



Universidad de
San Andrés

Escuela de negocios

Plan de negocios - Mix Sales

Mentora: María de los Milagros Montell

Alumno: Ignacio Perriau

Plan de negocios - Mix Sales	0
Capítulo 1 - Introducción	2
Resumen Ejecutivo	2
Oportunidad de negocio	3
Propuesta de valor	4
Capítulo 2 - Análisis del Sector e Investigación de Mercado	8
Análisis de la industria	8
Contexto	9
Análisis de las 5 fuerzas de Porter	12
Análisis FODA	15
Segmentación	18
Capítulo 3 - Modelo de negocio (CANVAS)	28
Modelo de Negocio	28
Capítulo 4 - Plan de Marketing.	32
Producto o servicio	33
Precio	34
Promoción y plaza	35
Capítulo 5 - Operaciones del Negocio	38
Capítulo 6 - Costos, Finanzas e Inversión	41
Inversión inicial	41
Costos Fijos	41
Costos variables	42
Finanzas	42
Capítulo 8 - Aspectos Legales	47
Capítulo 9 - Plan de implementación y Riesgos	48
Riesgos del negocio	48
Capítulo 10 - Conclusión	50
Bibliografía	52

Capítulo 1 - Introducción

Resumen Ejecutivo

Los avances tecnológicos han modificado radicalmente la vida de las personas. La creación de internet transformó por completo la forma de comunicarnos. Además, la era digital introdujo nuevas formas de hacer negocios. El surgimiento de los *e-commerce*, trajo aparejado consigo cambios en la dinámica competitiva de las industrias, donde se han generado alteraciones en los patrones de consumo y cambios en la dinámica competitiva. Entre las distintas industrias afectadas por estos cambios, se encuentra la industria de la indumentaria. Esta comenzó a tener un crecimiento gigantesco en las ventas *online*, haciendo que el negocio no fuese únicamente el de ir a una tienda, tal como lo fue históricamente. Las grandes marcas empezaron a realizar ventas *online*, pero también surgieron muchas pymes que comenzaron a vender indumentaria a través de un canal electrónico. A pesar de que este medio de venta creció enormemente en estos últimos años, hay muchos aspectos que debe mejorar y muchas personas siguen prefiriendo la experiencia de compra en el local.

En el siguiente plan de negocios se creará valor para los dueños de los locales y las marcas digitales. A través de una plataforma que conecte a ambas partes, cuya inversión es de 2.000.000\$, se logrará crear un nuevo negocio dentro de la industria de la indumentaria que permita recaudar generar más ingresos y un crecimiento más rápido. La rentabilidad esperada es de 11.000.000 millones de pesos a lo largo de los primeros 4.

Oportunidad de negocio

Al realizar una investigación en el mundo de la indumentaria pudimos observar dos problemas. Por un lado, los locales tradicionales actualmente no son aprovechados en su máxima capacidad por muchos negocios, produciendo costos extras que podrían ser evitados. Los locales, tanto propios como alquilados, representan un costo muy elevado para los negocios, por lo que creemos que se debe encontrar una forma en que estos tengan un rendimiento pleno. Como hemos presenciado en la pandemia, los cierres de locales representaron un incremento de 356.324 m² de área bruta locativa inactiva (Abalos, Plat, 2021). Los locales tradicionales suelen tener espacios vacíos en el sitio que podrían ser aprovechados para exponer más productos al consumidor. Estos espacios representan una capacidad ociosa e ineficiente. Los gastos fijos por unidad podrían ser más bajos si se usara toda su capacidad instalada. Sin embargo, expandir el portafolio de productos no es un paso sencillo para el local debido a la falta del *know how*, tiempo, dinero y esfuerzo.

Por otro lado, tanto en el año 2020 como en el año 2021, presenciamos el surgimiento de miles de marcas nacidas digitalmente. Marcas de ropa, muebles, decoración que surgieron utilizando como principal canal de venta un medio digital, ya sea redes sociales o páginas web. Hoy en día, estas marcas no están ofreciendo un *customer experience* óptimo. Para muchos consumidores, sigue siendo muy importante que una marca tenga un local físico, ya que prefieren ver el producto en persona antes de poder comprarlos, ya sea para comprobar la calidad, como les queda el talle, etc. Por ellos creemos, que es importante para estas marcas no solamente tener venta *online*, sino también darle la posibilidad al cliente de que pueda visualizar el producto a través de un local. De este modo, se podrán satisfacer todas las necesidades de los potenciales clientes.

Las marcas digitales tienen la posibilidad de abrir locales tradicionales, para poder mejorar la experiencia del cliente y estar cerca de ellos. Pero asumen un riesgo muy elevado al abrir un local debido al capital que se requiere en la inversión inicial, independientemente de cómo le vaya al negocio. Para tener en cuenta, el alquiler de un local de 70 metros cuadrados (m²) tiene un precio que varía entre 120.000\$ y

225.000\$ por mes dependiendo la zona en que se encuentre. Los locales más grandes, que van de 300 a 400 m², tienen, en promedio, un precio de hasta 600.000\$ en la avenida Córdoba. Para una marca digital afrontar estos gastos de alquiler y sueldo de los empleados, entre otros gastos, hace inviable este modelo de comercialización. Además, la marca digital debería dedicar el tiempo y el esfuerzo necesario que se requiere para implementar este canal de venta.

Al lado de este mercado más tradicional, hay muchas personas que efectúan venta de ropas en sus casas particulares o realizan esporádicamente una feria en su domicilio y buscan marcas para poder tener más productos y complementar su negocio.

Propuesta de valor

Lo que proponemos es imitar el modelo que tiene Airbnb y aplicarlo al sector de la indumentaria. Airbnb es una compañía que ofrece una plataforma que está dedicada a la oferta de alojamientos a particulares y turísticos. En esta, los anfitriones pueden publicitar su vivienda y los huéspedes contactan al anfitrión cuando están interesados. A su vez, se pueden valorar mutuamente, como referencia para futuros usuarios. Se plantea replicar este modelo de negocios, que fue tan exitoso, en el mundo de la moda.

A través de un *marketplace*, se podrá solucionar la ineficiencia de los locales y la dificultad de las marcas digitales para adoptar un canal de venta híbrido o físico-digital. Esto ayuda a solventar gastos por parte de los locales tradicionales, del mismo modo que ayuda a las marcas digitales a transitar rápida y sencillamente a un canal de venta tradicional. La idea es la de crear un *marketplace* que conecta a marcas digitales que quieran posicionar sus productos en locales tradicionales con espacios libres, en casas o en ferias. El siguiente *customer journey* muestra el paso a paso que debe realizar un cliente que quiere utilizar nuestro servicio. El modelo va a tener dos propuestas diferentes para los clientes

Por un lado, se podrán hacer conexiones a mediano y largo plazo. Este modelo está pensado especialmente para conectar a locales tradicionales con las marcas digitales, los cuales generalmente van a estar interesados en un proyecto que no sea corto por la logística que el mismo conlleva. A su vez, está pensado para aquellas personas que venden ropa en sus casas, las cuales necesitan tener distintos productos por un tiempo determinado, ya que no tienen un gran stock y cambiar de proveedor cada semana haría muy dificultoso el negocio.

Por otro lado, se van a poder hacer conexiones por un plazo muy corto, ya sea un día, un fin de semana, una semana, etc. Este modelo está especialmente diseñado para las personas que estén interesadas en realizar una feria o venta de ropa por un periodo corto de tiempo. La idea es que tanto la feria pueda comunicarse con marcas que muestren interés por participar de una feria, así como que las marcas puedan establecer contacto cuando vean alguna feria disponible de la cual estén interesadas en posicionar sus productos.

Mix Sales también les propondrá a los dos actores que trabajen como socios estratégicos, vendiendo productos complementarios dentro del local, lo que se conoce como *co-retailing*. Asimismo, le ofrece a la marca el servicio de atención al cliente, venta, facturación y control de stock. Esto es algo muy interesante para ambos agentes porque pueden beneficiarse a través de las ventas *cross-selling*, ya que un cliente que va a un local o feria para observar una de las marcas, automáticamente tendrá también la posibilidad de ver a la otra y potencialmente comprarle a esa otra.

En la plataforma las marcas digitales se registran para poder visualizar la oferta de locales que ofrecen parte de su espacio para que puedan posicionar sus productos sin la necesidad de tener que abrir un local por cuenta propia. La marca podrá categorizar según zona geográfica en la que quiere posicionar sus productos. De esta manera, enviará solicitudes a los locales de su interés.

En el caso de los dueños de locales, se inscribirán en búsqueda de un “socio” que ofrezca productos complementarios, que comparten la misma imagen, calidad y target de consumidores para poder tener una mayor oferta dentro del local. Por

ejemplo, un local vende productos de decoración y puede ofrecer parte de su espacio a una marca de productos de cerámica. Del mismo modo, el local publicará en el sitio el espacio que tiene libre y obtendrá solicitudes de distintas marcas digitales.

Los locales también podrán mostrar interés por distintas marcas digitales para poder ser contactadas por ellas y luego formalizar un contrato. Además, también podrán visualizar si hay una feria disponible en ese momento. Los organizadores de ferias podrán mediante la plataforma avisar cuando realizan una para que las marcas puedan contactarse, así como las marcas digitales, artesanos o cualquiera que esté interesado, podrán mostrar disponibilidad para ofrecer sus productos en ferias y que las mismas los contacten. Los procesos de negociación estarán estandarizados a través de la plataforma.

¿Qué ventajas obtiene cada jugador?

Marca digital:

- Pick Up Point: Ubica tus productos en locales estratégicos para que el cliente pueda observarlos y retirarlos por allí. A su vez, los clientes podrán realizar cambios en el local. Muchas veces el proceso de compra por internet es muy fácil pero cambiar el producto no lo es.
- Pop Up Shop: Alquila un espacio dentro de un local temporalmente que transmita los mismos valores. Trabajen juntos para vender productos complementarios que potencien su negocio.
- Showroom: Posiciona tus productos en locales para que los exhibas a los clientes. Para que puedan probarlos, comprobar su calidad etc.
- Expansión puntos de venta sencillo y rápido: Realiza acuerdos con varios locales para poder cubrir zonas estratégicas, aumentar la visibilidad de tu marca a un costo muy accesible.

Local tradicional:

- Experiencia del cliente: Aumentar portafolio de productos,

- Co-work: Trabaja con múltiples marcas dentro de tu local obteniendo una nueva renta de ingreso, además de generar mayor tráfico en el local, gracias a los nuevos clientes atraídos por las marcas digitales.
- Pop Up Store: Alquilar un espacio temporalmente a una marca te permitirá reducir la capacidad ociosa y los costos fijos de alquiler.

Ferias:

- Amplían su cartera de productos. Como consecuencia, esto ampliará la cartera de clientes.
- Facilidad y agilidad: Las ferias no tendrán que hacer un llamado o un contacto diferente a todas las marcas si no que manejan todo a través de la página.
- Mayor oferta: Hay una posibilidad concreta de que las marcas se contacten con ellos y no solamente ellos contactarse con las marcas.



Capítulo 2 - Análisis del Sector e Investigación de Mercado

Análisis de la industria

La industria de la indumentaria se caracteriza por tener una demanda volátil e impredecible, con productos cuyo ciclo de vida es corto, ya que las modas cambian constantemente. Por eso es que los hábitos de compra de los clientes son una parte fundamental de la industria, porque son ellos quienes impulsan las ventas y producen las ganancias. Si una marca no tiene un número significativo de clientes, probablemente muera. Es por esto que el entorno en el cual operan los fabricantes de textiles y prendas de vestir es cada vez más diverso, dinámico y complejo. Esta incertidumbre en la demanda hizo que surgiera el *lean retail*, que significa que minoristas, que anteriormente compraban grandes volúmenes de cada artículo, actualmente comenzaron a pedir menores cantidades de cada producto por adelantado para evitar riesgos. A su vez, el modelo productivo cambió en los últimos años en esta industria. Tanto a nivel local como mundial, las empresas se concentran más en sus actividades de imagen, diseño, marca y comercialización, mientras que tercerizan la mayor parte de su producción a talleres.

