



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS**

**TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN**

**“DISEÑO Y POSICIONAMIENTO DE UNA EMPRESA DE VENTA ONLINE  
DE INDUMENTARIA”**

Autor: Álvarez Ferreira, Andrés Raúl

Tutor: Dr. Gerardo Heckmann

Córdoba

2020



DISEÑO Y POSICIONAMIENTO DE UNA EMPRESA DE VENTA ONLINE DE INDUMENTARIA by Álvarez Ferreira, Andrés Raúl is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

### **Agradecimientos**

A mi familia que siempre me apoya en mis proyectos de capacitación continua, un pilar fundamental para los momentos de mayor dificultad y fuente de energía para poder seguir adelante con mis metas.

A la Escuela de Graduados en Ciencias Económicas- Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de Córdoba, por abrirme las puertas y permitirme realizar un MBA cuyo valor agregado a mi formación es enorme.

A mi tutor, el Dr. Gerardo Heckmann por su dedicación, profesionalismo y generosidad a la hora de guiarme correctamente para lograr los objetivos del presente trabajo de la mejor forma posible.

También quiero agradecer a los integrantes del equipo de Seminario Trabajo Final por estar siempre a disposición de los alumnos aportando su experiencia de gran utilidad para la realización de nuestros trabajos. Entre otros: MBA Walter Abrigo, MBA Carla Lubrina y MBA Lucía Jaimez.

Por último, pero no menos importante, mencionar el grupo humano espectacular que se formó con mis compañeros y compañeras de la cohorte. Aportando nuevas formas de hacer las cosas y que uno puede implementar a las situaciones que se presentan diariamente.

## Índice De Contenidos

Índice de Gráficos	5
Índice de Tablas	6
1. Resumen	7
1.1 Objetivo.	7
1.2 Metodología.	7
1.3 Fundamentación teórica.	7
1.4 Resultados.	7
1.5 Conclusiones y contribuciones.	8
2. Introducción	8
2.1 Objeto del estudio.	8
2.2 Antecedentes del estudio.	8
2.3 Problema u Oportunidad.	9
2.4 Objetivo.	10
2.5 Punto de vista sobre el cual el tema está siendo abordado.	10
2.6 Citar trabajos anteriores que abordan el mismo tema.	12
2.7 Motivos/justificación por lo que se escoge el tema.	12
3. Fundamentación teórica	13
3.1 Enfoque teórico	13
3.1.1) Modelo de Creación de Valor para el Cliente (Integración Gerencial)	13
3.1.2) Modelo del Proceso De Decisión Del Consumidor:	14
3.1.3) Modelo Service Profit Chain	17
4 Metodología	21
4.1 Encaje del método con su epistemología.	21
4.2) Descripción de metodologías	21
4.2.3) Canvas: El Lienzo de propuesta de valor y perfil del cliente	21
4.2.4) Segmentación y análisis de clústers.	26
5. Análisis y resultados	30

---

5.1) Procedimientos ejecutados en la metodología	30
5.2) Datos cuantitativos y nominales.	31
6 Conclusiones	63
6.1 Retomar los objetivos y dejar claro si fueron alcanzados.	63
6.2 Contribuciones del trabajo.	63
6.3 Limitaciones del trabajo.	64
6.4 Estudios Futuros Sugeridos	65
Referencia bibliográfica	67
ANEXOS	68
Anexo 1: Encuesta propia: “opinión de compra de indumentaria”	68
A-1.1) Salida Análisis Factorial de Correspondencias Múltiples s/encuesta de opinión:	68
A 1.2): Otros resultados encuesta propia: “opinión de indumentaria”	73
Anexo 2: Encuesta Universidad Abierta Interamericana (UAI)	74
Anexo 3: Entrevista en Profundidad a Empresa “Pack Go” - Logística.	75
Anexo 4: Entrevista Directora Química IRAM - Normalización de Talles.	76
Anexo 5: la marca de ropa “Zara” y su filosofía.	79
Anexo 6: noticias de aplicaciones tecnológicas que realizan las empresas.	80
Anexo 7: Formulario encuesta propia “Compras online de ropa”	82
Anexo 8: Salidas Factoriales SPAD encuesta propia N°2 “Compras Online de Ropa”	88
Referencias	89

---

**Índice de Gráficos**

Ilustración 1 - Modelo de integración gerencial (Lovelock C. , 2009).....	13
Ilustración 2 - Modelo de Servucción (Langeard & Eiglier) .....	16
Ilustración 3 - Ecuación de Satisfacción (Lovelock C. , 2009) .....	17
Ilustración 4 - Zona de Tolerancia - Adaptación (Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1993).....	17
Ilustración 5 - Cadena de Servicio-Beneficio (Lovelock C. , 2009) .....	19
Ilustración 6 - Creación de valor (Lovelock C. , 2009) .....	21
Ilustración 7 - Lienzo propuesta de valor y perfil del cliente (Osterwalder, 2015).....	22
Ilustración 8 - Lienzo de modelo de negocio (Osterwalder A. , 2011).....	25
Ilustración 9 - Dendograma para Clústers. (Minitab, 2018) .....	29

**Índice de Tablas**

Tabla 1 - Vínculos en la cadena servicio-beneficio (Lovelock C. , 2009) ..... 20

## 1. Resumen

### 1.1 Objetivo.

Crear una propuesta de valor y validar un modelo de negocio de venta online de ropa.

### 1.2 Metodología.

Para realizar el trabajo, de acuerdo al marco teórico de base, considero oportuno utilizar las siguientes metodologías:

- I. Canvas: construcción del perfil del cliente y creación de propuesta de valor.
- II. Encuestas online.
- III. Entrevistas en profundidad.
- IV. Segmentación y análisis de Clústers: Determinación de segmento objetivo óptimo.

