, CONtenido, CONstrucción y CONtacto.

En el *home* de la web se encontrarán las gráficas de campaña representativas de lo que se esté comunicando, pudiendo visibilizar también los “esenciales” de la marca más abajo. Como tercer fragmento se mostrará una foto del personaje del mes y una pequeña bio de sus ideales, descubriendo más en la sección “CONtenido”.

Además, antes de que el usuario pueda visualizar la página de inicio le aparecerá un banner donde se le dará la bienvenida y se lo invitará a suscribirse al *newsletter* de la marca a cambio de obtener un 15% de descuento en la primera compra. Si bien la marca no considera las rebajas como un factor importante dentro de su política comercial, lo que se busca con esto es generar base de datos para poder conocer al cliente y trabajar la personalización de la oferta.

Los productos se mostrarán en la opción “CONfección” pudiendo elegir los mismos de acuerdo con el tipo de prenda. Las posibilidades de segmentación serán las siguientes:

- Ver todo: donde se mostrarán todos los productos de la marca
- remeras y blusas
- Camisas
- Pantalones
- Vestidos
- Tejidos
- Accesorios
- Esenciales; donde se exhibirán los productos icónicos de la marca, los cuales, al ser atemporales, van a poder comprarse todo el año.

Los productos se mostrarán con una modelo luciendo los mismos y solo se indicará el nombre de la prenda con su precio. En caso de que el cliente este interesado en un artículo podrá hacer click sobre el mismo y ahí podrá ver detalladas las especificaciones del producto, la tela utilizada y cómo es el corte de la prenda. También

se indicarán las medidas de la modelo para que puedan ser tomadas como referencia. Además, debajo de las descripciones del artículo el cliente podrá visualizar productos recomendados similares a su consulta como así también complementarios a su prenda elegida. Lo que se buscará de esta forma es tentar al cliente con nuevos productos generando un *cross selling*.

En la sección “CONtenido” se podrá conocer la historia de la marca haciendo alusión a cómo nació, que inspiró a la creadora a realizarla y el porqué del nombre. También se hablará de los atributos de *Conestesia* y con qué tipo de mujer se identifica. Este módulo también servirá para darle lugar a referentes de la marca para que puedan exponer sus visiones sobre diferentes temas, invitando a un embajador por mes.

En “CONSultas” se encontrará información referida a cómo comprar, la política de devoluciones de la marca, métodos de envío, métodos de pago y preguntas frecuentes.

Otros canales de venta y visibilidad que se utilizarán, los cuales hoy están muy en auge, son las redes sociales. Tanto Instagram como Facebook son herramientas que ayudan al conocimiento de marca donde la novedad constante será un desafío. Si bien en ambas plataformas se mostrarán las campañas, se buscará generar comunidad con los seguidores de Instagram teniendo una interacción permanente con ellos. Todos los productos que se comuniquen por estas vías estarán etiquetados y redirigirán a la web para poder adquirir los mismos.

Para la distribución de los productos a los clientes se utilizará una empresa de mensajería privada, Andreani. La trayectoria, el servicio brindado y la calidad de respuesta de la empresa son las razones por las cuales se elige la misma. Dado que el éxito de la empresa está condicionado también al servicio de entrega y sabiendo que una falla en este puede afectar la imagen de la marca, se medirá constantemente su performance. En caso de que esta no sea la esperada, se analizará cambiar el proveedor del servicio.

Además, en caso de que el cliente lo desee se le dará la posibilidad de retirar en un domicilio establecido sus compras, permitiéndole de esta forma un ahorro en el costo logístico como también la posibilidad de disponer de los productos de forma inmediata.

Se evaluará de forma continua tanto los comentarios de los clientes como la performance del canal para revalidar el método de venta elegido. La performance de este se medirá a través de los siguientes KPIs:

- Ventas: facturación, unidades vendidas, tasa de conversión, ticket promedio, carritos abandonados, NPS del cliente.
- Marketing: cantidad de seguidores en redes sociales, engagement de la cuenta, tiempo de respuesta a las consultas de los clientes, tráfico y visitas a la web, costo de adquisición del cliente, ROI, ROMI.

Las ventas (tanto en dinero como en unidades) serán comparadas diariamente contra el presupuesto establecido. En adición a esto, semanalmente se hará un ranking de los productos más vendidos y consultados, lo que permitirá entender lo que busca el consumidor y trabajar la estrategia de diseño y comunicación en base a esto. En el análisis también se hará un ranking de los productos más abandonados en los carritos de compra, para estudiar los motivos como también para trabajar el remarketing, volviendo a impactar en esos potenciales clientes.

Promoción

La comunicación tiene como finalidad crear notoriedad y transmitir los mensajes adecuados al público objetivo. El contenido y la frecuencia de los mensajes, como la elección de los medios son los elementos más importantes para que la comunicación sea efectiva. Para lograr esto es necesario entender los hábitos de comportamiento de nuestro target en relación con los medios de comunicación.

En una primera instancia lo que se buscará generar es notoriedad, es decir, dar a conocer la existencia de la marca. En segundo lugar, se trabajará para generar recordación tanto de la marca como del producto buscando establecer una identidad propia. Por último, se motivará al cliente a pasar a la acción, es decir, comprar el producto.

Para lograr los objetivos descriptos, será de gran importancia contar con un manual de marca donde se detalle la paleta de colores a utilizar, tipografías, estilos gráficos y tonos de los mensajes. También será imprescindible establecer una identidad en las campañas que acompañen al diseño de los productos potenciando la personalidad de la marca, buscando una asociación entre las mismas generando un reconocimiento de *Conestesia*.

Se llevarán a cabo dos grandes campañas a lo largo del año, una para el lanzamiento de la colección de invierno y otra para el de verano. Se buscará generar un *storytelling*⁶⁷ que una ambas y que muestre el universo de la marca, el cual estará marcado por seducción, audacia, sofisticación. Conestesia buscará generar campañas estimulantes que desafíen a su público a comprometerse a convertirse en la mejor versión de sí mismos a través del amor propio. En línea con esto también se trabajarán micro campañas con el objetivo de mostrar los productos para poder contar las novedades de la marca.

Para generar el impacto deseado, se trabajará una estrategia muy agresiva para el lanzamiento de la marca, combinando los mejores recursos del mundo *online* y *offline*. La comunicación se lanzará al mismo tiempo en que se ponga operativa la web y contará con pauta en los siguientes medios:

- Vía Pública: se contratarán transiluminados y CPM en la ciudad de Buenos Aires, ubicados en zonas geográficas de target ABC1 como son Palermo, Recoleta, Belgrano, principalmente sobre el corredor Libertador.

Siendo una marca de nicho, puede resultar controversial la elección de este medio en el plan de comunicación. Este recurso se utilizará únicamente para el lanzamiento de la marca, buscando dar que hablar en el público.

Se podrá ver la campaña en la calle al mes del lanzamiento de la web, tiempo que se contempla para ajustar detalles operativos que puedan surgir.

⁶⁷ *Storytelling*: la narración de historias, o simplemente narración, es el acto de transmitir relatos usando palabras o imágenes, habitualmente mediante la improvisación y recurriendo a distintos adornos estilísticos. https://es.wikipedia.org/wiki/Narraci%C3%B3n_de_historias

- Editoriales en revistas/plataformas de moda: se hará una selección de los medios editoriales de nicho que consume el target de la marca, teniendo pauta periódica con ellos. Algunos medios podrían ser: revista L'Officiel, plataforma de contenido DMAG, entre otros.

Se buscará participar en los editoriales de las revistas como también en notas contando la historia y propósito de la marca.