En cuanto a la industria indumentaria en la Argentina, el mercado se encuentra muy fragmentado, contando con gran preponderancia de pequeñas y medianas empresas del sector. Un informe que realizó el Instituto Argentino de Análisis Fiscal (IARAF), dio a conocer que la Argentina es el país donde más creció el precio relativo de prendas de vestir y calzado entre septiembre de 2017 y septiembre de 2021. Según los datos del INDEC, desde diciembre de 2019 hasta marzo de 2022, el rubro que más aumentó fue el de la indumentaria con una inflación de 180%. Sin dudas, la alta inflación y la baja en el poder adquisitivo de los consumidores afecta a la industria.

Los costos de los insumos textiles también han aumentado mucho en el último tiempo. Si ya de por sí, como dijimos anteriormente, es una industria difícil, la actualidad hace que sea aún más complejo. La Confederación Argentina de la

Mediana Empresa, realizó un relevamiento en diciembre del año 2020 en 23 provincias del país. En esta se informó que, en ese mismo año, cerraron más de 90.000 comercios de distintos rubros, siendo el sector de calzado e indumentaria el más castigado debido a la crisis ocasionada por la pandemia. Hay otras pymes que cerraron y pasaron a la informalidad.

Contexto

En el marco de la pandemia, se puede observar el surgimiento y crecimiento exponencial de marcas digitales y la rapidez con que estos negocios fueron estableciéndose. La pandemia trajo aparejados asimismo cambios en los hábitos de los consumidores y potenció las ventas *e-commerce*, incluso a aquellos que no acostumbran a comprar *online*.

La “eterna” cuarentena de Covid-19 aceleró y potenció el proceso de desarrollo de compra *online*, no solo en los compradores, sino también en las empresas que venían más rezagadas. Esta modalidad de solo un canal irá evolucionando a un sistema de venta híbrido, con ventas online y ventas en locales, que hasta el día de hoy solo lo resuelven los showrooms, el alquiler de un local o acuerdo entre local y marca para que esta pueda posicionar sus productos.

Frente a todo este fenómeno, los vendedores debieron transformarse para ofrecer y tener puntos en cuenta para lograr que la experiencia del cliente sea igual de buena o incluso mejor que la tienda física. Sin embargo, por más que el crecimiento de ventas *e-commerce* es sin dudas una gran noticia para el mercado, todavía es nueva, especialmente en nuestro país, y no es del todo perfecta. Hay muchas personas que todavía prefieren los medios tradicionales de compra. Federico Avn, director de Commerce & Industry en Snoop Consulting, señaló que muchos negocios no estaban preparados para manejar ese volumen ya que no habían empresas de logística que tuvieran los sistemas adecuados, y los que vendían no tenían sistema integrado (Telam, 2021). Las cuestiones que les parecían más importantes a los compradores que ellos encuestaron eran el tiempo de entrega, las especificaciones del producto, la entrega de producto completa, el lugar de entrega

y el momento exacto en el cual se requiere el producto, así como la facturación. El Servicio Nacional del Consumidor, SERNAC, informó que casi un 90% de las personas que han comprado por Internet durante la pandemia admiten haber tenido problemas. A su vez, los reclamos por los distintos problemas en el comercio electrónico aumentaron en más de 200% en este periodo.

Muchas veces uno compra un producto y cuando le llega no es lo que aparentaba en la foto. A veces el color de la foto no es el mismo que el que el producto tiene en realidad. Otras veces el problema es que uno no puede ver la calidad de la ropa y cuando le llega el producto es de muy mala calidad. Además, escoger un talle suele ser complejo, ya que no todas las marcas utilizan las mismas medidas. Para una persona que suele ser talla *large*, pueden haber artículos de ropa que le sienten mejor en *medium* y otros que les queden mejor en *extra-large*. Esto es algo que suele ocurrir en los pequeños y medianos comercios, ya que, por lo general, las grandes marcas suelen tener su ropa y talles más estandarizados. Otras veces simplemente puede pasar que el talle sea el tuyo, pero cuando uno lo prueba no le gusta como se ve. Cuando sucede alguna de todas estas situaciones, uno debe devolver el producto. Y sin dudas esta es una de las mayores quejas por parte de los clientes.

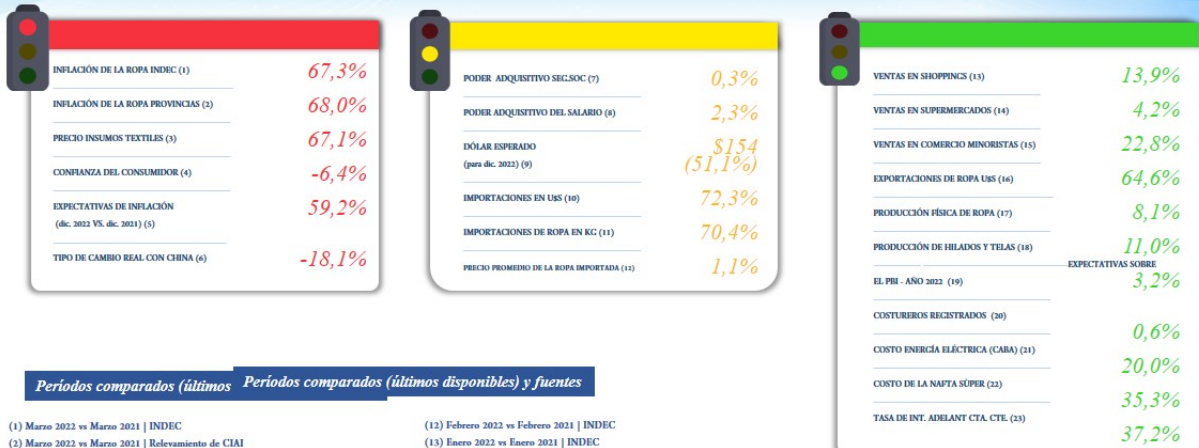
En primer lugar, las empresas en Argentina, al menos que especifiquen lo contrario, cuentan con un servicio de cambio pero no suelen contar con un servicio de devolución del dinero. Esto hace que, si a uno no le gustó ese producto, se ve obligado a buscar otro producto dentro de la misma tienda para no perder el dinero. A veces los productos que seleccionan son más baratos por lo que terminan perdiendo dinero o incluso viéndose forzados a comprar otro producto para no perder ese dinero, van a tener que pagar la diferencia. Por ende, uno puede estar dispuesto a pagar determinado monto y se puede ver forzado a perder plata, llevando un producto de menor precio, o a poner más dinero de lo que estaba dispuesto. Lentamente hay empresas que empezaron a ofrecer el servicio de devolución de dinero, lo cual es una gran noticia para el consumidor, pero son las menos y ese proceso muchas veces tampoco es fácil.

Por otro lado, a pesar de que el proceso de compra suele ser fácil e intuitivo, el

proceso de devolución suele ser totalmente al revés. Según un informe realizado por *Zebra Technologies*, la experiencia de devolución afecta la decisión de compra del 73% de los consumidores a nivel global, lo que repercute así en los índices de ventas (Telam 2021). El proceso de devolución suele ser muy engorroso. En una entrevista realizada, un cliente nos comentó que cuando quiso hacer la devolución en una empresa importante, como es Falabella, la empresa le tomaba el pedido y cuando se fijaba a la semana siguiente, figuraba como que él no había hecho el reclamo. Esto le sucedió tres veces hasta que decidió regalar el producto, cansado de la demora y a su vez, también decidió nunca más comprar de forma *online*. Es por esto que creemos que es muy importante que las empresas, especialmente las digitales, tengan un *pick-up point* que facilite este proceso de devolución que suelen ser muy negativos para los clientes.

Por su lado, Paola Cavarozzi, directora de Research de Opinaia, afirmó que los consumidores se pusieron muy exigentes y tienen estándares más altos. Al consultarles a ellos acerca de cómo quisieran mejorar la experiencia, el 61% dijo que desearía bajar los costos de envío. Muchas veces uno desea comprar una prenda que tiene buen precio, pero resulta que su costo de envío es similar al valor de la prenda, lo cual duplica el costo. Además, uno de los principales problemas que afectó a los consumidores es el retraso en la entrega de los productos, la falta de stock y la lentitud para resolver los inconvenientes. Dentro de los aspectos que los consumidores valoran más es la entrega de información clara y oportuna por parte de las empresas y que las mismas cumplan con las fechas de entrega de los productos que se comprometieron. La mayoría de los consumidores incluso están dispuestos a aceptar que una compra online se demore, siempre y cuando la fecha de despacho que fue informada se respete.

SEMÁFORO DE LA INDUMENTARIA ARGENTINA - Abril 2022

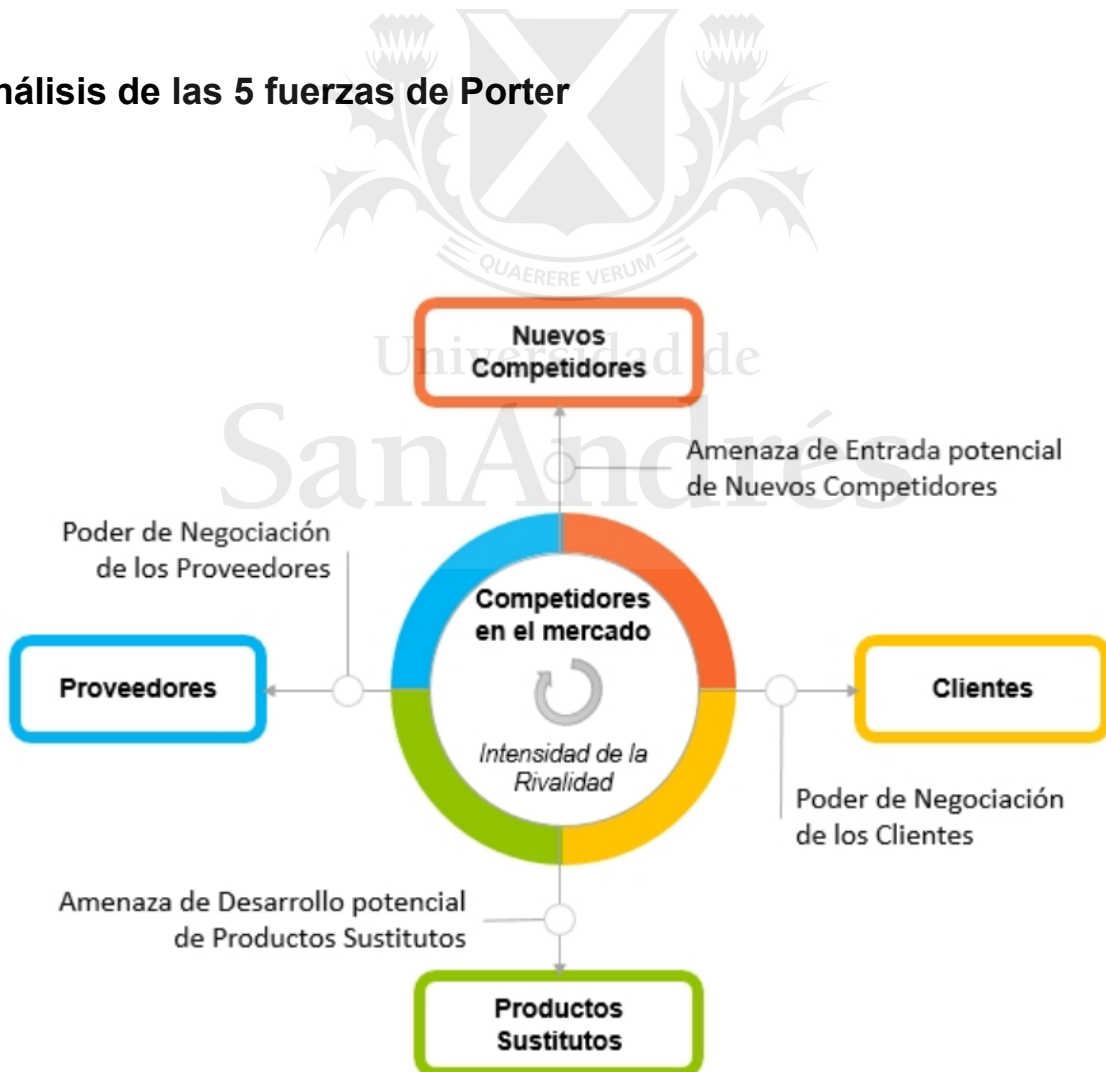


Períodos comparados (últimos) Períodos comparados (últimos disponibles) y fuentes

(1) Marzo 2022 vs Marzo 2021 | INDEC
(2) Marzo 2022 vs Marzo 2021 | Relevamiento de CIAI

(12) Febrero 2022 vs Febrero 2021 | INDEC
(13) Enero 2022 vs Enero 2021 | INDEC

Análisis de las 5 fuerzas de Porter



Amenaza de entrada de nuevos competidores

Para entrar a un mercado, hay una serie de obstáculos que un posible competidor debe superar. Cuanto más fácil sea para el mismo sobreponerse a estas dificultades, mayor es la amenaza que representa a tu propia empresa. En este caso la amenaza de nuevos competidores es medio-baja. Los competidores deben realizar una inversión que principalmente está destinada al desarrollo de una página Web, por lo cual no es tan alta la inversión, permitiendo que haya posibilidades de competidores interesados.