### 1.3 Fundamentación teórica.

- I. Comportamiento y proceso de toma de decisiones del consumidor.
- II. Modelo de creación de valor para el cliente (Integración Gerencial).
- III. Modelo Service Profit Chain.

### 1.4 Resultados.

Se pudo armar el perfil de cliente para y la propuesta de valor a validar. Realicé dos encuestas que arrojan resultados importantes, pero a profundizar ya que los consumidores prefieren el canal físico de compra y se debe complementar con estudios estadísticos (propios y ajenos). De las entrevistas en profundidad se obtuvo información cualitativa y cuantitativa que desde mi punto de vista es relevante para el sector indumentaria.



---

### **1.5 Conclusiones y contribuciones.**

En cuanto al objetivo del trabajo, lo considero cumplido ya que detecté las principales causas por las que eligen comprar en tiendas físicas: no poder probarse la ropa y el error de talle (validación de hipótesis). A su vez, pude validar la propuesta de valor inicial: un nuevo sistema de asignación de talles y medición mediante un sistema de escaneo corporal sobre su silueta o alguna parte del cuerpo (encaje producto-mercado). A partir de esto, diseñé la primera versión del modelo de negocios (Lienzo). Con estudios posteriores sugeridos se deberá realizar una correcta segmentación de mercado y análisis de clústers procesando la encuesta online propia con software estadísticos (SPSS o similar) para determinar la correlación de las variables. En cuanto a las contribuciones, este trabajo pone el foco en la aplicación de la tecnología para el e-commerce en un sector que subutiliza su potencial y que los avances tecnológicos disponibles permiten crear una experiencia de usuario superadora. Si en los estudios sugeridos logramos validar una solución, el diseño y posicionamiento de la empresa puede ser exitoso.

## **2. Introducción**

### **2.1 Objeto del estudio.**

El presente trabajo se enfoca en el e-commerce en el mundo de la moda, más puntualmente sobre la venta de indumentaria. No se trata de una empresa en particular, sino aplicado a la industria en general, para construir de cero una empresa de venta online. Para ello es necesario mencionar como parte del objeto de estudio las tendencias y evolución del e-commerce, las tecnologías aplicables al negocio y el comportamiento del consumidor en la toma de decisiones de compra.

### **2.2 Antecedentes del estudio.**

El punto de partida son las estadísticas e informes de la industria. En España, por ejemplo para el año 2018 que alrededor del 30% de las ventas online son devueltas ((*El Mundo.es (Mar 28, 2020)*, 2019),)

---

y muchas compras no se terminan de concretar por miedo a no saber “cómo le va quedar la ropa” (no poder probarse la ropa). Además, esto supone un costo de logística inversa que llega hasta el 4% de las ventas.

En España, la moda está en el tercer puesto del ranking de categorías más vendidas (*Estudio Anual de eCommerce 2018 | IAB Spain*, n.d.). Claro que hay que distinguir las subcategorías de indumentaria deportiva y no deportiva. Y si vemos el ranking de categorías en Argentina, según datos de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, para el año 2019 la indumentaria deportiva se ubica en el cuarto puesto si medimos cantidad de compras, pero en el tercer puesto como categoría comprada por primera vez. El mismo análisis para la indumentaria no deportiva, la ubica en el sexto y quinto lugar respectivamente.

En cuanto a la tecnología aplicable, podemos incluir en los antecedentes del estudio, desarrollos realizados por las grandes tecnológicas a nivel mundial y casos de aplicación por empresas del mundo de la moda:

1) IBM: con la inteligencia artificial que permiten experiencias de compra perfectas y personalizadas. También esta tecnología permite reducir drásticamente los tiempos de diseño de las nuevas colecciones de ropa. 2) SEPHORA, personalización virtual de cosméticos, y 3) IKEA muebles: Cómo romper la barrera de la web con realidad aumentada. Estos tres ejemplos, los podemos enmarcar en lo que luego definiremos como Retailarity, dentro del marco teórico proceso de toma de decisiones del consumidor.

### **2.3 Problema u Oportunidad.**

En un contexto de crecimiento exponencial del e-commerce a nivel mundial con Marketplaces que operan worldwide, son multimarca y tienen clientes interculturales, las ventas online de

indumentaria no alcanzan todo su potencial, por lo que entiendo que hay barreras a superar y se abre la oportunidad de generar una nueva experiencia del consumidor que reduzca los riesgos asociados a las compras online, ya sea por la dificultad para elegir el talle correcto, no poder probárselo, saber cómo le va quedar, o combinar con otras prendas de su estilo. Este atributo del servicio (producto en términos genéricos) “e-commerce” tienen un alto porcentaje de valoración en los usuarios (CACE, 2020).

Además, el driver para comprar online es la conveniencia (practicidad, comodidad, ahorro de tiempo), antes que precio. Al respecto, informes de distintas entidades en diferentes países como ser España (IAB Spain, 2019) y Argentina (CACE, 2020), coinciden en la dirección de sus conclusiones lo que permite pensar que es aplicable a un entorno multicultural.

Por otro lado, la tendencia Everything as a Service (EaaS) está cambiando el concepto de propiedad sobre los bienes físicos. Ya no es necesario comprarlos y pagar por completo su valor para poder usarlos, sino que se accede a ellos mediante el pago de un canon mensual y que permite a los consumidores utilizarlos a demanda en el momento que los necesita y luego devolverlos.