- Redes sociales: se pautará tanto en Facebook como en Instagram, trabajando los siguientes objetivos:
 - o Tráfico: con la imagen de campaña donde el producto y el logo sean protagonistas, buscando conocimiento de marca que se espera ver reflejado en el tráfico del ecommerce.
 - o Alcance: acá se usarán más imágenes de campaña llevando al frente la estética de *Conestesia*. Los anuncios tendrán un zócalo invitando al usuario a seguir el enlace que los redirigirá a la web donde en tendrán un descuento por su primera compra.
 - o Leads: mediante esta campaña de *leads ads* se buscará que el consumidor complete un formulario generando base de datos de potenciales clientes. A quienes hayan completado el formulario se les enviará un mail donde se les obsequiará un 15% de descuento en su primera compra.
 - o Search: será importante contar con una buena campaña de Search dado que es uno de los medios más importantes para generar visitas a la web. Se comprarán *keywords* como por ejemplo camisas, sweaters y el resto de los nombres de los productos, además del nombre de la marca.
- Campañas de display: mediante este recurso se buscará llegar al público relevante con anuncios atractivos mientras el mismo visita sitios webs de interés afín al target como pueden ser diarios y revistas de interés general junto con moda. Pautar en este medio tendrá como objetivo generar alcance y reconocimiento de marca, como también la generación de leads.

Tanto en redes sociales como en las campañas de display se trabajará una pauta constante, *always on*⁶⁸, ajustándola de acuerdo con la performance.

- Micro Influencers: se buscarán perfiles que estén en línea con los valores de la marca, es decir, mujeres con un estilo definido más bien clásico que les guste romper con alguna prenda diferente. Se trabajará con micro influencers dado que se busca naturalidad en los posteos, es decir, que la persona hable de la marca lo más genuino posible. Al comienzo se utilizarán diferentes perfiles de personajes, convirtiendo a los que mejor performen en embajadoras de la marca.

La campaña post lanzamiento será similar a la antes descrita, haciendo foco en:

- Branding: para generar awareness en el público objetivo.
- Tráfico: buscando la concreción de la venta.
- Remarketing: buscando que quienes hayan visitado la web y elegido productos en su carrito, finalicen la compra.

Asimismo, la marca trabajará un calendario para tener una alta presencia orgánica en redes sociales, principalmente Instagram. El calendario estará conformado por fotos y videos tanto de campaña como de producto, fotos de “amigas de la casa” y videos de la embajadora del mes. También se utilizarán fotos de paisajes inspiradores y frases disruptivas con el objetivo de descontracturar y alegrar el contenido. Además, en *stories* la marca compartirá los posteos donde las clientas la etiqueten buscando generar comunidad.

Los gastos en marketing y comunicación se dividirán entre marketing digital, campañas y acciones de marketing offline.

- Marketing digital: el mismo estará compuesto por acciones de publicidad, conversión y Google ads. Para el primer año se planifica un gasto de

⁶⁸ *Always on* (siempre conectado) es un término que hace referencia a las campañas de marketing que están activas de forma constante para responder a la demanda de un producto o servicio.
<https://academiadigital.com/que-es-always-on-2/>

USD11.034 con un incremento del 10% anual para los dos años para así poder aumentar el conocimiento de marca deseado.

- Campañas: se considera una inversión mensual para micro campañas de USD920 (USD11.034 anuales) más USD4.739 anuales para campañas más importantes. Estas pautas también serán incrementadas en un 10% anual los dos años siguientes
- Acciones de marketing offline: si bien la empresa tiene considerado realizar *cobranding* con muchas marcas afines y poder obtener sin cargo productos para obsequiar a sus clientes, planifica una inversión de USD9.195 anuales para la producción de experiencias diferenciales para sus clientes.



Universidad de
SanAndrés

ANÁLISIS FINANCIERO

En este apartado se analizará la viabilidad financiera de la empresa considerando un horizonte de tres años para el análisis. Dada la inestabilidad del peso argentino, los importes se expresarán en USD.

Se detallarán las proyecciones de ingresos como también de egresos, los cuales serán volcados al Estado de Resultados. Además, se analizará el VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno) para analizar la rentabilidad del negocio.

Ingresos

Los ingresos serán originados únicamente por la venta de los productos que comercializará la marca. La estimación de las unidades vendidas fue realizada de forma conservadora, considerando que en el primer año la marca tiene que trabajar mucho en su posicionamiento para dar a conocer la misma. Los volúmenes del primer año se fijaron en base a los costos de la empresa considerando también un margen de ganancia.

Las unidades proyectadas son las siguientes:

AÑO 1

Se tuvieron en cuenta las siguientes premisas:

- Un incremento mensual de las unidades vendidas del 20%, excepto en julio y agosto que el mismo sería del 15% (ambos meses iguales).
- Para el lanzamiento temporada, septiembre, se prevé un incremento del 30% con relación a junio.
- En octubre, por celebrarse el día de la madre, el aumento se proyecta del 30% vs septiembre.
- Noviembre se estimó un +20% vs septiembre y diciembre un +30% con relación a octubre por las fiestas.
- Los incrementos están planificados para que se repitan en todas las líneas de productos por igual.

UNIDADES PROYECTADAS - Año 1														
Producto	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Total	Var. Interanual
Remeras y blusas	30	36	43	52	60	60	67	88	81	114	131	131	892	337%
Camisas	15	18	22	26	30	30	34	44	40	57	65	65	446	337%
Pantalones	12	14	17	21	24	24	27	35	32	46	52	52	357	337%
Tejidos	15	18	22	26	30	30	34	44	40	57	65	65	446	337%
Vestidos	12	14	17	21	24	24	27	35	32	46	52	52	357	337%
Accesorios	50	60	72	86	99	99	112	146	135	190	218	218	1.487	337%
Total	134	161	193	232	266	266	301	391	361	509	585	585	3.984	

AÑO 2

Se estima un incremento de unidades vendidas del 203% respecto al primer año.

UNIDADES PROYECTADAS - Año 2														
Producto	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Total	Var. Interanual
Remeras y blusas	137	150	165	182	191	191	218	284	218	312	328	328	2.704	140%
Camisas	68	75	83	91	96	96	109	142	109	156	164	164	1.352	140%
Pantalones	55	60	66	73	76	76	87	114	87	125	131	131	1.082	140%
Tejidos	68	75	83	91	96	96	109	142	109	156	164	164	1.352	140%
Vestidos	55	60	66	73	76	76	87	114	87	125	131	131	1.082	140%
Accesorios	228	251	276	303	318	318	364	473	364	520	546	546	4.507	140%
Total	610	672	739	813	853	853	975	1.268	975	1.394	1.464	1.464	12.079	

AÑO 3

Se estiman un incremento del 188% respecto al año x2.

UNIDADES PROYECTADAS - Año 3														
Producto	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Total	Var. Interanual
Remeras y blusas	393	433	476	524	550	550	628	817	628	898	943	943	7.783	140%
Camisas	197	216	238	262	275	275	314	408	314	449	472	472	3.891	140%
Pantalones	157	173	190	209	220	220	251	327	251	359	377	377	3.113	140%
Tejidos	197	216	238	262	275	275	314	408	314	449	472	472	3.891	140%
Vestidos	157	173	190	209	220	220	251	327	251	359	377	377	3.113	140%
Accesorios	656	721	793	873	916	916	1.047	1.361	1.047	1.497	1.572	1.572	12.571	140%
Total	1.757	1.932	2.126	2.338	2.455	2.455	2.806	3.648	2.806	4.013	4.213	4.213	34.763	

En ambos ejercicios se tuvo en cuenta lo siguiente:

- Las ventas de marzo serían un +20% vs diciembre del año anterior
- Las ventas de abril a junio son un +10% con relación al mes anterior
- Las ventas de julio y enero son un +5% vs los meses anteriores. Estas ventas se replican en agosto y febrero
- Las ventas de septiembre son un +20% vs junio. Estas se replican también en noviembre
- Octubre por celebrarse el día de la madre se prevé un incremento del 30%
- Diciembre se estima con un +10% vs octubre por las fiestas

Las ventas proyectadas serán las siguientes:

VENTAS PROYECTADAS - Año 1													
Producto	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Total
Remeras y blusas	USD 2.550	USD 3.060	USD 3.672	USD 4.406	USD 4.054	USD 4.054	USD 5.728	USD 7.447	USD 6.874	USD 9.681	USD 8.906	USD 8.906	USD 69.339
Camisas	USD 2.700	USD 3.240	USD 3.888	USD 4.666	USD 4.561	USD 4.561	USD 6.065	USD 7.885	USD 7.278	USD 10.250	USD 10.020	USD 10.020	USD 75.133
Pantalones	USD 2.400	USD 2.880	USD 3.456	USD 4.147	USD 4.054	USD 4.054	USD 4.583	USD 5.957	USD 5.499	USD 7.745	USD 7.570	USD 7.570	USD 59.916
Tejidos	USD 2.925	USD 3.510	USD 4.212	USD 5.054	USD 4.359	USD 4.359	USD 6.571	USD 8.542	USD 7.885	USD 11.105	USD 9.578	USD 9.578	USD 77.678
Vestidos	USD 2.340	USD 2.808	USD 3.370	USD 4.044	USD 3.953	USD 3.953	USD 5.257	USD 6.834	USD 6.308	USD 8.884	USD 8.684	USD 8.684	USD 65.115
Accesorios	USD 3.250	USD 3.900	USD 4.680	USD 5.616	USD 6.458	USD 6.458	USD 7.301	USD 9.491	USD 8.761	USD 12.338	USD 14.189	USD 14.189	USD 96.632
Total	USD 16.165	USD 19.398	USD 23.278	USD 27.933	USD 27.439	USD 27.439	USD 35.504	USD 46.156	USD 42.605	USD 60.002	USD 58.947	USD 58.947	USD 443.813

VENTAS PROYECTADAS - Año 2													
Producto	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Total
Remeras y blusas	USD 11.617	USD 12.779	USD 14.057	USD 15.462	USD 12.988	USD 12.988	USD 18.555	USD 24.121	USD 18.555	USD 26.533	USD 22.288	USD 22.288	USD 212.231
Camisas	USD 12.300	USD 13.530	USD 14.883	USD 16.372	USD 14.612	USD 14.612	USD 19.646	USD 25.540	USD 19.646	USD 28.094	USD 25.074	USD 25.074	USD 229.384
Pantalones	USD 10.934	USD 12.027	USD 13.230	USD 14.553	USD 12.988	USD 12.988	USD 14.844	USD 19.297	USD 14.844	USD 21.227	USD 18.945	USD 18.945	USD 184.820
Tejidos	USD 13.325	USD 14.658	USD 16.124	USD 17.736	USD 13.967	USD 13.967	USD 21.283	USD 27.668	USD 21.283	USD 30.435	USD 23.968	USD 23.968	USD 238.383
Vestidos	USD 10.660	USD 11.726	USD 12.899	USD 14.189	USD 12.664	USD 12.664	USD 17.027	USD 22.135	USD 17.027	USD 24.348	USD 21.731	USD 21.731	USD 198.800
Accesorios	USD 14.806	USD 16.287	USD 17.915	USD 19.707	USD 20.692	USD 20.692	USD 23.648	USD 30.743	USD 23.648	USD 33.817	USD 35.508	USD 35.508	USD 292.970
Total	USD 73.643	USD 81.007	USD 89.108	USD 98.019	USD 87.911	USD 87.911	USD 115.003	USD 149.504	USD 115.003	USD 164.454	USD 147.513	USD 147.513	USD 1.356.589

VENTAS PROYECTADAS - Año 3													
Producto	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Total
Remeras y blusas	USD 33.432	USD 36.775	USD 40.453	USD 44.498	USD 37.378	USD 37.378	USD 53.397	USD 69.417	USD 53.397	USD 76.358	USD 64.141	USD 64.141	USD 610.766
Camisas	USD 35.398	USD 38.938	USD 42.832	USD 47.115	USD 42.050	USD 42.050	USD 56.538	USD 73.500	USD 56.538	USD 80.850	USD 72.159	USD 72.159	USD 660.130
Pantalones	USD 31.465	USD 34.612	USD 38.073	USD 41.880	USD 37.378	USD 37.378	USD 42.718	USD 55.533	USD 42.718	USD 61.087	USD 54.520	USD 54.520	USD 531.883
Tejidos	USD 38.348	USD 42.183	USD 46.402	USD 51.042	USD 40.195	USD 40.195	USD 61.250	USD 79.625	USD 61.250	USD 87.588	USD 68.975	USD 68.975	USD 686.028
Vestidos	USD 30.679	USD 33.747	USD 37.121	USD 40.833	USD 36.444	USD 36.444	USD 49.000	USD 63.700	USD 49.000	USD 70.070	USD 62.537	USD 62.537	USD 572.112
Accesorios	USD 42.609	USD 46.870	USD 51.557	USD 56.713	USD 59.549	USD 59.549	USD 68.056	USD 88.472	USD 68.056	USD 97.319	USD 102.185	USD 102.185	USD 843.121
Total	USD 211.932	USD 233.125	USD 256.438	USD 282.082	USD 252.995	USD 252.995	USD 330.959	USD 430.247	USD 330.959	USD 473.272	USD 424.518	USD 424.518	USD 3.904.039

Egresos

Los gastos que incurrirá la empresa estarán compuestos por los siguientes conceptos:

- **GASTOS VARIABLES:**
 - o **Costo de las mercaderías vendidas (CMV):** la empresa aplica un margen del 350% para indumentaria y de un 250% en el caso de accesorios.

Producto	Costo
Remeras y blusas	USD 24
Camisas	USD 51
Tejidos	USD 57
Vestidos	USD 56
Pantalones	USD 56
Accesorios	USD 26

- o **Packaging:** como ya se expuso anteriormente, la empresa entregará sus productos en bolsas de lienzo, con el objetivo de que el cliente pueda seguir utilizando las mismas y así dar a conocer la marca. Dado que estas no aplican para envíos, se considera también una bolsa de plástico reciclable para cubrir las mismas.

Los costos son los siguientes: bolsas de lienzo USD1,7; impresión USD0,28; bolsas de ecommerce USD0,18. Costo total de packaging por envío: USD2,16.

- o **Costos de envío:** los envíos serán sin cargo para el cliente en compras mayores a USD138. Los mismos se gestionarán con la empresa de

correo Andreani quien será la encargada de entregar los productos en el domicilio que el cliente disponga. Independientemente del monto gastado, la empresa se hará cargo de la gestión inversa en caso de que el cliente requiera el cambio o la devolución de la mercadería.

Para la proyección de gastos se consideran los siguientes supuestos:

- Dado que el precio de los vestidos, pantalones, tejidos y camisas es mayor al costo mínimo de compra, el envío será gratuito en estos productos. No se considera *cross selling* entre estos productos entre sí.
- Se considera que el 70% de los clientes que compran remeras & blusas y accesorios solo adquieren un solo producto, estando el costo de envío a su cargo. Del 30% restante, se considera que la mitad compra una remera & blusa junto con un accesorio estando el costo de envío a cargo de la marca. El 15% restante también se considera que realiza *cross selling* junto con algún producto de alto valor.
- El 12% de las compras sufrirán devolución, 6% solicitando el reintegro del dinero mientras que el 6% restante se estima cambiará el producto. En este último caso el cliente será quien se encargue del costo del envío por más de que su primer envío haya estado bonificado.
- En los primeros 3 años el 100% de las compras se producirán dentro de Argentina.
- A modo de simplificar el análisis se considera que todo lo que se produce se vende, no quedando capital de trabajo inmovilizado.

Cálculo de cantidad de envíos					
Producto	Año 1		Año 2		Año 3
Productos \$ > 150USD	1.606		5.008		14.678
Cross Selling productos \$ < 150USD	357		1.092		3.159
Devoluciones	236		732		2.140
Total en cantidad	2.198		6.832		19.977
Total en \$	USD	13.817	USD	42.945	USD 125.576

- Comisión Tienda Nube: como se mencionó anteriormente, el ecommerce se desarrollará con la plataforma de Tienda Nube. Para esto se optará por el plan “avanzado” que ofrece la empresa el cual tiene un costo mensual de USD 71 (USD 95 menos un beneficio del 25% de descuento por suscripción anual) más un costo variable de 0,5% por transacción⁶⁹.