Sin embargo, al ser un mercado que no está desarrollado, la primera empresa que se logre asentar va a tener una ventaja competitiva muy grande por sobre la competencia. Por lo que, si Mix Sales logra asentarse en el mercado, será muy difícil para posibles competidores poder entrar en el mercado. Es muy importante para este tipo de mercados la reputación de la empresa y la confianza de las personas. No existe otro Airbnb porque todas las personas confían en la aplicación y cuando quieren buscar un alojamiento buscan por esa página. Todas las personas en la Argentina que quieren comprar o vender un producto buscan en Mercado Libre. El hecho de que estas empresas se hayan establecido, hace que sea muy difícil para otras competir por la confianza que tienen las personas en ellas como la inversión que requeriría.

Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre competidores se reduce al número de organizaciones que ofrecen productos o servicios parecidos en el mercado. En este caso sería bajo, ya que no existe ninguna empresa que esté ofreciendo un servicio como este en el mercado. Lo más parecido que hay en el mercado son los showrooms, en el cual hay un local físico que vende distintas marcas. Sin embargo, los showrooms tienen un modelo de negocio distinto al cual proponemos desde Mix Sales.

Amenaza de productos y servicios sustitutos

La amenaza de productos y servicios sustitutos se da cuando la rentabilidad de un negocio se puede ver afectada por productos o servicios que, al tener una buena relación costo - calidad, pueden sustituirlos. Esta amenaza sería medio/alta ya que no existe otro modelo de negocios como el que proponemos, pero si existe la compra directamente en un local o comprar directamente *online*. Por más que ambas formas tienen sus inconvenientes, son las que las personas utilizan hoy en día.

Poder de negociación con proveedores

Las empresas dependen de numerosos proveedores y estos en algunos casos pueden suponer una amenaza para la organización en caso de que haya un monopolio en la industria, si los proveedores pueden entrar en el mercado como un participante más o si las empresas enfrentan costo elevado al cambiar de proveedor. En nuestro caso, el único proveedor que necesitaríamos sería en un inicio una persona realice el diseño y la programación de la página web. Estos suelen cobrar bastante ya que es algo indispensable y sin ellos uno no puede desarrollar el negocio. Sin embargo, con la globalización la oferta de programadores se ha ampliado en gran medida, ya que uno puede contratar una persona de cualquier país del mundo para diseñar la página web. Es por esto que el poder que tenemos es medio-alto porque, a pesar que es algo indispensable para nuestro negocio, si contactamos a una persona que quiere cobrar un sueldo muy elevado o no nos gusta su forma de trabajar, podemos llamar a otra persona y así, hasta encontrar la persona ideal para nuestro negocio.

Poder de negociación con los clientes

La rentabilidad de la empresa puede verse afectada en el caso que los clientes se asocien para obtener mejor calidad en servicios o productos o acordar un precio máximo. Mix Sales tiene dos clientes distintos. Por un lado, son las marcas digitales y por el otro los locales físicos y, en menor medida, los dueños de las ferias. El poder de negociación que Mix Sales tiene con estos dos actores es medio. Lo que se le ofrece a las marcas y a los locales es único en el mercado, por lo cual si están

interesados en expandir el negocio que actualmente están realizando van a elegir a Mix Sales.

Sin embargo, este poder no es alto ya que, si uno le cobra a estos dos actores una comisión muy alta, estos no te van a elegir porque las ganancias obtenidas a través del acuerdo no van a ser tan altas como los costos por la comisión. Por ende, las marcas digitales van a decidir continuar vendiendo exclusivamente de forma *online* y los locales vender los productos que actualmente están ofreciendo, prescindiendo de Mix Sales.

Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que busca, a través de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización y así poder alcanzar los objetivos que la misma se propone. Este análisis, al contribuir a conocer el estado en el cual un negocio marcha tanto de manera interna como externa, hará que se pueda identificar donde se necesita desarrollar habilidades innovadoras que ayuden a evaluar las mejoras necesarias. Si una empresa no realiza este análisis, no podrá definir claramente cuál es la estrategia o, en caso de definirla, no sabrá porque es que la realiza. Además, tampoco podrá evaluar la eficacia y la eficiencia de la estrategia.

Reynaldo Rivera, profesor de Marketing en la universidad Austral dice que no realizar este análisis “es como ir a ciegas o ir por una ruta sin una dirección clara”. A su vez, agrega que sin este tipo de análisis “no conocés tus límites, no podés identificar a la competencia, no comprendés a tus clientes... Es un procedimiento sencillo pero clave para todo el diseño estratégico de tu organización” (ICBC, 2022). Las fortalezas y las debilidades hacen un análisis interno dentro de la empresa y las oportunidades y amenazas, en cambio, hacen un análisis externo a la empresa.



Fortalezas

La fortaleza que cuenta Mix sales es que no hay ninguna empresa en el mercado que tenga una propuesta de negocios similar a la que se propone. Esto hace que haya un mercado entero el cual la empresa pueda explotar y, a medida que logre insertarse en el mercado, podrá ir ofreciendo más oportunidades a sus clientes. Otra fortaleza es que este negocio propone una mejor experiencia de compra tanto a quienes prefieren comprar presencial como a quienes prefieren comprar *online*. Quienes prefieren realizar compras *online*, van a poder realizar cambios de productos de una forma mucho más sencilla. Para aquellos que prefieren comprar de forma presencial, van a tener disponible productos que anteriormente solo se vendían a través de internet.

Oportunidades

Una oportunidad con la que cuenta Mix Sales es justamente la de ser nueva en el rubro. Esto sin duda es una oportunidad porque, si logra entrar en el mercado, va a tener una cuota de mercado muy grande por más que luego aparezcan empresas que quieran competir, porque la confianza hacia la empresa es algo fundamental en este negocio. Cuando la confianza juega un papel tan importante en el negocio, es muy difícil que se pueda competir con estas empresas, por más que sus costos no sean tan altos.

Otra oportunidad con la que cuenta la empresa es que la industria de la indumentaria, después de haber caído enormemente en la pandemia, viene en alza, recuperándose. Muchas veces las marcas digitales venden productos a un bajo costo, por lo cual, si los clientes pueden ir a ver estos productos y les gustan, probablemente harán muchas compras y el negocio será un éxito.

Debilidades

Una debilidad que tiene la empresa es que, al ser un servicio nuevo en el mercado, tiene que hacerse conocer. Es difícil que las primeras marcas y los primeros locales confíen en Mix Sales. Puede suceder que confíen y les interese la propuesta pero que les dé miedo. Es por eso que, a las primeras marcas y locales, no se les cobrarán los primeros meses para así lograr lentamente ganarse la confianza de los clientes. Pero es necesario lograr esa confianza que en un principio no es fácil.

Por otro lado, otra debilidad que cuenta es que, como en Airbnb, hay marcas y locales que arreglan un contrato informal por detrás de Mix Sales. Sin embargo, creemos que estos van a ser los menos por una cuestión de seguridad y practicidad, al disponer de todas las ventajas que la utilización de la plataforma otorga.

Amenazas

En cuanto a las amenazas, nos encontramos principalmente con la tendencia creciente de las compras *online*. Algunas marcas digitales no van a querer afrontar los costos, ya sean económicos como de esfuerzo para tener un lugar físico para exponer sus productos. Asimismo, hay una pequeña amenaza con el movimiento “minimalista” y que esto haga que las ventas de ropa disminuyan, pero creemos que esto no pasará o por lo menos no pasará en un futuro cercano. Por otro lado, por más que las ventas están repuntando, la situación económica argentina es muy delicada y cuando la gente está mal económicamente, la indumentaria es una de las primeras industrias que empiezan a tener caídas en las compras porque la gente se queda con la ropa que tiene para no gastar plata.

Segmentación

Versión y arquetipo del perfil de cliente luego de entrevistas

Locales: En su inicio estaríamos centrados en locales en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires que cuenta con 1091 locales y los 24 partidos del Gran Buenos Aires con 1051 locales activos (Abalos, 2021)..



Arquetipo local: Son personas en un sentido tradicional, gestionados por mayores de 30 años, adverso al riesgo y siempre priorizando la estabilidad. Están muy pendientes al resultado neto “ganancia” ya que es su principal base de sustento, es por eso que priorizan la rentabilidad antes que el crecimiento. Suelen estar presentes y atentos a lo que sucede en el local. Conocen el rubro en el que trabajan debido a su experiencia. Son empresas que cuentan con costos fijos muy elevados en su porcentaje de ingresos, principalmente por empleados y el costo de alquileres. En la siguiente imagen se puede observar un ejemplo de arquetipo de los dueños del local:

	Nombre del puesto CEO	Herramientas que utilizan Excel.
	Responsabilidades Centro de inversión	Medio de comunicación Mail, WPP
	Reportes A si mismo o a socio.	Redes sociales 
	Objetivos del puesto Potenciar el negocio, tener un resultado neto positivo. Obtener mayor visibilidad.	ARQUETIPO B2B
	Medición Ventas por local. EBIT ROI	
	Desafíos Incrementar ventas. Reducir costos. Ser competitivo.	
Nombre Alejandra (dueña del local)		
Demografía Edad: 30-40 años Educación: Universitario.		
Compañía Industria: Indumentaria Tamaño: (ventas/empleados) 2.500.000\$ ventas/local 5-10 empleados.		

Arquetipo marca digital: La pandemia generó un cambio en el hábito de consumo de los consumidores finales, teniendo un crecimiento exponencial de las ventas *online e-commerce* con el surgimiento de miles de marcas nacidas digitalmente.

Una marca digital trata de marcas especializadas y no generalistas, que suelen centrarse en un solo tipo de producto, donde prima más la calidad que la cantidad. Estas se articulan en un entorno de comercio integrado donde se hacen cargo de todo el recorrido del producto, desde el almacén hasta la llegada al consumidor. Se basan en el modelo *Direct-to-consumer* (D2C).

Las marcas pueden ser de distintas industrias ya sea indumentaria, calzado, marroquinería, amoblamientos y decoración. Son negocios de hace no más de cinco años, que generalmente cuentan con alrededor de dos socios. Los dueños tienen entre 20 y 30 años. La mayoría de ellos estudia y/o trabaja. Son personas con iniciativa, ambiciosos y apasionados en lo que hacen. Quieren expandir su startup, incrementar sus ventas y que la gente los conozca. Están acostumbrados a la incertidumbre y a tomar riesgos en sus decisiones. Tienen un conocimiento del rubro relativamente bajo. A su vez, sueñan con abrir un local para ser reconocidos y exitosos. La siguiente imagen presenta un arquetipo del cliente:

	Nombre del puesto Emprendedor (fundador)	Herramientas que utilizan Excel y Mail
	Responsabilidades Dirigir el negocio.	Medio de comunicación Instagram WPP Facebook
	Reportes A si mismo o a socios	Redes sociales 
	Objetivos del puesto Potenciar el negocio	Medición Cantidad de ventas Cantidad de devoluciones. Costo por unidad. Ganancia (resultado neto)
	Desafíos Tener un crecimiento exponencial, incrementando ventas, aumentando visibilidad y siendo más eficiente.	
Nombre Nicolas		
Demografía Edad: 20-30 años Educación: Secundario/ Universidad		
Compañía Industria: Indumentaria Tamaño: (ventas/empleados) Revenue 150.000\$/200.000\$ mensual Entre 1 y 4 empleados		

ARQUETIPO B2B

En un principio nuestro punto de partida como startup estaría centrado en el sector de indumentaria. Principalmente, porque es la industria con mayor participación del mercado. Según los datos del INDEC hay 2138 locales activos de indumentaria de los 4121 de todos los rubros (Abalos, 2021). Por lo tanto, en un inicio buscaremos centrarnos en el volumen para así lograr un crecimiento exponencial y no tanto en la rentabilidad, es decir, el margen de ganancia.