#### **2.4 Objetivo.**

Busco crear una propuesta de valor que supere los inconvenientes atribuidos a la venta online de ropa, cuyo potencial económico es tan importante, simultáneamente identificando un segmento objetivo óptimo.

#### **2.5 Punto de vista sobre el cual el tema está siendo abordado.**

Muchas empresas están avanzando en una solución para estas dificultades, pero de manera lineal. Subutilizan el potencial de la tecnología y herramientas digitales aplicables al e-commerce. Hasta el

---

momento las ventas online son un complemento de las tiendas físicas y la línea evolutiva en la estrategia de marketing fue pasar de una venta multicanal a la omnicanalidad al día de hoy. Teniendo en cuenta que debemos centrarnos en el cliente y no en el producto es necesario definir la estrategia de marketing bajo el concepto “Retailarity” o “Comerciabilidad” que trata de describir una experiencia de compra sin límites. Recurre a tecnologías de vanguardia, como la inteligencia artificial, la realidad virtual y el aprendizaje automático, para transformar cualquier superficie, entorno o dispositivo en un punto de venta bajo demanda y personalizado. Parte de la comodidad de las compras online y le añade la experiencia de la visita a una tienda física, para crear una experiencia tan sensorial como un paseo por un mercado tradicional y tan eficaz como las compras con un clic. Google, en su artículo “Consumer trends shaping the future today” (Google, 2018), resume en pocas palabras lo que los clientes del futuro quieren: Contenido totalmente personalizado, mensajes personalizados y experiencias de compra.

Por último podemos mencionar el Informe de ERICSSON Consumerlab (ERICSSON, 2019): “10 Tendencias de consumo para 2030. Internet de los sentidos”. Del mismo se pueden destacar 2 tendencias. 1) Tacto total: Los consumidores esperan que podamos tocar cualquier cosa, en cualquier lugar, de manera completamente digital. 2) Servicios sensoriales: El 45 % de los consumidores anticipa centros comerciales digitales que les permitirán utilizar los cinco sentidos a la hora de comprar.

Después de años de deslizar el dedo sobre superficies de vidrio, el 63% también espera teléfonos inteligentes con pantallas capaces de transmitir la forma y textura de los íconos digitales y botones que se estén presionando. Sería genial sentir que los botones e íconos se retraen cuando se les aplica fuerza.

Pero la capacidad de sentir texturas digitales podría ir mucho más allá de los límites de una pantalla de teléfono inteligente. De hecho, 6 de cada 10 piensan que unas pulseras que estimulen los nervios para que puedas sentir cualquier objeto digital estarán disponibles para 2030. Las aplicaciones de tecnología táctil podrían ser casi ilimitadas. Además, 6 de cada 10 piensan que esos brazaletes

transmitirán la sensación de peso y movimiento para que los objetos digitales que toquen parezcan completamente reales. Además, casi el 45% dice estar interesado en un centro comercial digital donde puedan sentir la textura de la ropa y los muebles.

Esta visión no solo se basa en la expectativa de los avances tecnológicos, sino también en la investigación del consumidor: los primeros usuarios urbanos esperan que estemos usando todos nuestros sentidos on line en 2030. De aquellos que desean un Internet de los Sentidos, el 33% piensa que una mejor compra on line será clave.

## **2.6 Citar trabajos anteriores que abordan el mismo tema.**

En la temática de e-commerce de ropa podemos mencionar el siguiente trabajo:

Título: “Desarrollo de una Tienda Virtual para Onda Sports”

Autora: Cra. Cecilia Salum

Tutor: Dr. Gerardo Heckmann

Año: 2016

## **2.7 Motivos/justificación por lo que se escoge el tema.**

Considero que las ventas son una actividad núcleo de toda empresa, y el marketing es la rama de conocimiento que las abarca. Las nuevas herramientas tecnológicas están produciendo cambios en los hábitos de los consumidores y en las expectativas de éstos respecto a la experiencia de compra. Entender la nueva era del e-commerce es fundamental para agregar valor a una industria que tiene potencial para seguir creciendo y deberá adaptarse a los cambios en el entorno.

### 3. Fundamentación teórica

#### 3.1 Enfoque teórico

A continuación, abordaré los modelos conceptuales sobre los cuales se basará el trabajo.

##### 3.1.1) Modelo de Creación de Valor para el Cliente (Integración Gerencial)

Este modelo destaca la interrelación que debe haber entre las tres gerencias más importantes de la empresa y con el cliente como centro.

Desde el **Área de Marketing**, la empresa selecciona tipos específicos de clientes a quienes servir, para crear luego relaciones rentables con ellos. Esto se logra a través del diseño de un paquete de servicio (una propuesta de valor), que los clientes deseen comprar. Se trata de lograr una oferta de servicio para el cliente que posea calidad, brinde una solución a sus necesidades y sea percibida con un valor superior a la competencia.

A continuación, podemos ver el Gráfico que muestra la interrelación de las tres gerencias:



Ilustración 1 - Modelo de integración gerencial (Lovelock C. , *Marketing de Servicios*, 2009)

**Gerencia de Recursos Humanos:** En muchas empresas de servicio la calidad y el compromiso de la fuerza laboral se han convertido en una fuente importante de ventaja competitiva, sobre todo en los servicios de contacto elevado donde los clientes discernen las diferencias entre los empleados de

empresas en competencia.

Las empresas de servicios exitosas lo son por su fuerte compromiso desde la gerencia de alto nivel con los recursos humanos. Este compromiso surge debido a dos necesidades particulares que sirven para incrementar la competitividad empresarial: retener a las personas que conforman equipos de alto rendimiento e identificar potenciales talentos en las organizaciones.