Comisión Tienda Nube					
Producto	Año 1		Año 2		Año 3
Ventas	443.813		1.385.392		4.042.586
Costo 0,5%	USD	2.219	USD	6.927	USD 20.213

- GASTOS FIJOS:

- Sueldos: entendiéndose como tal a la remuneración que percibe el trabajador como contraprestación de su servicio. El equipo de trabajo estará conformado por personas que desarrollen las siguientes tareas:
 - Diseñador de indumentaria: junto con el gerente serán los encargados de diseñar las prendas, enviarlas a producir y hacer cumplir a los talleres con los tiempos y calidades estipuladas de entrega. Para el primer año se contempla la contratación de un recurso, adicionando una persona para el segundo año y una tercera persona para el año siguiente.
 - Atención al cliente: será quien esté a cargo de velar por la buena experiencia del cliente entendiéndose como tal la respuesta inmediata a las consultas, el cumplimiento de los tiempos de

⁶⁹ <https://conestesia.mitiendanube.com/admin/account/plans/1/1/>

entrega, la preparación de los productos a enviar velando por una buena presentación de estos y la personalización de los envíos. Se contratará una persona para el primer año, dos para el segundo y tres para el tercero

- Community manager: quien será responsable de la gestión e implementación de la comunicación en redes sociales. Se contempla un solo recurso para los tres años de proyección del negocio. Esta persona trabajará en equipo con atención al cliente dado que será quien conteste los comentarios y mensajes en RRSS.
- Administrativo: pago a proveedores, empleados e impuestos, gestión de cobros y el armado del *cash flow* serán sus principales responsabilidades. Para el primer año se contempla un empleado *part time*, pasando a *full time* en el segundo y tercer año.
- Gerente: la dueña de la marca oficiará de gerente siendo responsable por la gestión del negocio haciendo foco principalmente en el diseño de los productos, gestión de los recursos y aprobación de las tareas administrativas.

Dado que los sueldos están expresados en dólares no se contempla ajuste inflacionario entendiéndose que los mismos variarán de acuerdo con el tipo de cambio. Será excepción de esto el rol del gerente quien sí se considera tendrá un ajuste por performance del 15% el segundo y tercer año. Los mismos se muestran anualizados en los tres años de proyección.

Puesto	Sueldo mensual \$		Sueldo mensual USD		SUELDOS					
					AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
					Cantidad	Sueldo	Cantidad	Sueldo	Cantidad	Sueldo
Diseñador	\$	100.000	USD	920	1	USD 11.034	2	USD 22.069	3	USD 33.103
Atención al cliente	\$	80.000	USD	736	1	USD 8.828	2	USD 17.655	3	USD 26.483
Community manager	\$	100.000	USD	920	1	USD 11.034	1	USD 11.034	1	USD 11.034
Administrativo	\$	120.000	USD	1.103	0,5	USD 6.621	1	USD 13.241	1	USD 13.241
Gerente	\$	250.000	USD	2.299	1	USD 27.586	1	USD 31.724	1	USD 36.483
Total						USD 65.103		USD 95.724		USD 120.345

(*) TC BNA 19/11/2021 \$108,75

(**) Fuente: elaboración propia

- Agencia de diseño y comunicación: se trabajará con una agencia externa quien será la encargada de la dirección creativa velando por la imagen

de marca, como así también del desarrollo de la estrategia comunicacional. Se tendrá con la misma un fee mensual el cual será de USD1.655, es decir, USD19.862 por año.

- Ecommerce: el uso de la plataforma tiene un costo mensual de USD92, ofreciendo un 25% de descuento para suscripciones anuales, siendo el costo final de USD69 por mes, USD828 anuales.
- Comunicación y marketing: la distribución del presupuesto de marketing se expuso en el punto anterior, marketing mix – promoción. En resumen, el mismo tendrá las siguientes partidas:
 - Marketing digital: significará un gasto de USD11.034 con un incremento del 10% anual para los dos años siguientes.
 - Campañas: implicará USD11.034 anuales en micro campañas y USD4.739 anuales para campañas de mayor envergadura, con un incremento anual del 10%.
 - Acciones de marketing offline: se destinarán USD9.195 por año, durante los tres años.
- Estudio legal y contable: se le abonará un fee anual de USD3.678 a un estudio jurídico/contable quien estará a cargo de las presentaciones impositivas y los trámites legales que puedan llegar a surgir.
- Otros gastos: se estiman USD3.000 anuales para gastos extras que puedan surgir por la operatoria habitual de la empresa.

Dado que la empresa no contará con equipamiento propio no se consideran amortizaciones en la planificación financiera.

Estado de resultados

Para analizar la conveniencia y rentabilidad del negocio se calculará el valor actual neto (VAN) entendiéndose como tal el valor presente de los flujos de caja futuros generados por una inversión. Además, se calculará la tasa interna de retorno (TIR) del proyecto.

Algunas consideraciones para tener en cuenta:

- Dado que la empresa no tendrá equipamiento propio no habrá amortizaciones de bienes de uso.
- Dadas las exigencias impositivas del mercado argentino, se considera una deducción del 35% como impuesto a las ganancias.
- La inversión inicial será de USD68.303 y estará formada por los siguientes conceptos:

Descipción	Importe	Comentarios
Agencia creativa	USD 4.966	fee por 3 meses
Comisión Tienda Nube	USD 69	fee por 1 mes
Estudio legal y contable	USD 613	fee por 2 meses
Diseñador	USD 3.678	fee por 4 meses
Atención al cliente	USD 736	fee por 1 mes
Community manager	USD 1.839	fee por 2 meses
Administrativo	USD 2.207	fee por 2 meses
Gerente	USD 9.195	fee por 4 meses
Gastos de marketing	USD 40.000	
Gastos legales	USD 5.000	
Total	USD 68.303	

Para que el negocio sea rentable se le exigirá un rendimiento igual o mayor al 15%, tasa a la cual se descontarán los flujos.

Estado de resultado - Conestesia			
	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	USD 443.813	USD 1.385.392	USD 4.042.586
CMV	-USD 148.368	-USD 459.162	-USD 1.338.971
Packaging	-USD 4.746	-USD 14.751	-USD 271.128
Costos de envío	-USD 13.817	-USD 42.945	-USD 125.576
Comisión TN	-USD 2.219	-USD 6.927	-USD 20.213
CMG	USD 274.663	USD 861.607	USD 2.286.697
Sueldos	-USD 65.103	-USD 95.724	-USD 120.345
Agencia de comunicación	-USD 19.862	-USD 19.862	-USD 19.862
Ecommerce	-USD 828	-USD 828	-USD 828
Marketing	-USD 35.862	-USD 38.529	-USD 41.462
Estudio legal y contable	-USD 3.678	-USD 3.678	-USD 3.678
Otros gastos	-USD 3.000	-USD 3.000	-USD 3.000
EBITDA	USD 146.330	USD 699.986	USD 2.097.523
IG	-USD 51.216	-USD 244.995	-USD 734.133
Resultado Neto	USD 95.115	USD 454.991	USD 1.363.390

Período	Resultado Neto
Inicio	-USD 68.303
X1	USD 95.115
X2	USD 454.991
X3	USD 1.363.390

Tasa de descuento	15%
VAN	USD 1.254.895
TIR	261,17%

Como puede observarse, el proyecto es rentable dado que en un horizonte de tres años arroja un VAN de USD1.254.895 y una TIR del 261%.

CONCLUSIONES

Conestesia, será una marca nueva que ingresará al mercado teniendo como desafío poder ser reconocida en el mismo por su target objetivo. Para esto será de gran importancia contar su esencia, sus valores, los cuales la hacen diferente al resto.

Conestesia será una marca para mujeres, buscando resaltar su belleza con productos diseñados para ser únicos y audaces, respetando una identidad clásica, donde lo artesanal de ellos será lo que los destaque. La marca busca romper con la mirada clásica de la moda donde las costumbres de la sociedad imponen, preferentemente a las mujeres, una obligación por estar siempre vestida con las últimas tendencias como por prendas diferentes todo el tiempo. Para lograr esto se trabajará con diseños que perduren en el tiempo jugando un rol clave la calidad y el corte de las prendas. La sofisticación de los diseños como la elección de los géneros con que se confeccionarán los productos tendrán como resultado prendas de un alto valor económico, enfocados en mujeres de un segmento ABC1 de Argentina.