Sin embargo, no debemos dejar de lado al segundo target como consumidor "Amoblamiento y decoración". Estos deben tenerse en cuenta a pesar que sean un mercado más pequeño, con solo 185 locales. ¿Por qué? Debido a que la escalabilidad a otros rubros es relativamente similar lo cual no implica cambios en el modelo de negocio. Siendo intermediarios entre locales y marcas digitales de distintos rubros, no hay factor que limite las transacciones, ya que el *customer journey* es igual sin importar el sector en el que se opere.

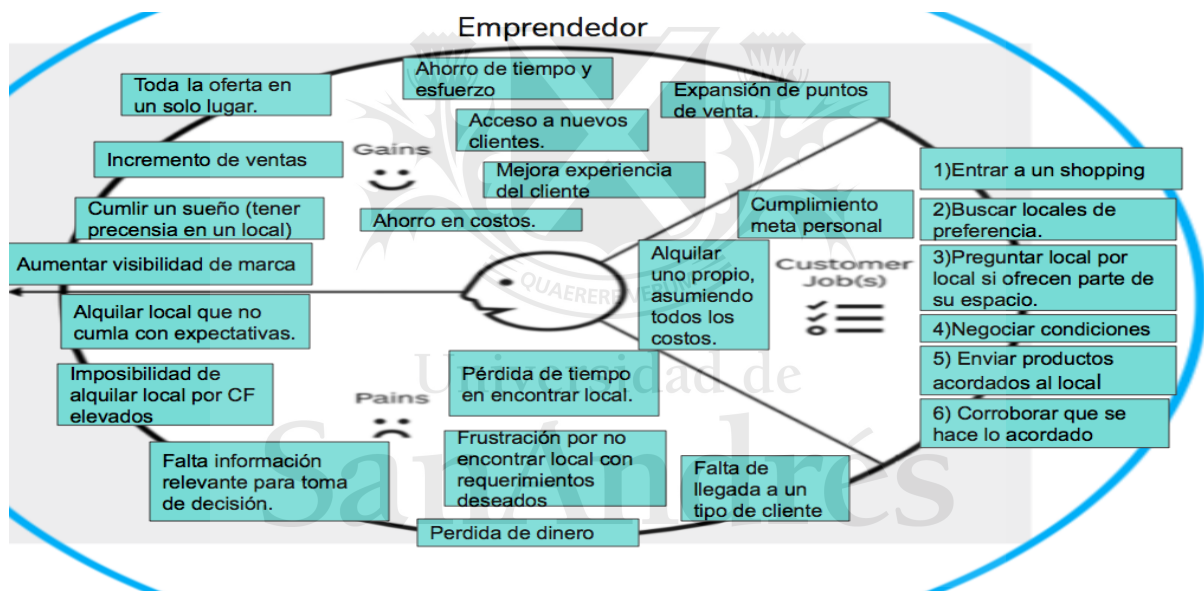
Experimento

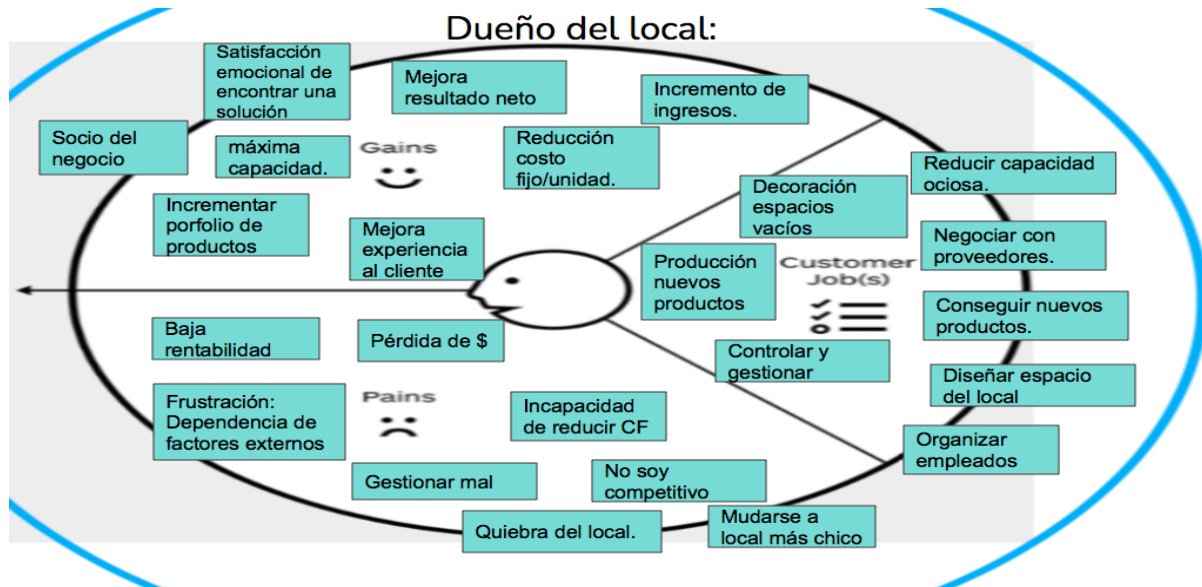
Realizamos una entrevista a el local Linos Pacifico via Google Meet, le mostramos la página que diseñamos en WIX explicando nuestra propuesta de valor y luego pasamos a Marvel App con el prototipo de página que usaría el local. A su vez,

fuimos al local de las Brujas en la Horqueta, San Isidro, a entrevistar al dueño del local.

Hipótesis iniciales de perfil de los clientes

Para poder entender bien qué es lo que les sucede tanto a los dueños de locales como a los emprendedores de negocios *E-business* hemos desarrollado los modelos de *jobs*, *pains* y *gains* de ambos. Es decir, cuáles son las tareas que deben desarrollar ambos actores, cuáles son sus problemas y frustraciones, y cuáles son los resultados que buscan obtener. A continuación, se podrá observar.





Observación de Clientes

Con el objetivo de entender mejor a nuestros potenciales clientes, hemos decidido entrevistar a algunos de ellos. Las preguntas que formulamos fueron pensadas para poder comprender cómo era su opinión a la problemática planteada en este trabajo y cuál era su reacción ante la solución que ofrecemos. Algunas de las preguntas que les realizamos a los dueños de negocios con un local físico fueron las siguientes:

¿Qué porcentaje aproximado de la superficie podrías considerarlo como espacio vacío? ¿Cuánto tiempo estimas que esté ese espacio vacío en el local? ¿Te sobra espacio en tu local, es decir, tener capacidad ociosa? ¿Por qué se genera este espacio de sobra? ¿Cuáles son las causas? ¿Compartirías un local con otra marca (que transmite la misma imagen)? ¿Por qué?

A los dueños de emprendimientos, en cambio, les hicimos preguntas como las siguientes:

¿Por qué canales de venta vendés? ¿Pensás que es fundamental en el sector de la indumentaria vender con un sistema híbrido *online*/físico? ¿Vendieron alguna vez en algún local/showroom? ¿En el corto o mediano plazo estás pensando en abrir un propio local?

Además, a ambos actores le consultamos qué opinaban respecto a un *marketplace* que conecta emprendedores que quieren posicionar sus productos con dueños de locales que tienen espacio de sobra en su local y ofrecen alquilarlo.

Insights

Luego de realizar dichas entrevistas con los potenciales clientes hemos sacado nuevas conclusiones a nuestras primeras hipótesis. Pudimos descubrir *insights* que no habíamos tenido en cuenta a la hora de realizar nuestra primera versión del cliente, pero que parecían resultar fundamentales para ellos.

En el caso de los dueños de local entendimos que algunos de ellos estaban interesados en encontrar a un negocio que actúe como “socio” y que tenga productos complementarios a lo que el local ya vende. Es decir, que se pueda complementar con lo que ellos ofrecían, y que sirva como potencial para poder crecer. Además, nos comentaron que muchas veces el problema de tener capacidad ociosa en el local no dependía únicamente de ellos, sino que muchas veces se debía a problemas con los proveedores, causándoles muchas frustraciones.

Por otro lado, para los emprendedores que todavía no poseían un local, encontramos que el hecho de tener un local para ellos estaba también relacionado con una meta personal y emocional: cumplir un sueño, sentirse autorrealizado y ser reconocido por el ambiente en el que se mueve. Tener presencia en un local te da cierto estatus.

Priorización de jobs/pains/gains

Las entrevistas nos permitieron poder destacar los principales aspectos que buscaban nuestros clientes. Estos los podemos observar en la siguiente imagen, donde les asignamos un valor según su relevancia.