**El Área de Operaciones** tiene el desafío de hacer posible la generación y entrega de un paquete de servicios específico a los clientes seleccionados.

La empresa elige las técnicas operativas que le permitan cumplir en forma constante las metas orientadas a la satisfacción del cliente. Ese es nuestro norte: SATISFACER. En el mundo de los servicios esto implica algo muy distinto a minimizar costos para maximizar el beneficio de la empresa. La empresa logra su máxima rentabilidad cuando sus clientes satisfechos siguen comprando y recomendando sus servicios.

En otras palabras, el cliente no nos pide minimizar costos sino maximizar su satisfacción. Las operaciones serán un magnífico aliado para mejorar la satisfacción de nuestros clientes y optimizar la productividad de los procesos para lograrlo.

### **3.1.2) Modelo del Proceso De Decisión Del Consumidor:**

Las etapas del modelo de consumo de servicios son tres:

#### **1- Etapa previa a la compra:**

Se compone de 4 pasos principales:

- 1- Activación de una necesidad.
- 2- Búsqueda de información.
- 3- Evaluación de Soluciones Alternativas.
- 4- Decisión de compra.

---

La decisión de comprar y utilizar un servicio refleja la activación de una necesidad subyacente en una persona. Aquí debemos mencionar que los clientes perciben riesgos que las empresas deben reducir con algunas respuestas estratégicas. Si su compra es rutinaria e implica un riesgo relativamente bajo, puede pasar rápidamente a la selección y el uso de un proveedor específico de servicios. Sin embargo, en situaciones de mayor riesgo o en las que utiliza un servicio por primera vez, usted podría estar dispuesto a invertir tiempo y esfuerzo para determinar con mayor precisión sus necesidades, conocer las ventajas y desventajas de los posibles cursos de acción e identificar y evaluar a los diversos proveedores. Estos intentos para encontrar una solución a la necesidad conducen a que el cliente arme su “Conjunto Evocado”, que no es otra cosa que el grupo de propuestas de valor que un cliente consideraría en el proceso de la toma de decisiones, que se deriva de experiencias pasadas o fuentes externas. Aquí es necesario mencionar que los avances tecnológicos traen modificaciones en la forma en que el consumidor obtiene información, y se introduce el concepto de Retailarity, que analiza y describe la fusión entre el mundo virtual y el real a través de los dispositivos electrónicos cada vez más potentes. El siguiente paso consiste en identificar a los proveedores potenciales y después ponderar los riesgos y beneficios de cada opción antes de tomar la decisión final. En este punto, el cliente ya ha desarrollado ciertas expectativas sobre la naturaleza de su futura experiencia de servicio y de los beneficios que obtendrá.

## **2- Etapa del encuentro del servicio:**

La parte principal de la experiencia de servicio es la etapa del encuentro de servicio. Generalmente inicia con el pedido, la solicitud de una reservación o incluso con el envío de una solicitud. Durante la entrega muchos clientes empiezan a evaluar la calidad del servicio que están recibiendo y a decidir si cumple sus expectativas.

A la hora de planificar un servicio es fundamental entender la naturaleza y magnitud de los puntos de contacto, así como “El momento de la verdad” y la importancia de manejar los puntos de contacto de forma efectiva. En este trabajo hay que mencionar que estamos frente a un modelo de servicio de bajo



contacto. Aquí es útil el Modelo de Servucción: se pueden tener distintas variantes a la hora de planificar las interacciones. La línea que divide el sistema de Operaciones del servicio con el sistema de entrega del servicio en ocasiones se puede mover de lugar para permitir al cliente una interacción con partes del proceso que le generarían confianza o una experiencia distinta.

### Servucción



Ilustración 2 - Modelo de Servucción (Langeard & Eiglier)

### 3- Etapa posterior al encuentro.

Es cuando se evalúa el desempeño del servicio y las expectativas de los clientes se rectifican de forma positiva, se confirman, o se rectifican de forma negativa, resultado que afectará sus intenciones futuras, como el hecho de permanecer leales y, a este respecto, hacer recomendaciones positivas o negativas a los miembros de la familia y a otras personas. Debemos mencionar que la experiencia de los usuarios debe ser fácilmente visible para los nuevos usuarios y potenciales clientes a modo de generar confianza en el servicio ofrecido.

Los altos niveles de desempeño inesperados, la activación y el efecto positivo pueden producir deleite. Dado el mercado altamente competitivo y las múltiples alternativas para satisfacer sus necesidades, se generan expectativas que están constantemente siendo contrastadas con la percepción del servicio recibido. Entonces podemos definir la siguiente ecuación:

$$\text{SATISFACCIÓN} = \text{Percepción} - \text{Expectativa}$$

Ilustración 3 - Ecuación de Satisfacción (Lovelock C. , *Marketing de Servicios*, 2009)

Dónde podemos mencionar cuatro componentes de la Expectativa: **1-Nivel de servicio deseado**: nivel anhelado de calidad del servicio que el cliente cree que puede y debe recibir; **2-Nivel de servicio adecuado**: nivel mínimo de servicio aceptable; **3-Nivel de Servicio Pronosticado**: nivel de servicio que el cliente en realidad espera recibir; **4-Zona de tolerancia**: rango de variación del servicio que el cliente está dispuesto a aceptar.

Entonces, podemos decir que es muy importante manejar la zona de tolerancia que va de lo adecuado a lo deseado en el nivel del servicio recibido, es decir el rango de variación del servicio que el cliente está dispuesto a aceptar. Si el nivel es más bajo que lo adecuado caemos en la zona de insatisfacción que genera una experiencia negativa en el cliente.