La misma se comercializará únicamente online, desarrollando un ecommerce a través de la plataforma Tienda Nube. El diseño de la web buscará ser ágil y de fácil utilización. Los productos se presentarán con fotos diversas mostrando los detalles de estos. Además, se acompañarán con una descripción detallada de las características de los productos. Tanto la comunicación que se haga de los mismos en el ecommerce como la atención que se le brinde al cliente, cumplimiento los plazos establecidos de entrega serán de gran valor para el éxito del proyecto.

En cuanto al contexto externo, son muchas las dificultades que se le presentarán a la empresa, siendo la inestabilidad política y económica que presenta el país el mayor obstáculo. Para esto será necesario un correcto seguimiento del plan de trabajo de la marca como de sus estados contables, buscando asesoramiento de referentes legales y económicos para que colaboren en la estrategia y planificación de la marca.

Desde el punto de vista económico, se requerirá de una inversión inicial de USD68.303 para poder lanzar la misma al mercado. Este desembolso está compuesto por el fee de la agencia creativa, del estudio contable y legal, del diseñador, del personal de atención al cliente, la comisión de Tienda Nube, el sueldo del personal administrativo

y del gerente, como también por gastos de marketing y legales que se incurrirán en el proyecto. Considerando un horizonte temporal de tres años y ante un escenario conservador, el proyecto arrojó un VAN de USD1.254.895, recuperando ampliamente el capital invertido. La TIR (261%) resultó mayor al rendimiento exigido (15%), confirmando la viabilidad del proyecto.

Para concluir, la marca tiene un gran potencial para destacarse en el mercado argentino donde el target de su público es permeable y valora las nuevas propuestas de la industria donde la exclusividad y sofisticación colaboren a potenciar sus estilos.



BIBLIOGRAFÍA

Adolfo Dominguez. Sitio Web Adolfo Dominguez:
<https://www.adolfodominguez.com/es-es/repitemasad.html>

Ámbito. (2022). *Foro de Davos 2022: advierten cuáles son los riesgos para la economía de Argentina*. Recuperado de: <https://www.ambito.com/economia/foro-economico-davos/foro-davos-2022-advierten-cuales-son-los-riesgos-la-argentina-n5352818>

Ámbito. (2020). *Rebusques en tiempos de crisis para comprar buena ropa a bajo precio*. Recuperado de: <https://www.ambito.com/informacion-general/mujer/rebusques-tiempos-crisis-comprar-buena-ropa-precio-n5087199>

Andystalman.com. *El futuro del consumo y el trabajo se escribe con Z*. Recuperado de: <https://andystalman.com/generacion-z/>

Andystalman.com. *Lo físico seguirá siendo vital para el retail*. Recuperado de: <https://andystalman.com/retail-phygital/>

Banco Mundial. (2021). *Argentina: panorama general*. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

BBC. (2020). *Black Lives Matter: do companies really support the cause?* Recuperado de: <https://www.bbc.com/worklife/article/20200612-black-lives-matter-do-companies-really-support-the-cause>

Bloomerg línea. (2021). *Victoria's Secret está de regreso, pero se enfrenta a un nuevo obstáculo*. Recuperado de: <https://www.bloomerglinea.com/2021/11/21/victorias-secret-esta-de-regreso-pero-se-enfrenta-a-un-nuevo-obstaculo/>

Burberry. (2020). *Burberry supports youth*. Recuperado de: <https://mo.burberry.com/burberry-supports-youth/>

Cámara de comercio electrónico – CACE. (2021). *Estudio anual ecommerce: el canal creció un 124% y superó los novecientos mil millones de pesos en ventas*. Recuperado de: <https://www.cace.org.ar/noticias-el-comercio-electronico-crecio-un-124-y-supero-los-novecientos-mil-millones-de-pesos-en-ventas>

Cámara industrial Argentina de la indumentaria – CIA. (2021). *Semáforo de la indumentaria argentina – edición diciembre 2021*. Recuperado de: <http://www.ciaindumentaria.com.ar/camara/semaforo-de-la-indumentaria-argentina-edicion-diciembre-2021/>

Código Civil y Comercial de la Nación, Art 1110. Ley 24.240, Ley de defensa del consumidor Art34

Datos Macro.com. (2021). *El PBI de Argentina aumenta un 1,5%*. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/pib/argentina>

DW. (2020). *Argentina: reestructuración de deuda, inicio de más desafíos*. Recuperado de: <https://www.dw.com/es/argentina-reestructuraci%C3%B3n-de-deuda-inicio-de-m%C3%A1s-desaf%C3%ADos/a-54781875>

El Confidencial. (2022). *Tus marcas favoritas ya te venden ropa en el metaverso y tú aun no sabes para qué sirve*. Recuperado de: https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2022-01-06/aun-no-sabes-que-es-el-metaverso-pero-alli-ya-te-estan-esperando-para-venderte-ropa-digital_3354083/

El Cronista. (2021). *Dólar blue hoy: a cuánto cotiza este jueves 30 de diciembre*. Recuperado de: <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/dolar-blue-hoy-a-cuanto-cotiza-este-jueves-30-de->

diciembre/#:~:text=El%20d%C3%B3lar%20blue%20retrocedi%C3%B3%20%24%201,y%20%24%20208%20para%20la%20venta.

Elena Usó Sanz. (2019). *La industria y el comercio de la moda: repercusiones del incremento de la conciencia socioambiental de los consumidores*. Recuperado de: <http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/174751>

ELLE. (2020). *Cinco razones para comprar y amar la moda vintage en 2021*. Recuperado de: <https://www.elle.com/es/moda/a35006697/moda-vintage-mujer/>

Ernst & Young – EY. (2021). *EY Future consumer index: consumers are choosing to live with less and re-evaluating purchases*. Recuperado de: https://www.ey.com/en_gl/news/2021/11/ey-future-consumer-index-consumers-are-choosing-to-live-with-less-and-re-evaluating-purchases

Fashion United. (2020). *Zara renueva su colección sostenible “Join Life”*. Recuperado de: <https://fashionunited.es/noticias/moda/zara-renueva-su-coleccion-sostenible-join-life/2020022632235>

Forbes. (2021). *Five consumer behavior trends to watch in 2021*. Recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2021/02/10/five-consumer-behavior-trends-to-watch-in-2021/?sh=30f3aaa38998>

Gema Martínez Navarro. (2017). *Marketing y comunicación de moda*. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/324228584_Martinez_Navarro_G_2017_Marketing_ycomunicacion_de_moda_Madrid_ESIC

Green Peace. (2021). *Fast fashion: de tu armario al vertedero*. Recuperado de: <https://www.greenpeace.org/mexico/blog/9514/fast-fashion/>

Gonzalo Alonso. (2010). *La revolución horizontal*. Recuperado de: <https://bookstore.librosenred.com/libros/larevolucionhorizontal.html>

Gucci equilibrium. (2022). *La estrategia de sostenibilidad de Gucci*. Recuperado de: <https://equilibrium.gucci.com/es/la-estrategia-de-sostenibilidad-de-gucci/>

Inditex. (2022). *Right to wear*. Recuperado de: <https://www.inditex.com/web/guest/un-modelo-sostenible/right-to-wear>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – Indec. (2022). *Cuentas Nacionales*. Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-3-9>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – Indec. (2021). *Índice de precios al consumidor (IPC)*. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_2209A10232C4.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – Indec. (2020). *Informe de avance del nivel de actividad*. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_21B1D23916BF.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – Indec. (2021). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH)*. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_3trim21D E3A5603AD.pdf
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_2trim216 D4D22FF6B.pdf
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_3trim20E 927D146A5.pdf