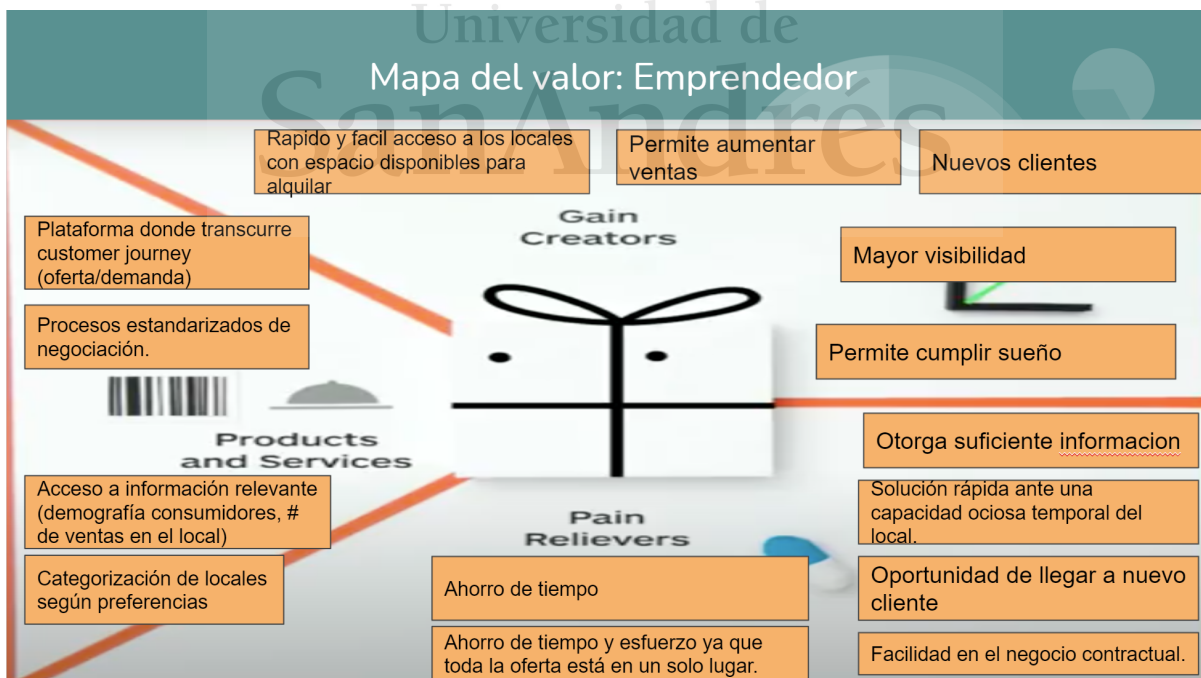
Clasificar de 1 a 5 cada criterio

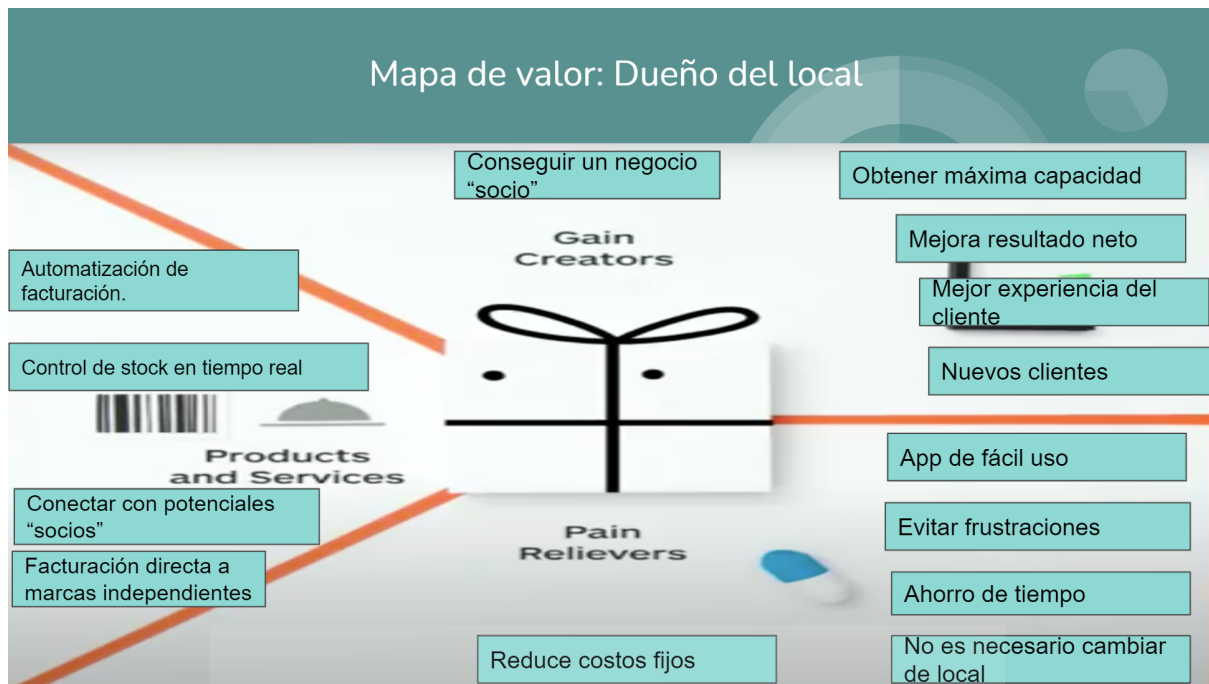


Jobs	Relevantes	Tangibles	Insatisfechos	Lucrativos	Total
Dueno local:					
Reducir los costos fijos	4	4	4	4	16
Atraer nuevos clientes	3	3	4	3	13
Aumentar ventas	3	2	2	3	10
Emprendedor:					
Mejorar experiencia al cliente	5	4	4	3	16
Aumentar ventas	4	4	2	4	14
Cumplimiento meta personal	2	5	4	3	14

Hipótesis iniciales de propuesta de valor

Para poder expresar las primeras hipótesis que desarrollamos realizamos un value proposition para cada tipo de cliente donde resaltamos los “products and services”, “pain relievers”, y “gain creators”. Los gráficos los podemos observar a continuación:





Competencia

No hay una competencia directa al negocio que se está proponiendo. Los showrooms serían la competencia más directa, pero cuentan con un modelo de negocio distinto. En este caso, marcas digitales suelen usar por un periodo corto para mostrar sus productos y que las personas puedan verlos y probarlos. Un ejemplo, es el Coshowroom de Horqueta San Isidro, ofreciendo a sus clientes un local multimarca, dos almacenes que funcionan de pick up point y un servicio de logística de última milla.

A su vez, como se dijo al referirse a las debilidades, los locales y las marcas digitales podrían contactarse por su cuenta y no utilizar la aplicación. Por eso, la web debe ser lo más completa posible para que nuestros potenciales clientes decidan hacer las transacciones por nuestra aplicación. El hecho de que dentro de la misma aplicación podés encontrar todos los locales que estén dispuestos a compartir una parte de esto, les ahorrará mucho tiempo de búsqueda a nuestros clientes y sería una de las tantas ventajas que ofrecería nuestra aplicación. A su vez, también por cuestiones de seguridad creemos que son los menos quienes van a decidir hacer contratos informales por detrás de Mix Sales.

Nuestra propuesta de valor es revolucionaria ya que buscamos democratizar la venta minorista facilitando el acceso entre marcas y locales para que lleguen a acuerdos entre ellos. Competidores directos como Coshowroom que apuntan a estos mismos clientes tienen una propuesta de valor muy tradicional, en un mercado tradicional. Al involucrar la tecnología creando un *marketplace*, tenemos un campo con muchas posibilidades de tener un crecimiento exponencial dentro de este rubro.

Es vital estar continuamente buscando mejoras para el funcionamiento de la aplicación y no conformarnos con su primer desarrollo, ya que probablemente, cuando nuestro servicio salga al mercado, van a comenzar a surgir nuevos problemas y nuevos competidores. Es por esto que debemos continuamente buscar qué cosas podemos mejorarle a la plataforma y al servicio para que nuestros futuros clientes sigan confiando en nosotros.

Claves de diferenciación de esta propuesta de valor respecto de otras

Se realizó un análisis exhaustivo de la empresa Coshowroom, principal competidor de la organización. Actualmente, la misma cuenta con locales en San Isidro, Recoleta y Belgrano y cuenta con el mismo segmento de clientes de las marcas digitales. Asimismo, la empresa ofrece tres servicios distintos. Cuentan con un local en San Isidro, con un formato "local-multimarca", donde varias marcas posicionan sus productos para exhibirlos al público. De esta forma, la gente puede ir a ver los productos en persona y probarlos. El segundo servicio, es un pick up point. Se almacenan productos en una zona estratégica así los clientes pueden buscar los productos que compran. En el año 2021 implementaron un sistema de franquicias para ceder el uso del software de facturación a dos locales situados en la provincia de Salta.

Mix Sales tiene una propuesta de valor diferenciada. En un principio, la empresa actúa como *brokerage* entre las marcas digitales y los locales. El negocio tiene la facilidad de crecer de manera exponencial, a diferencia de nuestra competencia. Coshowroom requiere de una gran inversión inicial, ya que cada nueva sucursal debe afrontar altos costos de local y empleados. Mix Sales, en cambio, es un

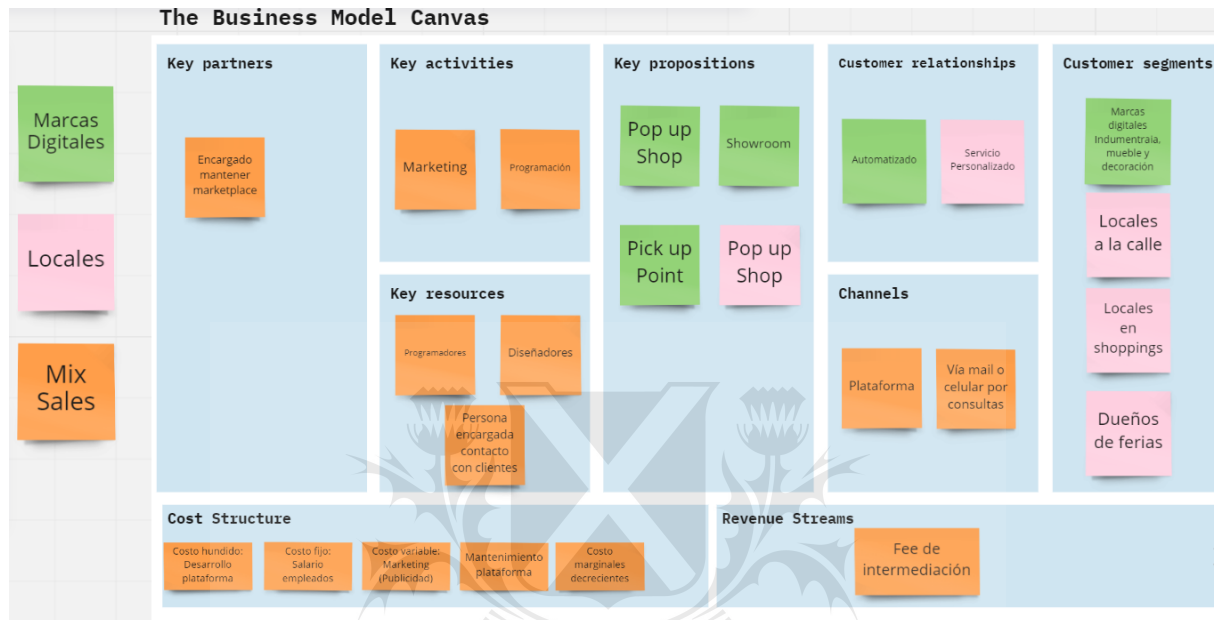
negocio escalable que hace que las marcas digitales puedan tener una amplia oferta de locales en distintas zonas geográficas, democratizando el acceso al canal de venta tradicional. Por otro lado, Mix Sales fomenta que las marcas digitales trabajen con locales que venden productos complementarios y comparten la misma calidad y estatus, para maximizar los beneficios. En Coshowroom, hay múltiples marcas que compiten entre sí en el mismo local, que tienen diferentes posicionamientos de marca con propuestas de valor muy diferenciadas.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 3 - Modelo de negocio (CANVAS)

Modelo de Negocio



Segmento de clientes

Los principales clientes van a ser por un lado las marcas digitales, quienes van a ofrecer sus productos, y por el otro, los locales tradicionales que pueden ser tanto a la calle como en shoppings, y los dueños de las ferias que quieran realizar un contrato temporal.

Propuesta de valor

Pop Up Shop: Alquila temporalmente un espacio dentro de un local que transmita los mismos valores. Trabajen juntos para vender productos complementarios que potencien su negocio

Showroom: Posiciona tus productos en locales para que los exhibas a los clientes. Para que puedan probarlos, comprobar su calidad etc.

Pick Up Point: Ubica tus productos en locales estratégicos para que el cliente pueda observarlos y retirarlos por allí. A su vez, los clientes podrán realizar cambios en el local. Muchas veces el proceso de compra por internet es muy fácil pero el cambiar el producto no lo es.

Pop Up Store: Alquilar un espacio temporalmente a una marca te permitirá reducir la capacidad ociosa y los costos fijos de alquiler.

Canales

El canal principal será el *marketplace* desarrollado ya que ahí se harán todas las conexiones entre ambos clientes. Por otro lado, habrá un email y un teléfono al cual puedan comunicarse para despejar cualquier duda posible.

Relación con los clientes

Al ser un servicio personalizado, se le va a explicar y ayudar al principio del proceso. Consideramos una actividad clave el continuo asesoramiento a los locales, ayudándolos a lucir mejor y brindándoles estrategias para que puedan hacer con las marcas digitales. En las operaciones del día a día, poder trabajar vendiendo productos de otra marca tiene que ser práctico, sencillo y poco estresante.

Fuente de ingreso

El local le cobrará una renta mensual a cada marca digital, que se acordará entre ambas partes. A fin de mes, la marca recibirá un informe completo de las ventas del mes anterior y un pago automático directamente desde la tienda a su cuenta bancaria. El 90% de las ventas son para la marca. El local se lleva un porcentaje de la venta ya que el personal tuvo que atender al cliente. A su vez, si no tuviese ningún porcentaje, el local no tendría ninguna motivación de vender los productos de la marca digital. Mix sales cobrará un % de fee en intermediación por cada transacción (acuerdo). Por un lado, los locales pagarán un 7% mensual del contrato de alquiler realizado, mientras que las marcas digitales solamente un 3% mensual.

Recursos claves

Programadores y diseñadores con capacidades de poder desarrollar el *marketplace*. Lo ideal sería buscar algún licenciado en la carrera de Ingeniería Informática, ya que de este modo contarían con los recursos necesarios para poder crear una plataforma con las funcionalidades necesarias. A su vez, habrá una persona encargada de responder los mails y los llamados que los posibles clientes deseen realizar

Actividades claves

Marketing

Es una actividad clave, especialmente al principio, para atraer la mayor cantidad de locales, los cuales irán conformando la oferta dentro de la plataforma. También va a ser clave esta actividad para atraer una alta demanda de marcas digitales, como por ejemplo, mediante publicidades en redes sociales, principalmente en Instagram y Facebook, que son las que más utilizan nuestros potenciales clientes. Es importante esta actividad porque nuestra propuesta de valor con el modelo de negocios que proponemos no existe dentro del mercado argentino siendo totalmente innovador, por lo tanto, los clientes no saben ni conocen lo que ofrecemos. Por eso, es importante ser claros y precisos en lo que se quiere transmitir.