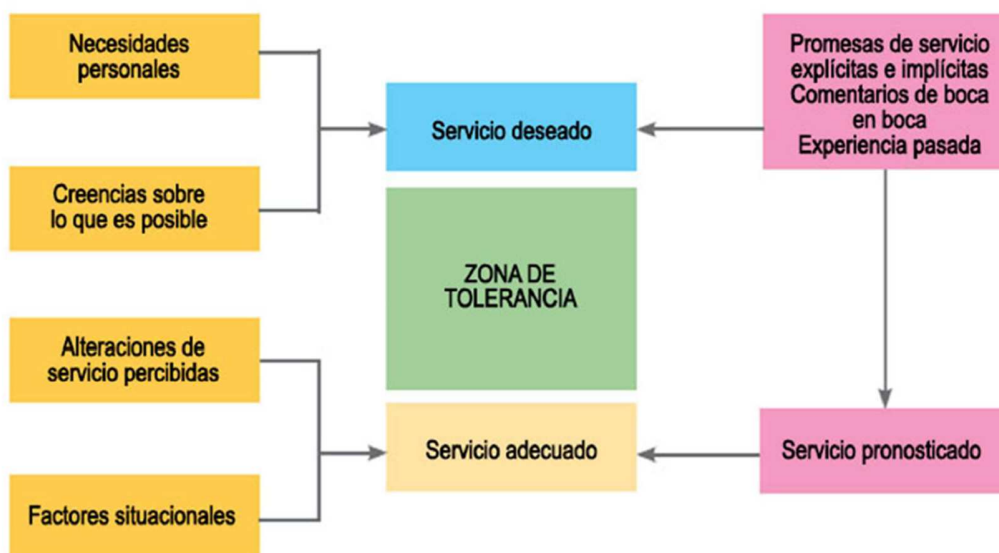


Ilustración 4 - Zona de Tolerancia - Adaptación (Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1993)

### 3.1.3) Modelo Service Profit Chain

En la **cadena Servicio-Utilidades** integraremos temas referentes a la administración de los

empleados, la creación de lealtad del cliente y la mejora de la calidad del servicio. En las nuevas economías de servicios, los trabajadores de contacto y los clientes necesitan ser el centro de la actividad gerencial. Los gerentes de servicios exitosos ponen atención a los factores que derivan en rentabilidad: inversión en personal, tecnología que apoye a los trabajadores de contacto, prácticas modernas de reclutamiento, capacitación y compensación vinculada con el desempeño de los empleados en todos los niveles.

“Los negocios alcanzan el éxito al obtener, mantener y cultivar clientes”, afirman los respetados autores y consultores Don Beepers y Martha Rogers (Lovelock C. , Marketing de Servicios, 2009). Que los clientes de una empresa compren más, con mayor frecuencia y que permanezcan leales más tiempo. Todo esto hace a la vinculación con los clientes y la rentabilización de clientes cuya ecuación tiene 6 componentes: cuatro que hay que aumentar y son: ventas por repetición, ventas cruzadas, referencias y sobreprecio; y dos que hay que disminuir: costos de adquisición de clientes y costos de servir.

Es importante que una empresa demuestre que puede salir y obtener más clientes. El crecimiento mantiene a una empresa vibrante y viva, convirtiéndola en un buen lugar para trabajar, un lugar que proporcione a los empleados beneficios económicos y oportunidades de desarrollo (Lovelock C. , Marketing de Servicios, 2009).

La Figura y tabla siguientes ofrecen un resumen útil, que destaca las conductas que los líderes de servicio necesitan para administrar sus organizaciones de manera efectiva.

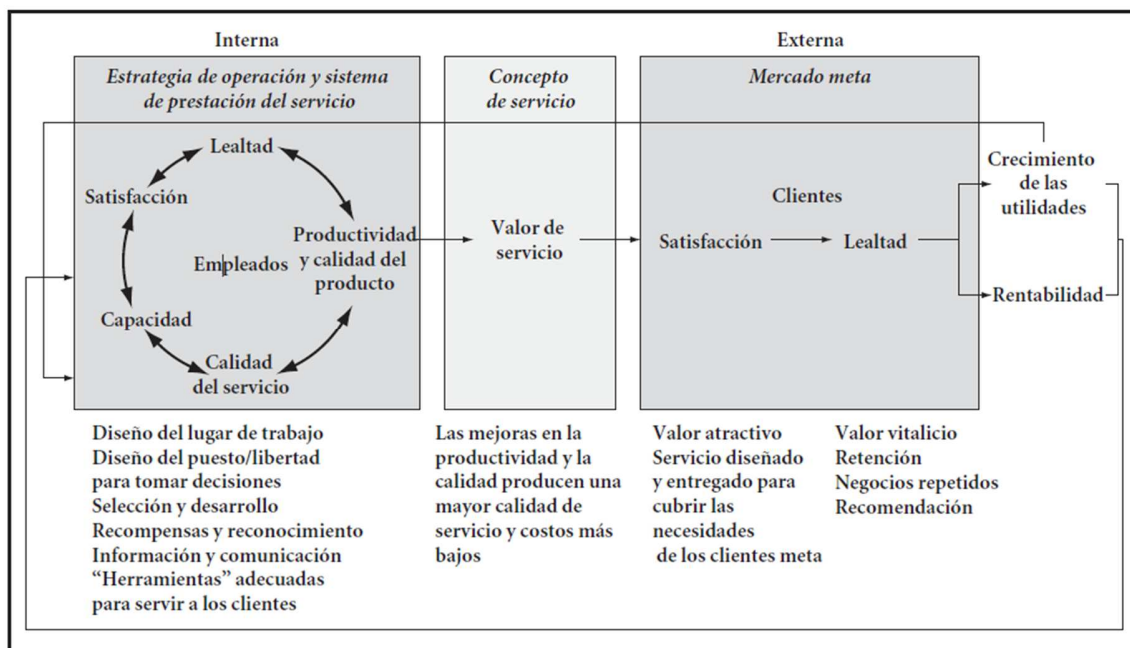


Ilustración 5 - Cadena de Servicio-Beneficio (LoveLock C. , Marketing de Servicios, 2009)