Iprofesional. (2021). *Esta es la plata que tiene que ganar todos los meses una familia para ser de clase media*. Recuperado de:

<https://www.iprofesional.com/economia/351642-sos-de-clase-media-esta-es-la-plata-que-hay-que-ganar-por-mes>

Kantar. (2021). *Informe mid term 2021*. Recuperado de: <https://cace.org.ar/uploads/estudios/informe-mid-2021-final-prensa-final.pdf>

Kering. (2019). *Environmental profit & loss (EP&L). 2019 Group results*. Recuperado de: <https://keringcorporate.dam.kering.com/m/788c4d5588730055/original/Kering-EP-L-report-2019.pdf>

La Nación. (2021). *Clase media. La odisea de los que caen en la pirámide y se aferran a una esperanza*. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/la-clase-media-odisea-de-los-que-caen-en-la-piramide-y-se-aferran-a-una-esperanza-nid01102021/>

Levi's. Sitio web Levi's: <https://www.levi.com.ar/stories/recycle/>

McKinsey & Company. (2021). *State of fashion 2022: an uneven recovery and new frontiers*. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion#>

Modaes.es. (2021). *Los bestsellers de la pandemia: qué se compra cuando la ropa no importa*. Recuperado de: <https://www.modaes.es/back-stage/los-bestsellers-de-la-pandemia-que-se-compra-cuando-la-ropa-no-importa.html>

Naciones Unidas. (2019). *El costo ambiental de estar a la moda*. Recuperado de: <https://news.un.org/es/story/2019/04/1454161#:~:text=Impacto%20ambiental%20de%20la%20industria%20de%20la%20moda%3A&text=La%20industria%20de%20la%20moda%20es%20responsable%20del%2020%25%20del,a%20un%20cami%C3%B3n%20de%20basura>

Philip T Kotler & Gary Armstrong. (1996). *Principles of marketing*

Price Waterhouse Coopers – PWC. (2020). *Un nuevo paradigma de consumidor. Global consumer Insights survey 2020*. Recuperado de: <https://www.pwc.es/es/retail-consumo/consumer-insights-survey.html>

Reason Why. (2020). *Las marcas se comprometen a adaptar su identidad a raíz del movimiento Black Lives Matter*. Recuperado de: <https://www.reasonwhy.es/actualidad/marcas-comprometidas-movimiento-black-lives-matter-racismo>

Rent the run way. Sitio web Rent the run way: <https://www.renttherunway.com/>

Sunil Gupta. (2019). *Segmentation and targeting*. Harvard Business School

Telva. (2021). *Así ha evolucionado el modelo de belleza de Victoria's Secret gracias al body positive: un documental recoge el auge y caída de la firma de lencería*. Recuperado de: <https://www.telva.com/estilo-vida/2021/03/11/6046596f01a2f16b4a8b45bf.html>

The fashion law. (2021). *Secondhand fashion market is expected to be more than double the size of fast fashion by 2030*. Recuperado de: <https://www.thefashionlaw.com/already-displacing-fast-fashion-secondhand-fashion-to-grow-into-a-77-billion-market-by-2026/>

Tienda Nube. Sitio oficial de Tienda Nube: <https://www.tiendanube.com/planes-y-precios>

Tres mandamientos. (2019). *Jazmin Chebar se viste de denim sustentable*. Recuperado de: <https://www.tresmandamientos.com.ar/2019/05/23/jazmin-chebar-se-viste-de-denim-sustentable/>

Yahoo! Finance. (2021). *Is brick and mortar retail dead? 4 ecommerce experts weigh in on the future of retail*. Recuperado de: <https://finance.yahoo.com/news/brick-mortar-retail-dead-4-114500049.html>

Warmi Hilandería. Sitio web de Warmi Hilandería: <https://www.warmi.org/pages/las-mujeres-warmi>



ANEXO

Performance de marcas

Jazmin Chebar: tiene locales en los siguientes shoppings pertenecientes al portafolio de IRSA Inversiones y Representaciones, Alcorta Shopping, Patio Bullrich, Alto Palermo, Alto Rosario, Córdoba Shopping, Mendoza Plaza Shopping, Alto Noa y Alto Comahue.

Maria Cher: tiene locales en los siguientes shoppings pertenecientes al portafolio de IRSA Inversiones y Representaciones, Alcorta Shopping, Patio Bullrich, Alto Palermo, DOT, Distrito Arcos, Alto Rosario, Córdoba Shopping, Mendoza Plaza Shopping, Alto NOA, Alto Comahue y Ribera Shopping.

Maria Cher - IRSA				
Mes-Año	Vtas. Bruta	Mes-Año	Vtas. Bruta	Var.
nov-21	62.459.284	nov-20	27.864.253	124%
dic-21	122.793.461	dic-20	46.676.566	163%
ene-22	40.342.655	ene-21	21.611.470	87%
feb-22	80.392.764	feb-21	34.918.748	130%
Total	305.988.164		131.071.037	133%

Maria Cher - IRSA				
Mes-Año	Tickets	Mes-Año	Tickets	Var.
nov-21	5.434	nov-20	4.962	10%
dic-21	7.960	dic-20	7.773	2%
ene-22	4.500	ene-21	4.282	5%
feb-22	6.938	feb-21	4.237	64%
Total	24.832		21.254	17%

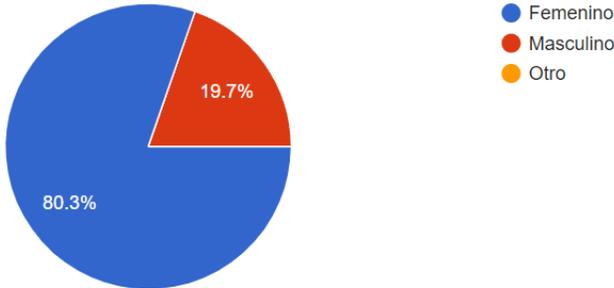
Zadig & Voltaire: sólo cuenta con locales en Alcorta Shopping y Patio Bullrich.

Zadig & Voltaire - IRSA				
Mes-Año	Vtas. Bruta	Mes-Año	Vtas. Bruta	Var.
nov-21	75.729.041	nov-20	16.591.240	356%
dic-21	88.173.538	dic-20	23.334.940	278%
ene-22	20.461.071	ene-21	5.888.865	247%
feb-22	33.774.443	feb-21	8.756.673	286%
Total	218.138.093		54.571.718	300%

Zadig & Voltaire - IRSA				
Mes-Año	Tickets	Mes-Año	Tickets	Var.
nov-21	903	nov-20	298	203%
dic-21	1.096	dic-20	430	155%
ene-22	277	ene-21	1.526	-82%
feb-22	339	feb-21	746	-55%
Total	2.615		3.000	-13%

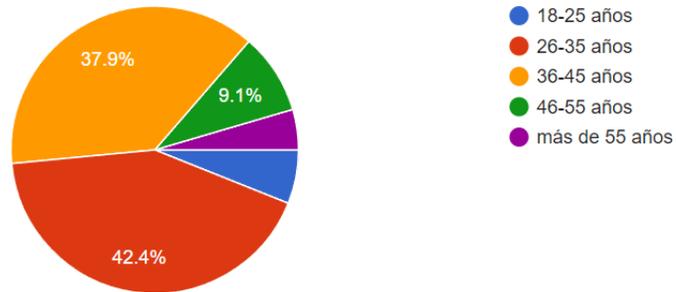
Resultados de las encuestas realizadas

Sexo
66 respuestas



Edad

66 respuestas



Tu comportamiento con la ropa

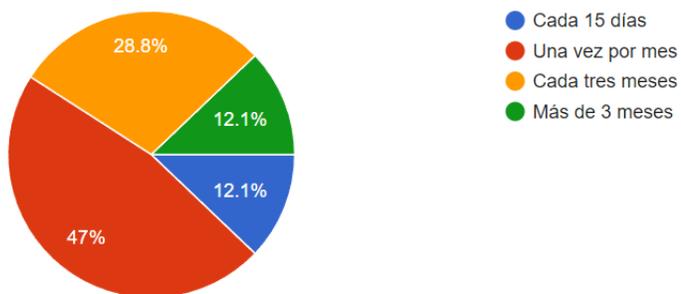
¿Qué tan importante es la ropa para vos?