Programación

Por un lado, es necesario el diseño y desarrollo del *marketplace* donde se conectan las marcas digitales y los locales. Por otro lado, debe efectuarse el desarrollo y diseño del software para procesamiento de pagos y control de stock. En ambas programaciones el diseño tiene que ser amigable y sencillo de entender tanto para los locales como las marcas digitales.

Socio clave

Una persona fuera de la empresa estará encargada del mantenimiento mensual del *marketplace* todos los meses y hará las modificaciones que sean necesarias para

hacer más viable el negocio.

Estructura de costos

Costo hundido: Desarrollo de plataforma y software de procesamiento de pagos.

Costos fijos: Empleados, dominio de página.

Costos variables: Marketing

El negocio tendría costos marginales decrecientes ya que, cuando la plataforma y el sistema de programación estén desarrollados, el costo por cada nueva conexión entre local y marca digital es casi nulo.



Capítulo 4 - Plan de Marketing.

El *marketing mix* es un conjunto de instrumentos tácticos que las empresas tienen a disposición para lograr alcanzar los objetivos de la empresa y así poder influir en su mercado. No es lo mismo que el marketing estratégico. Este tiene un enfoque a mediano y largo plazo, analizando el mercado, los consumidores y la búsqueda de oportunidades, además de determinar la misión, visión y los objetivos generales de la empresa.

Por su lado, el marketing operativo se basa en acciones concretas. Estas deben implementarse en el corto plazo para lograr objetivos muy concretos. El marketing operativo consiste en ejecutar acciones concretas para lograr los objetivos que definió previamente el marketing estratégico. Las empresas pueden influir a corto plazo sobre la demanda de su servicio o producto.

El marketing mix es justamente la estrategia centrada en el aspecto interno de la empresa que analiza algunos aspectos básicos de su actividad. Este engloba cuatro variables que son el producto, el precio, el punto de venta (también conocido como distribución o *placement*) y la promoción. Esta estrategia se la conoce como las 4 Ps del marketing mix.



Producto o servicio

El producto es la base del negocio ya que es el objeto, tangible o intangible, que se va a comercializar. Es el elemento principal de cualquier campaña de marketing, ya que todas las acciones del marketing, de alguna forma u otra, giran en torno de este. El producto es lo que uno ofrece en el mercado para satisfacer las necesidades o deseos de los consumidores. A su vez, se puede definir a la estructura del producto en tres niveles. Por un lado, el producto esencial, que se refiere a la función o beneficio básico del producto. Además, se encuentra el producto ampliado, el cual hace referencia al envase, la calidad, la marca, la etiqueta, el estilo entre otras. Por último, se encuentra el producto plus, que es lo que está relacionado con el servicio postventa, la garantía, el crédito, la instalación, etc. Por lo que no solo se intenta satisfacer la necesidad del consumidor mediante el producto en sí, sino que también a través de los servicios relacionados para disfrutar del mismo.

El servicio que se le ofrece a los clientes es sin dudas algo innovador, ya que no existe algo en el mercado así. Esto trae beneficios para todas las partes. Por un lado, los dueños de los locales tradicionales se ven beneficiados al tener una fuente

de ingreso extra, lo cual es sumamente positivo en una economía como la Argentina, donde se proyecta una inflación anual hasta superior a un 70% y donde los bolsillos de las personas se vieron muy afectados en este último tiempo. Muchos locales que tuvieron que cerrar, quizás podrían haber subsistido en caso de que este servicio hubiera estado en el mercado.

Por otro lado, también trae beneficios para los dueños de las marcas digitales. Hay una brecha económica muy grande entre vender a través de internet o redes sociales en tu casa y poner un local. Este servicio, sin dudas es un primer paso para hacer posible que las pequeñas marcas tengan un espacio físico para poder vender sus productos. Esto además les brinda una experiencia de cómo son las ventas de producto en un local, la cual les da una referencia por si en un futuro ellos quisieran tener su propio local.

Representa asimismo un beneficio para los compradores, lo cual es lo más importante porque, el servicio puede ser beneficioso para las marcas y los locales, pero si no lo es para los compradores, no lo van a utilizar y no sería rentable.

Mix Sales combina lo mejor de los dos mundos, la compra *online* y la compra en un local físico. La persona a la cual le gusta ver un producto antes de comprarlo, va a tener la oportunidad de hacerlo en tiendas las cuales antes, al ser muy pequeñas, no tenían un espacio físico para posicionarse. A su vez, la persona que prefiere hacer sus compras *online*, va a poder seguir haciéndolas, pero con un agregado especial. Si el producto no es como pensaba o le queda chico y necesita realizar un cambio, va a tener un local donde va a poder hacerlo de una forma rápida y sencilla.

Precio

El precio hace referencia a la cantidad de dinero que un cliente deberá pagar para obtener el producto. Existen diferentes métodos de fijación de precio, en los que se tiene en cuenta una serie de elementos tales como el tipo de producto, el nivel de competencia, el grado de novedad en el mercado, etc.

Esta variable ayuda a entender y posicionar el nivel de competitividad de la empresa. Es uno de los desafíos más complicados del marketing, ya que una gran cantidad de consumidores es lo primero que se fijan. Es por eso que se debe realizar un estudio acerca de cuánto están los consumidores dispuestos a pagar, estudiar los precios fijados por la competencia para productos del mismo tipo y calcular muy bien los beneficios netos que la empresa obtendría.

En cuanto al precio, Mix Sales tendría una política del modo a la cual tiene Airbnb. La empresa solamente cobrará un fee de intermediación entre los locales y las marcas digitales. Este será de un 10% respecto al contrato de alquiler, el cual se abonará mensualmente. De este 10%, un 7% será pagado por el local y el otro 3% restante por la marca digital. Esto es porque el local va a estar teniendo el ingreso mensual por el alquiler. De todo ese ingreso, solamente perderá un 7%. La marca digital, en cambio, además de pagar el alquiler pagará este porcentaje. Es por esto que el porcentaje que la marca pagará es tan bajo, haciendo que sea casi insignificante, logrando que el negocio siga siendo rentable. Este modelo va a ser muy favorable para que cuando se comience el negocio, muchos locales y marcas empiecen a utilizar el *marketplace*, ya que no tiene ningún costo. Si la estrategia fuese una suscripción, haría que algunas pequeñas marcas no quieran ingresar al *marketplace* ya que les genera un costo extra.

Promoción y plaza

Al tratarse de un servicio digital, se entiende que los canales de promoción coinciden con la plaza. La promoción incluye todos aquellos medios, canales de distribución y técnicas utilizadas que dan a conocer el producto o servicio. Con el avance de la tecnología y las nuevas tendencias como las redes sociales, las posibilidades de poder promocionar efectivamente se ampliaron.

Las empresas desarrollan los productos para llegar al máximo número de clientes posibles para así aumentar sus ingresos. La promoción juega un papel muy importante en lograr esto a través de las distintas herramientas de difusión comercial. Es importante que, al momento de promocionar, los posibles clientes puedan ver las ventajas competitivas del producto para así querer comprarlo. La

plaza está relacionada con todas las actividades que la empresa debe hacer para que el producto o servicio esté disponible para el cliente. Esta es una cuestión fundamental que va a influir notablemente en el margen de ganancia y la satisfacción del consumidor.

En el caso de Mix Sales, la estrategia de promoción será diferente, dependiendo si se trata de la marca digital o del dueño de local, así como también para las personas que realicen ferias. Por un lado, nos enfocaremos primero en la oferta, conseguir la mayor cantidad de locales en el territorio de la provincia de Buenos Aires que quieran publicar su local ofreciendo un espacio.

Nuestra principal herramienta va a ser una campaña de marketing para generar “*awareness*”. En la campaña se explicaría nuestra propuesta de valor a los locales dejando un formulario de suscripción para más información. En esta etapa es importante analizar el arquetipo de cliente para diseñar una estrategia que los atraiga. Las personas que se suscriban y muestran interés, se les enviará un video explicativo de cómo funciona la página. Es de gran importancia tener un trato cercano y personalizado con cada dueño de local, ya que es fundamental que estas personas se sientan acompañadas y bien asesoradas. A su vez, los dueños deberán adoptar un modelo de negocios nuevo. Es por eso que mantendremos un seguimiento constante para retener a los locales dentro de las plataformas.

Una vez que los locales se vayan afianzando va a ser más sencillo y requerirá menos tiempo de asesoramiento por parte nuestra, donde estos locales nos representarán como “*adali*” de nuestro negocio. Para crecer, vamos a buscar ese mejoramiento continuo de los procesos dentro de la página web a través de la retroalimentación por parte de los clientes. Es de suma importancia que los locales vean a Mix Sales como un socio estratégico, ya que estos influenciarán en la experiencia que tiene la marca digital con este nuevo modelo de negocios.

Por otro lado, una vez que tengamos una base de locales interesantes que ofrecen su espacio, haremos una campaña viral de marketing a través de redes sociales, principalmente Instagram y Facebook, donde se mostrará nuestra propuesta de valor a la marca digital y como, al adoptar nuestro servicio, esta se transforma en

una marca reconocida y con presencia en varios locales. Además, compraremos *Google search words* como “alquiler de local”. La relación con las marcas digitales va a ser con servicios automatizados.

Otra estrategia para atraer a marcas digitales será conseguir una base de datos de sus mails. Entrando a la página web de cada marca digital, obtenemos los mails de cada una. Una vez que tengamos una base de datos importante, enviaremos una *landing page* con nuestra propuesta de valor y la opción de suscripción para más información. A través de inteligencia artificial, analizamos los arreglos que se van realizando entre local y marca digital e iremos creando un algoritmo para poder realizar campañas de marketing personalizadas. Factores como la ubicación, el precio, tipo de producto, estacionalidad, segmento objetivo entre otros, van a servir para determinar el algoritmo de inteligencia artificial. Asimismo, se podría implementar un programa de fidelización donde, dependiendo de cuánto usan nuestro servicio, irían obteniendo mayores beneficios, como por ejemplo, envíos gratis desde el local a la dirección del “consumidor final”.

Estimamos que el *customer acquisition cost* para los locales va a ser mucho menor que su *life time value*. Con este nuevo modelo de negocios lo normal es que el local lo adopte por un largo periodo, ya que este tipo de decisiones no las cambian de un día para otro.

Capítulo 5 - Operaciones del Negocio

Cuando una persona quiere vender algo, debe tener muy en claro que es lo que se está vendiendo. No es lo mismo implementar un plan para vender un producto o un servicio. Tampoco es lo mismo si uno vende un producto o servicio que tiene un bajo o alto costo. A su vez, es importante determinar quién es tu cliente y qué es lo que la persona está buscando. Sin dudas que hay pasos claves en el diseño operacional del negocio para lograr el éxito de Mix Sales. Entre estos se destacan el generar el *marketplace*, difundir la propuesta de valor para lograr hacerse conocidos, lograr atraer a los primeros clientes y luego ampliar la base de clientes.

Lo primero que se va a realizar será decidir quién va a ser el programador. Para esto se tendrán distintas entrevistas con programadores que trabajen de forma independiente. Necesitamos que sea un trabajador independiente ya que necesitamos un contacto directo con él al realizar la página fundamentalmente y también luego, si es necesario hacer una modificación de algún tipo. A su vez, las grandes empresas de programadores suelen cobrar por sus servicios un precio mucho mayor. Este paso es de suma importancia debido a que el *marketplace* es un paso fundante en el negocio, ya que sin él no se puede empezar a realizar las conexiones entre los negocios y las marcas digitales. Dentro de este, habrá una sección para que ingresen los dueños de locales o ferias y otra para las marcas digitales. Lo particular del *marketplace* es que los locales no solamente van a poder ofrecer su lugar y esperar que una marca digital los contacte, sino que también, ellos podrán enviar un mensaje a las marcas digitales que deseen a través de la página. Asimismo, las marcas digitales no solamente podrán mostrar interés en vender sus productos, sino que también, van a tener la posibilidad de contactarse con los dueños de los locales que les interesen. Cualquier duda que los cliente tengan respecto al *marketplace*, van a tener la posibilidad de comunicarse con los empleados de *Mix Sales*, quienes los asistirán en lo que necesiten.