Al trabajar hacia atrás, desde los resultados finales deseados de rentabilidad y crecimiento de las utilidades, los vínculos 1 y 2 se enfocan en los clientes y destacan la identificación y comprensión de sus necesidades, las inversiones para asegurar su retención y un compromiso para adoptar nuevas medidas de desempeño que supervisen variables como la satisfacción y la lealtad de los clientes y de los empleados. El vínculo 3 se enfoca en el valor que el concepto del servicio crea para los clientes y destaca la necesidad de inversiones para mejorar continuamente tanto la calidad como la productividad.

Otro conjunto de conductas de liderazgo de servicio (vínculos 4-7) se relaciona con los empleados e incluye un enfoque organizacional en el personal de contacto, apoyando el diseño de puestos que ofrezcan una mayor libertad a los empleados e invirtiendo en el desarrollo de gerentes prometedores. En esta categoría también se incluye el concepto de que el pago de salarios más elevado en realidad disminuye los costos de mano de obra, después de que se toman en cuenta la reducción de la rotación de personal, mayor productividad y mayor calidad. El liderazgo de la alta gerencia subyace al éxito de la cadena (vínculo 8).

1. La lealtad del cliente produce rentabilidad y crecimiento.
2. La satisfacción del cliente conduce a su lealtad.
3. El valor produce satisfacción del cliente.
4. La calidad y la productividad producen valor.
5. La lealtad de los empleados aumenta la calidad del servicio y la productividad.
6. La satisfacción de los empleados conduce a su lealtad.
7. La calidad interna produce satisfacción a los empleados.
8. El liderazgo de la alta gerencia subyace al éxito de la cadena.

Tabla 1 - Vínculos en la cadena servicio-beneficio (*Lovelock C. , Marketing de Servicios, 2009*)

Evidentemente, la implementación de la cadena servicio-beneficio requiere de una comprensión profunda de la forma en que el marketing, las operaciones y los recursos humanos se relacionan con los intereses estratégicos generales de una empresa, y su contribución conjunta a la creación de valor; tema que se desarrolló anteriormente en el modelo de integración gerencial.

---

## 4 Metodología

### 4.1 Encaje del método con su epistemología.

Las metodologías a emplear son tanto descriptivas como analíticas cuali-cuantitativas. Podemos mencionar las siguientes 4 metodologías a utilizar: Canvas y el Lienzo de la propuesta de valor junto con el lienzo del modelo de negocios; entrevistas en profundidad y encuestas online; Segmentación de mercado y determinación de clústers. Serán de utilidad para intentar validar algunas hipótesis, indagar sobre las preferencias de los consumidores de indumentaria, y obtener información cuali-cuantitativa de cuestiones operativas del e-commerce.

### Construcción de valor para nuestro negocio

En un mercado competitivo los clientes tienen múltiples alternativas para satisfacer sus necesidades. La elección de compra se realiza en función del valor que representan dichas alternativas. El desafío está en lograr que el cliente perciba el valor de nuestra propuesta. ¿Cómo se crea valor? Se trata de aumentar las prestaciones y las emociones y disminuir el precio, las incomodidades e inseguridades. La siguiente ecuación grafica lo expuesto:

$$\text{Valor para CLIENTE : } \frac{\text{Prestaciones} + \text{Emociones}}{\text{PRECIO} + \text{INCOMODIDADES} + \text{INSEGURIDADES}}$$

Ilustración 6 - Creación de valor (Lovelock C. , *Marketing de Servicios*, 2009)

### 4.2) Descripción de metodologías

#### 4.2.3) Canvas: El Lienzo de propuesta de valor y perfil del cliente

La propuesta de valor describe los beneficios y sacrificios que un cliente puede esperar de nuestros productos o servicios.

Para identificar estos beneficios que nuestro cliente obtiene el lienzo tiene 3 partes donde distingue:

- **Crear Valor con el Value Map** donde listamos los productos, qué ganancias aportan y qué dolores alivian.
- **Observar a nuestros clientes con el perfil del cliente**, donde listamos los trabajos que tiene que hacer nuestro cliente, los objetivos que persigue y los dolores que padece.
- **El encaje entre ambas** para construir nuestra propuesta de valor.