66 respuestas

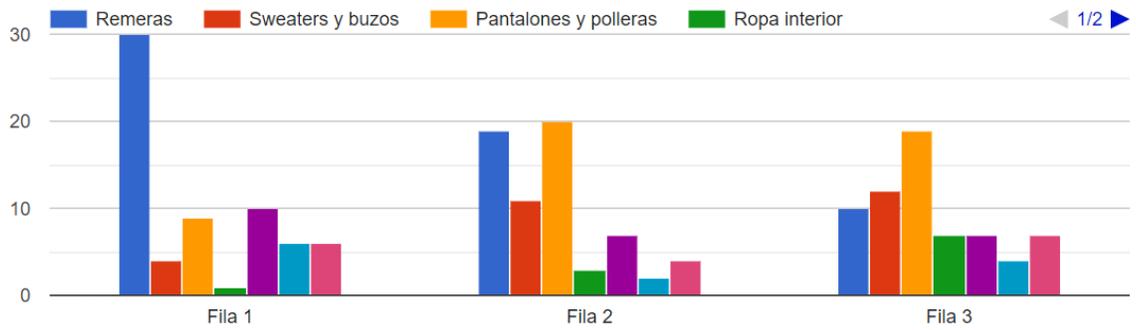


En promedio, ¿cada cuánto compras ropa?

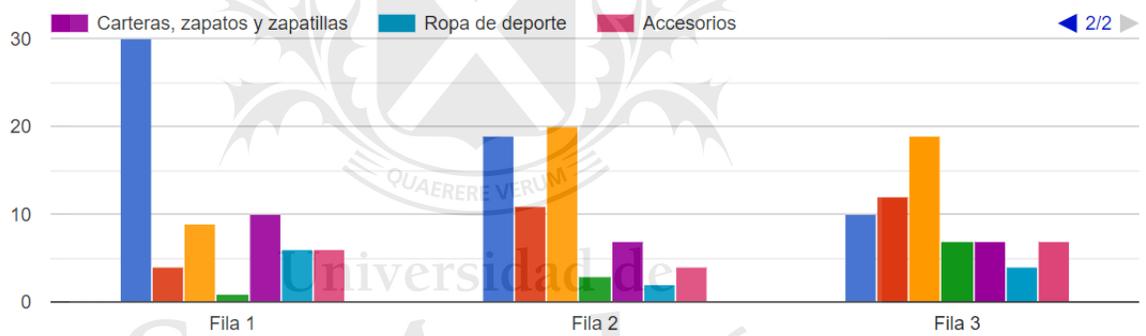
66 respuestas



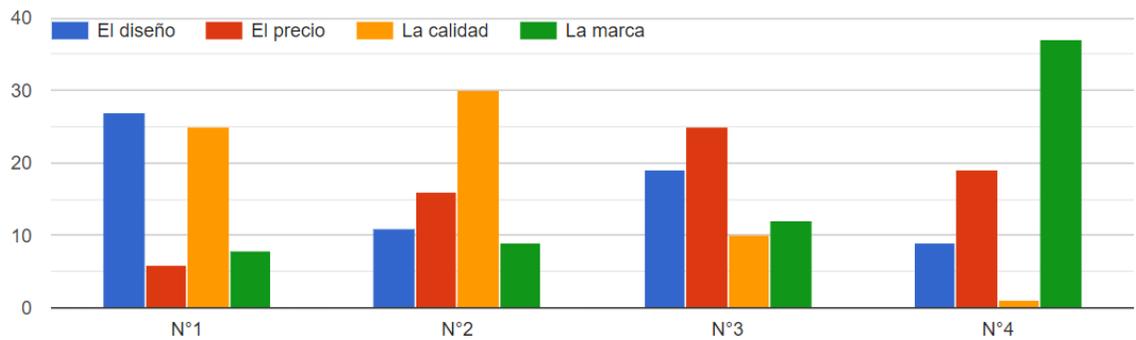
¿Qué es lo que comprás con mayor frecuencia?



¿Qué es lo que comprás con mayor frecuencia?

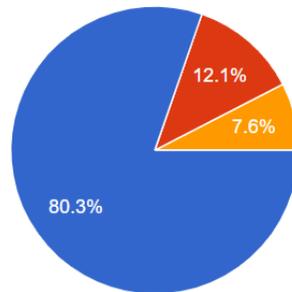


¿Qué valorás más a la hora de comprar una prenda? Ordená las respuestas en orden de importancia.



¿Qué importancia le das a la calidad de la prenda?

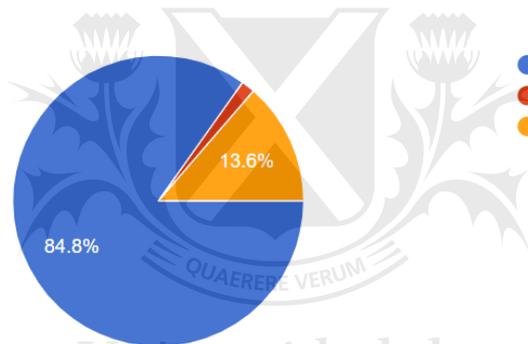
66 respuestas



- Muy importante, es clave que dure algunas temporadas
- No tan importante, sólo te importa que lo puedas usar una temporada
- Sólo te importa el modelo y que quede bien

¿Pagarías más por una prenda de calidad?

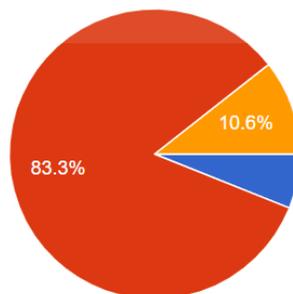
66 respuestas



- Sí
- No
- Tal vez

¿La marca es un condicionante a la hora de comprar?

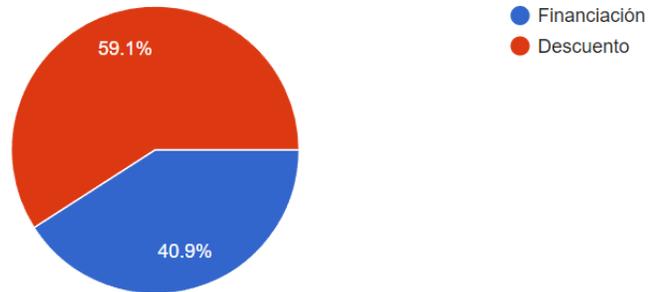
66 respuestas



- Sí, sólo compras ropa de marcas reconocidas
- Algunas veces, depende el producto
- No te interesa que sea de marca, sólo te importa el producto

¿Qué preferís a la hora de comprar?

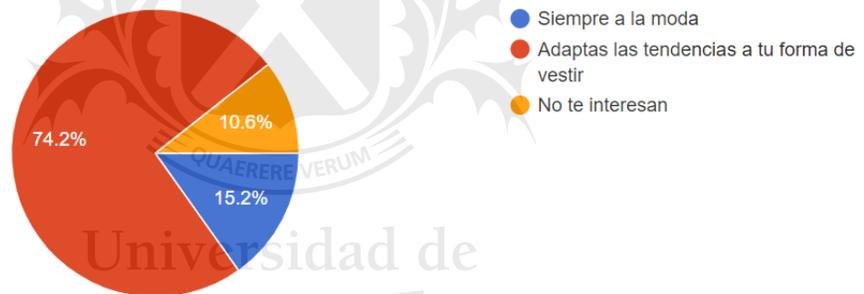
66 respuestas



Tu estilo

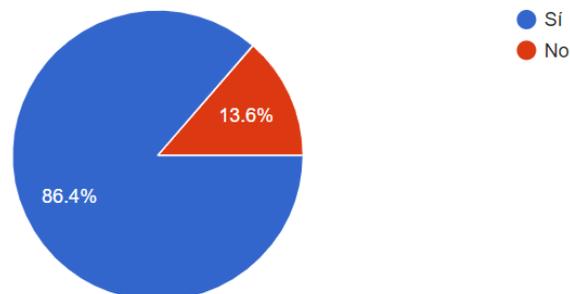
¿Sos de seguir las tendencias o te son indiferentes?