Una vez que el programador haya terminado o esté finalizando el *marketplace*, se iniciará con el plan de marketing informado en el capítulo 4, para lograr que todos

aquellos posibles clientes tomen conocimiento de *Mix Sales*. Si estos empiezan a escuchar hablar de la empresa, cada vez se van a ir interesando más. Sin dudas el comienzo es lo más difícil y lo más importante. Es por esto que se ofrecerán beneficios a quienes sean los primeros clientes, ya que son fundamentales para que el negocio comience a crecer.

Mix Sales es un servicio, por lo que la estrategia tiene que ser la adecuada para esto. Cuando una persona compra un producto, no está tan interesada en conocer de manera acabadamente a la persona que le está vendiendo, ya que las personas se interesan más por el producto *per se*. Al contrario, cuando una persona busca un servicio, es fundamental su opinión de la persona. Es esencial que los posibles clientes perciban claridad, transparencia, honestidad y confianza en Mix Sales.

Para lograr esto, es muy importante que cuando los empleados hablen con los posibles clientes, se puedan poner en el lugar de ellos. Esto se logra hablando en un idioma que ellos puedan entender y no con tecnicismos. Los empleados deben ser claros al hablar, divertirlos y explicarles cómo sería si se unen a Mix Sales y qué beneficios les va a traer a ellos. La primera presentación siempre es clave, por lo que los posibles clientes tienen que llevarse una buena impresión, una opinión de sentido de que Mix Sales puede cumplir con lo que promete y será conveniente y fácil unirse.

Otra cosa importante al vender servicios es la forma en la cual uno lo vende. Los servicios son una oportunidad perfecta para no solamente hablar del servicio en sí, sino también enseñar otros puntos, para que el cliente se sienta más atraído. En este caso, los empleados no solamente tienen que comentar que la empresa brinda un *marketplace* para conectar marcas digitales con locales por un determinado precio. Lo que se debe hacer es comentar qué es ese marketplace, qué beneficios trae, cuál es el plan de crecimiento que proyecta la empresa para los próximos años, qué ayudas Mix Sales brinda a sus clientes, tanto en acordar precios como en el diseño de los locales, todo eso por ese precio.

Por último, es esencial quitar la incertidumbre a los posibles clientes. Sin duda que hacer un acuerdo puede traer nerviosismo en las personas. Lo que uno debe lograr

es lograr que se tranquilicen y que ellos sientan confianza en vos para que estén dispuestos a pagar por el servicio. Una buena propuesta para lograr esto es a los primeros clientes ofrecerles garantías para que se queden más tranquilos. Además, cuando Mix Sales cuente con algunos clientes, se pedirá a algún dueño de local y a algún dueño de marca digital grabarlos en un testimonio que cuenten sus buenos resultados. En este, contarán como conocieron a la empresa, que pensó en un principio, que pensó luego y cuál es el resultado obtenido. De esta forma, los futuros clientes verán cómo fue la experiencia de las personas, los que las motivará a confiar en el proyecto.

Una vez que la estrategia de marketing surja efecto y la empresa empiece a tener sus primeros clientes, el objetivo va a ser ir ampliando la base de clientes. Al ser un negocio que no se encuentra en el mercado, es fundamental lograr hacer crecer al mercado en un primer momento ya que, si uno logra esto, va a tener una ventaja competitiva muy importante por sobre los futuros competidores. Para esto, como mencionamos anteriormente, es fundamental que los posibles clientes puedan confiar en nosotros y en nuestro proyecto. Estos primeros clientes van a ir contando sus experiencias a los conocidos y poco a poco las personas se van a ir enterando del negocio. Los posibles clientes van a ir escuchando la experiencia de quienes confiaron y lentamente, otras personas van a ir confiando en Mix Sales. Estas otras personas van a contarles sus experiencias a sus conocidos y así el negocio se va a ir expandiendo tanto en conocimiento como en clientes.

Capítulo 6 - Costos, Finanzas e Inversión

Para analizar si el negocio es rentable, se utilizarán los criterios valor actual neto y tasa interna de retorno. Primero se armará una estructura de costos, teniendo en cuenta la inversión inicial. El criterio VAN actualiza flujos futuros a una tasa de descuento para poder determinar si un proyecto es o no viable. En cuanto a la TIR, es la tasa de interés o rentabilidad que nos ofrece la inversión, lo que nos mostrará el porcentaje de beneficios o pérdidas que se supone para la inversión que uno realiza

Inversión inicial

La inversión inicial es de 2.045.000\$, de los cuales casi su totalidad se destina al pago del programador que va a crear el marketplace, lo cual es una pieza esencial para el negocio. Luego, habrán 400.000\$ destinados a las computadoras como equipos de trabajo que se les brindará a los empleados. Por último, 45.000\$ se destinarán para la inscripción de la sociedad. Estas inversiones se realizan en el primer momento, ya que sin ellas, el negocio propiamente dicho no puede comenzar.

Costos Fijos

Los costos fijos de la empresa se componen en un 95% por los salarios y sus cargas sociales. Esto sucede dado que, al ser un trabajo remoto, no hay gastos tales como electricidad, agua, gas y otros derivados a estar presentes en una oficina. El único gasto con respecto a este tipo es el de alquiler de cowork, pero al ser solamente dos veces por mes, el costo es muy bajo.

Hay además 15.000\$ destinados a gastos varios, que son gastos imprevistos o de emergencia que no están previstos en el presupuesto, los cuales suelen ser de escaso monto. Asimismo, dentro de los gastos fijos también se destinan 14.000\$ al mantenimiento mensual del *marketplace* y otros 10.000\$ destinados a las líneas

telefónicas de las personas de ventas, las cuales constantemente van a estar llamando y atendiendo a los clientes o posibles clientes.

Costos variables

Los costos variables están integrados por los gastos de publicidad, promoción y marketing. Estos tienen asignados un presupuesto de 35.000\$ mensuales, los cuales se destinarán 25.000\$ a publicidad en Instagram que es una plataforma en la cual muchas marcas digitales publicitan sus páginas para vender sus productos y 10.000\$ en Facebook, la cual es una red social muy utilizada por gente mayor de 40 años, que suele ser la edad de las personas dueña de los locales.

Costos		
Inversión	Inscripción sociedad	\$ 45.000,00
	Programador para marketplace	\$ 2.000.000,00
	Computadoras	\$ 400.000,00
Costos Fijos	Suelo director	\$ 380.000,00
	Suelo encargado finanzas	\$ 140.000,00
	Suelo encargado de marketing	\$ 140.000,00
	Suelo encargado ventas 1	\$ 140.000,00
	Suelo encargado ventas 2	\$ 140.000,00
	Cargas sociales	\$ 188.000,00
	Gastos varios	\$ 15.000,00
	Alquiler Co-Work (2 veces por mes)	\$ 16.000,00
	Mantenimiento página web mensual	\$ 14.000,00
	Lineas telefónicas ventas	\$ 10.000,00
Costos Variables	Gasto publicidad, promoción y Marketing	\$ 35.000,00

Finanzas

En cuanto a la rentabilidad del negocio, podemos decir que el negocio va a tener un primer periodo en el cual va a tener pérdidas, ya que no va a haber muchos clientes, haciendo que los costos fijos sean altos en relación a la cantidad de ventas que se obtengan. Luego de ese año en el cual más personas escuchen hablar de Mix Sales y por ende más personas comiencen a hacer transacciones, se va a incrementar el nivel de ventas, por encima de la suma de costos fijos y variables.

El segundo año va a tener un resultado final positivo, pero no va a permitir recuperar la inversión realizada en el momento cero y en el primer año. El tercer año volverá a tener un aumento en cuanto a la cantidad de ventas realizadas. A fin de año, el resultado alcanzará para, sumado a lo que se ganó el año anterior, recuperar la inversión. Por lo cual entre el año 2 y 3 es que va a estar el período de recuperación del negocio. El último año también volverá a tener un muy pequeño aumento en cuanto a la cantidad de nuevas transacciones realizadas. Los cálculos fueron realizados con una proyección anual 60% de inflación para los períodos. Sin dudas que la alta inflación de la Argentina hace más difícil realizar una proyección a largo plazo del negocio.

Teniendo en cuenta que la tasa de interés actual del banco central es de 44%, se pudo estimar la tasa de descuento, sumándole un 10% de riesgo. Con los valores obtenidos por el *cash flow* y con la tasa de descuento obtenida, se pudo estimar la TIR, la cual fue de un 58% y el VAN, fue de un valor de 1.367.470,61\$. Al ser mayor a 0, la inversión es rentable.

Estado de resultados

Año	0	1	2	3	4
Ventas		\$ 14.040.000,00	\$ 29.472.000,00	\$ 47.155.200,00	\$ 75.448.320,00
Costo de ventas		\$ 4.488.000,00	\$ 7.180.800,00	\$ 11.489.280,00	\$ 18.382.848,00
GANANCIA BRUTA		\$ 9.552.000,00	\$ 22.291.200,00	\$ 35.665.920,00	\$ 57.065.472,00
Gastos operativos		\$ 10.836.000,00	\$ 17.337.600,00	\$ 27.740.160,00	\$ 44.384.256,00
Depreciaciones		89000	89000	89000	89000
Resultado operativo		-\$ 1.373.000,00	\$ 4.864.600,00	\$ 7.836.760,00	\$ 12.592.216,00
Impuesto a las ganancias		\$ -	\$ 1.702.610,00	\$ 2.742.866,00	\$ 4.407.275,60
Resultado Neto		-\$ 1.373.000,00	\$ 3.161.990,00	\$ 5.093.894,00	\$ 8.184.940,40

Cashflow

Año	0	1	2	3	4
Ventas		\$ 14.040.000,00	\$ 29.472.000,00	\$ 47.155.200,00	\$ 75.448.320,00
Costos Fijos		\$ 15.324.000,00	\$ 24.518.400,00	\$ 39.229.440,00	\$ 62.767.104,00
Costos variables		\$ 420.000,00	\$ 672.000,00	\$ 739.200,00	\$ 813.120,00
EBIT		-\$ 1.704.000,00	\$ 4.281.600,00	\$ 7.186.560,00	\$ 11.868.096,00
Impuesto a las ganancias (35%)		\$ -	\$ 1.498.560,00	\$ 2.515.296,00	\$ 4.153.833,60
Inversión activo Fijo	\$ 2.445.000,00	\$ 60.000,00			
Flujo de fondos	-\$ 2.445.000,00	-\$ 1.764.000,00	\$ 2.783.040,00	\$ 4.671.264,00	\$ 7.714.262,40
				Tasa de descuento	0,406
				TIR	58%
				VAN	\$ 1.367.470,61

Capítulo 7 - Equipo

El equipo inicialmente estará compuesto por un director, una persona encargada del marketing, una persona encargada de las finanzas y dos personas en el área de ventas, las cuales se van a encargar de la búsqueda de nuevos clientes y de la atención de los clientes. A su vez, habrá un programador, que diseñe el *marketplace* y luego ayude a la empresa con cualquier problema o modificación que se quiera realizar en el mismo, pero este no será un empleado en relación de dependencia.

Director

Es la persona encargada de gestionar el negocio. Su función es tomar las decisiones y marcar la dirección de la empresa. Todas las decisiones importantes que se tengan que realizar pasarán por él. Tiene además otro rol muy importante en los primeros momentos de Mix Sales. Será él quien se reunirá con los dueños de los locales o las marcas digitales que estén verdaderamente interesadas en la compañía, para darle validez al proyecto y seguridad a los clientes. En un comienzo será él quien realice esto, ya que, para abaratar los costos, no habrá muchos empleados. A medida que Mix Sales vaya creciendo, esta tarea va a ser delegada a otra persona para que él pueda encargarse de gestionar todo el negocio y pensar en qué cosas pueden desarrollarse en un futuro para seguir creciendo. Es fundamental el rol del director porque él debe mirar constantemente en donde están y hacia dónde quieren ir con el negocio.