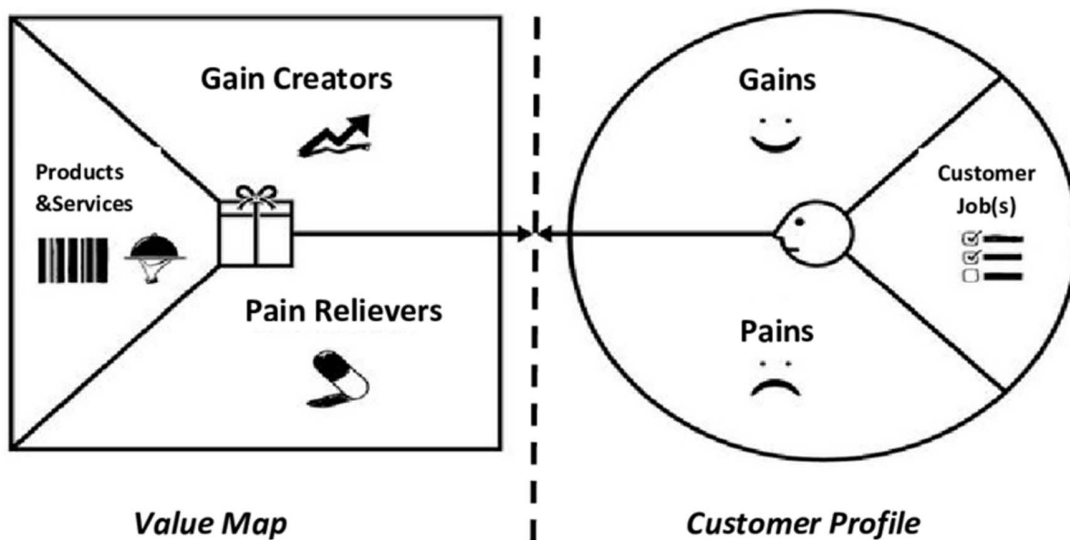


Ilustración 7 - Lienzo propuesta de valor y perfil del cliente (Osterwalder, 2015)

1) **El perfil del cliente:** aquí se describen las cosas que el cliente intenta conseguir ya sea para su trabajo o su vida personal e incluye los objetivos que se fijó, los problemas que intenta resolver y las necesidades que quiere satisfacer. Entonces podemos distinguir 3 clases de **trabajos:**

- ¿Qué trabajos funcionales estás ayudando a que realice?: el cliente quiere completar un objetivo específico, pudiendo ser una tarea o un problema específico.
- Trabajos sociales: quiere quedar bien o ganar poder y status.
- Trabajos personales o emocionales: el cliente busca sentirse de una determinada manera (pueden ser estéticos, por ejemplo).

---

Además de los trabajos centrales para satisfacer necesidades básicas, los clientes realizan tareas en diferentes roles:

Como comprador (verse mejor, ganar poder o estatus)

Como Cocreador (estéticos, sentirse mejor, seguridad)

Como transferente (productos y servicios que ayudan a sus clientes a disponer de un producto, a transferir a otros, a revender).

**Frustraciones (o dolores) del cliente:** Incluyen todo lo que molesta al cliente antes, durante y después de hacer un trabajo. También los riesgos a los que se enfrenta.

Entonces tenemos:

- Resultados, problemas o características no deseadas de las soluciones actuales existentes en el mercado.
- Obstáculos a los que se enfrenta antes de empezar a hacer el trabajo
- Riesgos a los que se enfrenta si el trabajo sale mal

**Alegrías (o ganancias) del cliente:** Describe los resultados y beneficios que el cliente busca e incluyen:

- Requisitos Mínimos: aquellos beneficios o resultados mínimos sin los cuales la solución no es tal.
- Beneficios Esperados: beneficios o resultados que esperamos de dicha solución.
- Beneficios Deseados: aquellos resultados que no esperamos pero que nos encantaría que la solución los incluyera.
- Beneficios Inesperados: son innovaciones que el cliente ni se imagina que las pueda querer o necesitar.

Luego, debemos analizar las frustraciones frente a las alegrías en referencia a una tarea para saber dónde está el límite entre producir alegría o frustración, o bien qué aspecto de la tarea provoca una u otra.



---

En las frustraciones, hay que añadir: las barreras que impiden o hacen difícil realizar una tarea y los riesgos por no resolver el trabajo.

Es necesario preguntarse “por qué” hasta comprender de verdad las tareas que tiene que resolver el cliente.

Recomendaciones para el uso de esta metodología: Hay que indagar hasta comprender realmente lo que hay detrás de las tareas que realmente motivan a los clientes. Y a la hora de elaborar un mapa del cliente hay que olvidarse de lo que uno ofrece; a la vez que se debe evitar hacer lista de tareas, frustraciones y alegrías con la propuesta de valor en mente.

## 2) Mapa de Valor

El mapa de valor tiene 3 partes:

- **Productos y Servicios:** es un listado de todo lo que se ofrece que pueden ser tangibles, intangibles, digitales o financieros.
- **Aliviadores de frustraciones:** describe cómo nuestros productos o servicios alivian frustraciones específicas de nuestros clientes. No hace falta aliviar todas las frustraciones que hemos percibido en nuestro cliente, es mejor concentrarse en unas pocas, pero resolverlas bien.
- **Creadores de alegrías:** describe cómo nuestros productos o servicios crean beneficios o resultados positivos para nuestro cliente.

## 3) Encajar nuestra producción de valor con las necesidades de nuestro cliente

Hay distintas clases de encaje:

- **Encaje producto solución:** es el que encontramos cuando hacemos el lienzo de la propuesta de valor solos en la oficina.
- **Encaje producto mercado:** se consigue cuando testeamos nuestra propuesta de valor y nos damos cuenta de que el cliente era justo lo que estaba esperando.
- **Encaje del modelo de negocio:** Tener una propuesta de valor ganadora es un paso muy

importante, pero si no va acompañada de un buen modelo de negocio no va a funcionar.