66 respuestas



¿Crees tener un estilo de vestir definido?

66 respuestas



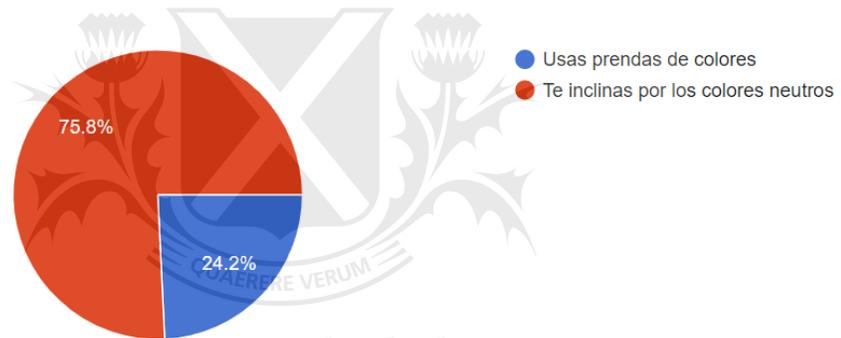
Si tuvieras que definir tu forma de vestirte, ¿con cuál de estos estilos te identificas?

66 respuestas



¿Usás prendas de colores o preferís los tonos neutros?

66 respuestas



¿Cuáles son tus marcas preferidas?

66 respuestas

Free People
Jazmin Chebar
Etiqueta Negra
Rapsodia las pepas tucci
Cher, wanama
Vans, DC, Hollister, abercrombie, Adidas, nike
Tesis
Jazmin chebar, zara, maria cher
cher y compro mucho de diseñadores independientes

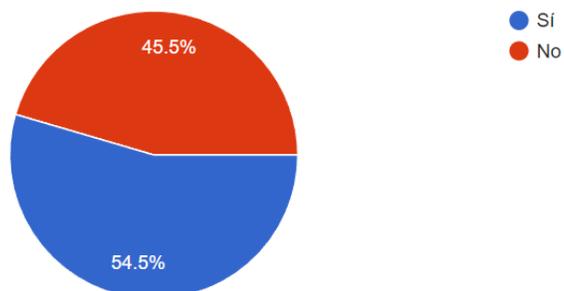


Universidad de
SanAndrés

Hábitos de compra

¿Cambiaste tus hábitos de compra en los últimos meses?

66 respuestas



Cambiaste tus hábitos de compra

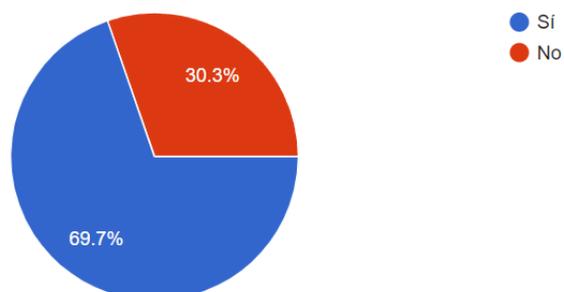
¿Cambiaste tus hábitos de compra por alguno de los siguientes motivos? Ordená las respuestas en orden de importancia.



Online

¿Compras ropa online?

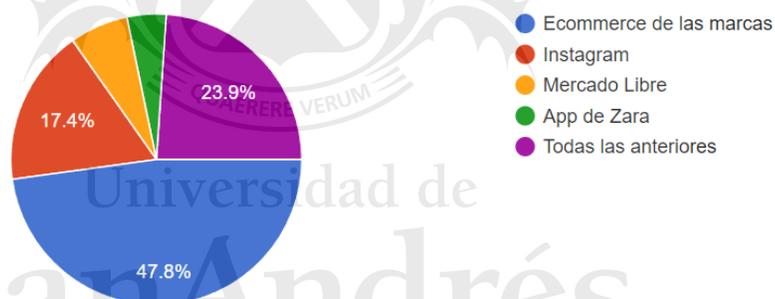
66 respuestas



Comprás online

¿A través de qué plataforma comprás online?

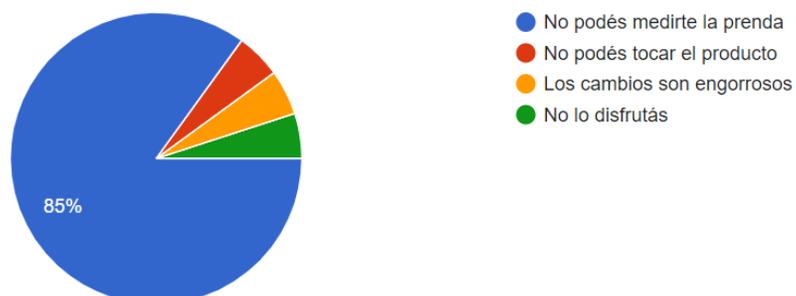
46 respuestas



No comprás online

¿Cuál es la principal razón por la que no comprás online?

20 respuestas



Buyer persona

Esmeralda Brown:

Arquetipo de cliente - Esmeralda Brown

			
<p>HER</p> <p>38 años Nacida en Palermo La mayor de tres hermanas, la preferida de su padre Nacida en una familia tradicional</p>	<p>STYLE</p> <p>Clásica pero muy canchera. ¿Su secreto? Se compra el mismo producto en diferentes colores! Fan de lo vintage, el placard de su abuela es su perdición. Consume prendas clásicas, de calidad: less ir more para ella</p>	<p>PERFECT OUTFIT</p> <p>Jean y remera blanca es su outfit preferido. Siempre lo combina con algún accesorio que convierte en un hit su look</p>	<p>PERFECT PLAN</p> <p>El norte argentino. Sus colores hacen de ese lugar su preferido.</p>

Arquetipo de cliente - Esmeralda Brown

			
<p>PASSION</p> <p>Arquitecta como su padre junto a su hermana crearon Brown interiorism studio Su estilo es muy minimalista El arte siempre está presente en sus trabajos</p>	<p>WEAKNESS</p> <p>White is the new black Sus remercas y camisas blancas son incontables. Nunca son suficientes. Valora los productos de géneros nobles, el lino su preferido!</p>	<p>TRAVEL</p> <p>Londres es su ciudad preferida. Vivió allí 3 años donde realizó un curso de arte en Royal College of Art</p>	<p>TECH</p> <p>Instagram, Pinterest & LinkedIn. Los usa más que nada para compartir cosas sobre su trabajo. Nunca pone likes, aunque guarda muchas publicaciones</p>

Mery Lombardo:

Arquetipo de cliente - Mery Lombardo



HER

27 años
Nacida en Tucumán
Vive en Capital con una amiga hace 9 años
La hija rebelde que siempre tiene alguna travesura para contar.



STYLE

Rebelde. Atrevida. Nunca no sexy. Difícil verla con la panza o la espalda tapada. Fan de los colores neutros
Promueve la economía circular - organiza ferias de su ropa!



PERFECT OUTFIT

Pantalón con croptop. Jogging & jean son indistintos. De día siempre en zapatillas. De noche en altura!



PERFECT PLAN

La naturaleza es su debilidad. El mar le da vitalidad, energía, es su mejor plan de disfrute con amigos. Sin embargo, el campo es su cable a tierra. Los caballos son todo para ella!

Arquetipo de cliente - Mery Lombardo



PASSION

El arte.
Creativa por donde se la mire.
Fotografiar, pintar y realizar objetos en cerámica hoy se convirtieron en su profesión.



WEAKNESS

Los accesorios.
Pulseras, anillos, collares more is more para ella.
Sus carteras, son todo!



TRAVEL

Donde haya mar ella quiere estar. La combinación de playa & party hacen de Ibiza su ciudad preferida



TECH

Instagram.
Su arte la llevó a generar una comunidad en IG, interactuando con sus seguidores.