Marketing

Habrà una persona encargada del marketing de la compañía. Tendrà un rol fundamental dentro de la empresa, especialmente en un primer momento, ya que va a ser quien se encargue de realizar la estrategia y campaña de marketing, Al ser algo innovador, nuevo en el mercado, las personas tienen que hacerse eco de la existencia de Mix Sales. Cuanto más empiezan a escuchar, más se va a hablar y más interesados van a estar los posibles clientes.

Una gran parte de la inversión inicial se destinará a este fin, ya que necesitas el conocimiento de la compañía para generar posibles clientes que te van a generar las dos ruedas del negocio. Lo más difícil es hacer que los primeros locales y las primeras marcas digitales conozcan y se interesen en algo nuevo, ya que esa incertidumbre les puede dar miedo. Pero una vez que consigas esos primeros clientes, más se conocerá el negocio, otros clientes se animarán a confiar en Mix Sales y así la rueda del negocio irá creciendo cada vez más.

Finanzas

Habrà una persona encargada de controlar las cuentas de la empresa. Su tarea principal es revisar las cuentas, fijarse que estén en orden y regularizar cualquier problema. En esto, deberá revisar si dentro de los primeros cinco días hábiles del mes, tanto los dueños de los locales como las marcas digitales hayan realizado el pago por el servicio que se brinda. Si es que esto no se hizo, deberá contactarse con los clientes para hacer que el pago se cumpla. Además, esta persona brindará asesoramiento a los clientes que así lo deseen para determinar el precio de los contratos de alquiler entre los negocios y las marcas digitales.

Ventas

En este sector se desempeñarán dos personas. Por un lado trabajarán en la búsqueda de nuevos clientes. Esta tarea se hará en conjunto con la persona del área de marketing para que sea consistente la búsqueda de nuevos clientes con el plan de marketing.

Entre las tareas a realizar se encuentra investigar posibles marcas digitales y posibles locales. A todos ellos, se les enviará una cadena de mail en la cual se les explicará lo que es Mix Sales y se les comentará de los beneficios que contarán si deciden asociarse. Estas dos personas harán el seguimiento, llamándolos para poder avanzar en los convenios. También, estas personas estarán disponibles para que cualquier cliente que quiera los contacte vía e-mail o por teléfono por cualquier consulta o duda que tengan acerca de la propuesta de Mix Sales.

Programador

Esta persona será la única que no estará en relación de dependencia con la compañía. El programador tendrá un rol fundamental en un inicio, ya que va a ser el encargado de diseñar el *marketplace* de la empresa. Luego de que este esté diseñado, se le solicitarán modificaciones que se deseen hacer o errores que la página esté lanzando.



Capítulo 8 - Aspectos Legales

Con respecto a los aspectos legales lo primero que se debe hacer es formalizar la constitución de una sociedad. Se constituirá una Sociedad de Responsabilidad Limitada. Las razones son varias: Menor costo y sencillez en su constitución, menos formalidades frente a la Inspección General de Justicia, así como una mayor flexibilidad en el manejo administrativo y contable

El tipo de contrato a firmar con los clientes, será un contrato de servicios, contemplado en el art. 1251 del Código Civil y Comercial.

En cada acuerdo que se genere entre una marca digital y un negocio, Mix sales firmará dos contratos, uno con cada parte. En el contrato habrá una cláusula de indemnidad mediante la cual se establecerá que cualquier juicio o reclamo que le pudiera efectuar a Mix Sales un empleado y/o un cliente por cualquier daño ocasionado, quedará a cargo del local o, en su caso, de la marca digital. A pesar de que esta cláusula esté vigente, no puede evitarse un juicio, ya que dicha acción queda librada a la decisión del reclamante. Desde Mix Sales se intentará no ser condenados en forma solidaria, pero será el juez quien en última instancia decida si Mix Sales es o no responsable.

A su vez, se buscará evitar que los clientes puedan contactarse entre ellos por la plataforma y luego por fuera de la misma para no tener que pagar por la interacción. A tal fin, al crear su cuenta, tanto los locales como las marcas digitales van a tener que aceptar los términos y condiciones de la plataforma. Dentro de esos términos y condiciones, un punto será que, durante un año, Mix Sales tendrá exclusividad respecto de la relación comercial entre ambas partes. Los locales podrán contar con más de una marca, pero si dicha contratación se debe a la intervención de Mix Sales en la que luego las partes terminaron organizando un acuerdo por fuera de la plataforma, ambas partes deberán pagar la retribución pactada en concepto de multa.

Capítulo 9 - Plan de implementación y Riesgos

	Octubre Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Junio	Julio
Programador diseña el Marketplace								
Se busca el personal necesario para el negocio								
Se inscribe la sociedad								
Programador y CEO ajustan detalles del Marketplace								
Primera campaña de marketing: Se anuncia el negocio								
Llamado a posibles clientes								
Sale al mercado el Marketplace								
Segunda campaña de marketing: Muestra el negocio afianzándose y su futuro								
Se conectan dueños de locales y marcas digitales								
Se renuevan los contratos e ingresan cada vez más clientes al Marketplace								

Riesgos del negocio

En cuanto a los riesgos del negocio, se encuentra la creciente tendencia de las compras *online*. Esta modalidad de venta tiene menos costos, tanto de estructura como de personal, por lo cual, muchas marcas prefieren invertir en esta modalidad de venta. Sin embargo, el negocio propuesto también es conveniente para estas personas ya que para cualquier cambio que deseen realizar, van a tener un local

para poder realizar el cambio del producto, y probárselo si es que desean. Como se dijo anteriormente, muchos argentinos tuvieron problemas con las compras *online* y debieron cambiar sus productos, lo cual suele ser engorroso.

Otro riesgo es sin dudas la delicada situación macroeconómica en la cual se encuentra la Argentina. El último relevamiento de expectativas que el Banco Central publica cada mes pronostica para el año 2022 una inflación del 72,7%, mientras que algunas consultoras privadas pronostican una inflación por arriba del 80%, lo que sería la inflación más alta de los últimos treinta años. Esta situación sin dudas hace que sea muy complejo invertir en el país ya que conlleva muchos riesgos, los cuales muchas personas no están dispuestas a correr. Además de esto, el consumo en el sector de la indumentaria viene decayendo los últimos meses ya que, cuando las personas dejan de tener dinero, posponen ese gasto y se quedan con las prendas que ya poseen.

Sin duda que la situación económica del país es algo que queda fuera de las manos de Mix Sales. Sin embargo, vamos a ofrecer diversos beneficios a nuestros clientes. A su vez, se los acompañará y ayudará a encontrar negocios que sean convenientes tanto para locales como para marcas digitales, para que ambos puedan sacar un beneficio económico.

Por último, está el riesgo de que una empresa grande quiera replicar el modelo de negocios. Muchas veces, es muy difícil competir ante empresas con un mayor poder económico. Si esto llegase a pasar, la solución propuesta sería la de venderle a esta empresa el negocio, intentando de hacer el mejor acuerdo posible para obtener la mayor ganancia.

Capítulo 10 - Conclusión

A lo largo del trabajo se pudo observar un nuevo modelo de negocio en la industria de la indumentaria. El siglo XXI trajo consigo muchos cambios debido a los avances tecnológicos y aún quedan más por venir. El mundo de los negocios se debe adaptar a estos cambios, ofreciendo a los clientes nuevos productos, nuevas experiencias de compras de modo que las empresas no pierden la cuota de mercado.

La oportunidad ofrece un nuevo negocio para permitir que las marcas digitales puedan crecer más rápidamente, sin tener que realizar una inversión tan grande como la de poner un local. Por un lado, los locales pueden tener una oportunidad para ser más rentables y de esta manera obtener más beneficios. Asimismo, los consumidores son cada vez más exigentes y buscan experiencias de compras las cuales tengan buenos resultados. Esto hará que puedan comprarles a marcas digitales, teniendo la posibilidad de ir al local para probarse los productos. Si ellos no desean ir al local, tendrán podrán realizar la compra *online* y tener la posibilidad de realizar cambios de forma accesible.

El negocio propuesto es muy moderno y avanzado. Es sin duda alguna una propuesta de negocio del siglo XXI, la cual ofrece una nueva oferta en un negocio tan importante como lo es la industria de la indumentaria. Mix sales proporciona un *win to win* entre los locales y las marcas digitales y también mejora la experiencia de compra de quienes deseen comprar una prenda de ropa. Al ser algo muy innovador, si la empresa lograra hacer conocer el negocio y conseguir a unos primeros clientes que se animen a confiar, se generará una ventaja competitiva muy importante sobre los que luego quieran realizar algo similar.

A través del análisis de la oportunidad de negocio, la industria y los clientes que se realizó y se logró obtener el desarrollo de un plan estratégico con un plan de marketing incluido, se pudo observar que realmente hay una oportunidad de negocio y que la propuesta de valor presentada podría ser un modelo de negocio factible.

Esta propuesta logra transformar la actualidad del mercado de la indumentaria, anticipándose a los cambios futuros al cual el mundo de los negocios, tan cambiante, nos llevará.

Validación y MVP

MVP: Mediante el siguiente link podemos encontrar un ejemplo de cómo sería el proceso que deben llevar a cabo los clientes cuando utilicen nuestra app.

<https://marvelapp.com/prototype/5aifa18>



Bibliografía

Abalos, M., Plat, C.. INDEC (2019). Comercio, Vol. 4, n°1. Encuesta nacional de centros de compras.

Abalos, M., Plat, C.. INDEC (2020). Comercio, Vol. 5, n°1. Encuesta nacional de centros de compras.

Abalos, M., Plat, C.. INDEC (2021). Comercio, Vol. 5, n°10. Encuesta nacional de centros de compras.

Abalos, M., Plat, C.. INDEC (2021). Comercio, Vol. 6, n°3. Encuesta nacional de centros de compras.

Abalos, M., Plat, C.. INDEC (2022). Industria manufacturera, Vol. 6, n°1. Índice de producción industrial manufacturero.

Botey, P. (2022). Las 4p del marketing: qué son, cuáles son y para qué sirven. Inboundcycle, Marketing digital. Recuperado el día 20 de julio de 2022 de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/las-4-p-del-marketing-que-debes-conocer>

Bygarve, W., Zacharis, A. (2011). Entrepreneurship: Opportunity recognition, shaping and reshaping.

Dvoskin, R. (2004). Fundamentos del Marketing, Teoría y Experiencia.

González, N. (2021). Qué tienen en cuenta los clientes a la hora de hacer compras *online*. Telam. Recuperado el día 20 de julio de 2022 de <https://www.telam.com.ar/notas/202109/569073-compras-online.html>

ICBC (2022). Análisis FODA, la clásica herramienta que te permitirá crecer. Recuperado el día 20 de julio de 2022 de <https://www.icbc.com.ar/personas/como-ayudarte/estudio/An%C3%A1lisis-FODA%2C-la-cl%C3%A1sica-herramienta-que-te-permitir%C3%A1-crecer>

Infobae (2021). La Argentina es el país en el que más aumentó el precio de la ropa y el calzado en los últimos 4 años. Recuperado el día 20 de julio de 2022 de <https://www.infobae.com/economia/2021/11/24/la-argentina-es-el-pais-en-el-que-mas-aumento-el-precio-de-la-ropa-y-el-calzado-en-los-ultimos-4-anos/#:~:text=Del%20estudio%20realizado%20entre%202012,mayor%20incremento%20de%20la%20muestra.>

Krajewski, L., Malhotra, M., Ritzman, L. (2008). Administración de

operaciones.

Lavolpe, A. (2010). Presupuestos y Gestión.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation.

Porter, M. (1991). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Capítulos 1 y 2.

Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Cambridge: Harvard Business Review.

Santander Universidades (2022). 5 fuerzas de Porter: qué son y para qué sirven. Banco Santander, S.A.. Recuperado el día 20 de julio de 2022 de <https://www.becas-santander.com/es/blog/5-fuerzas-de-porter.html>

Servicio Nacional del Consumidor (2021). Casi un 90% de las personas han comprado por Internet durante la pandemia admiten haber tenido problemas. Recuperado el día 20 de julio de 2022 de <https://www.sernac.cl/porta1/604/w3-article-58609.html>