**Diseño de la propuesta de valor: Lienzo de modelo de negocio.**

Antes que nada definamos un **Modelo de Negocio**: Describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder A. , 2011). Esta metodología es complementaria a la anterior y consta de 9 módulos a tener en cuenta: Actividades clave, asociaciones clave, propuestas de valor, relaciones con clientes, segmentos de mercado, Recursos clave, Canales de distribución, la estructura de costos y las fuentes de ingreso. Se puede observar en el siguiente gráfico:



Ilustración 8 - Lienzo de modelo de negocio (Osterwalder A. , 2011)

Una buena propuesta de valor debe tener las siguientes características:

- Es parte de un gran modelo de negocios.
- Está focalizada en los trabajos, frustraciones y alegrías que más importan a nuestro cliente.
- Se enfoca en trabajos no satisfactorios, frustraciones no resueltas y alegrías no conseguidas.
- Solo resuelve unos pocos trabajos, frustraciones y alegrías, pero lo hace muy bien.

- Va más allá de los trabajos funcionales y se dirige a trabajos emocionales y sociales.
- Está alineada con las métricas de éxito de nuestro cliente.
- Se centra en resolver problemas que tiene mucha gente o unos pocos pero que están dispuestos a pagar mucho por resolverlo.
- Se diferencia de la competencia.
- Mejora la solución de la competencia en al menos una dimensión.
- Es difícil de copiar.

Una vez cumplidas estas características se puede decir que se ha logrado el encaje producto solución.

El siguiente paso es saber si hemos logrado el encaje “producto mercado”. Para lo cual se deben realizar los pasos del testeo:

- Extraer las hipótesis en las que se basa nuestro lienzo.
- Priorizarlas por el nivel de importancia para el nivel de sostenimiento de nuestra propuesta de valor.
- Diseñar los tests al estilo Start-up creando “landing page”, encuestas online, mínimos productos viables, etc.
- Lanzar los tests
- Sacar conclusiones
- Pivotar, iterar o quedarnos con lo que teníamos si es que daba en el blanco.

Conclusión: Tener clara tu propuesta de valor no solo te permite crear productos o servicios que se venden, sino que te aporta claridad para enfocar tu negocio a aportar valor real a tu cliente ideal y diferenciarte de tu competencia.

#### **4.2.4) Segmentación y análisis de clústers.**

La segmentación de mercados es una parte clave de la estrategia de marketing que consiste en

dividir el mercado en una serie de subgrupos o segmentos homogéneos respecto a una o varias variables, mediante diferentes procedimientos estadísticos, con el fin de poder aplicar a cada uno de ellos programas específicos de marketing.

El objetivo y la utilidad es poder aplicar estrategias comerciales diferenciadas para cada segmento de mercado, consiguiendo así una mayor satisfacción de los consumidores y una mejor rentabilidad de las acciones de marketing. A su vez, nos permite identificar mercados (o nichos) nula o escasamente atendidos y facilita el encaje de los productos o servicios (solución) con el mercado.

Se enmarca en la corriente del marketing de segmentos objetivo y consta de tres fases:

**1- Segmentación del mercado:**

- 1.1- Seleccionar los criterios de segmentación adecuados
- 1.2- Segmentar el mercado
- 1.3- Desarrollar los perfiles de los segmentos resultantes

**2- Selección del segmento objetivo**

- 2.1- Valorar el atractivo de cada segmento
- 2.2- Seleccionar el segmento/s efectivos

**3- Posicionamiento del producto**

- 3.1- Identificar conceptos de posicionamiento para cada segmento
- 3.2- Seleccionar, desarrollar y comunicar el concepto de posicionamiento escogido.

Los criterios de segmentación pueden ser generales (geográficos, demográficos, socioeconómicos) o específicos (, objetivos o subjetivos).

	GENERALES	ESPECÍFICOS
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Geográficos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Comportamentales: frecuencia,</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Demográficos</li> <li>● Socioeconómicos</li> </ul>	lugar de compra, intensidad y momento de uso.
<b>SUBJETIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Personalidad: país, ambicioso, seguro de sí mismo, introvertido, etc.</li> <li>● Estilo de vida: liberal, conservador, aventurero, saludable, etc.</li> <li>● Valores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Motivacionales: beneficios, buscadores de productos.</li> <li>● Actitudes, percepciones y preferencias hacia un producto concreto.</li> <li>● Sensibilidad a las variables del marketing mix.</li> </ul>

Por su parte, el análisis de clústers es un conjunto de técnicas utilizadas para clasificar los objetos o casos en grupos homogéneos llamados conglomerados (clústers) con respecto a algún criterio de selección predeterminado. Si la clasificación hecha es óptima, los objetos dentro de cada clúster estarán cercanos unos de otros y los clústers diferentes estarán muy separados.

**Los pasos del análisis de clústers son:**

1- Formulación del Problema: selección de las variables en las que se basará la agrupación. Las mismas se obtienen de investigaciones anteriores, marco teórico o las hipótesis que se desean validar.

2- Selección de una medida de similitud: lo más utilizado es medir la equivalencia en términos de la distancia entre los pares de objetos, y el método depende del tipo de variable.

3- Estandarización de datos: se agrupan los datos mediante dos procedimientos que puede ser el jerárquico y el no jerárquico. El conglomerado jerárquico desarrolla una estructura de árbol (dendograma).

4- Cantidad de conglomerados a tener en cuenta. Para el análisis no jerárquico se hace un gráfico que compare el número de grupos con la relación entre la varianza total de los grupos y la varianza entre los grupos. El punto del gráfico donde haya un cambio marcado nos indica el número de clústers.

5- Interpretación y perfil de los grupos: análisis de los valores medios (centroides de grupo) de los objetos que tiene cada grupo en cada una de las variables. Esto nos permite dar un nombre a cada grupo y es conveniente realizar el perfil de los grupos teniendo en cuenta las variables utilizadas para el conglomerado, como los datos comportamentales, actitudinales, etc.

En la siguiente figura podemos observar un ejemplo del gráfico dendograma: (Minitab, 2018)

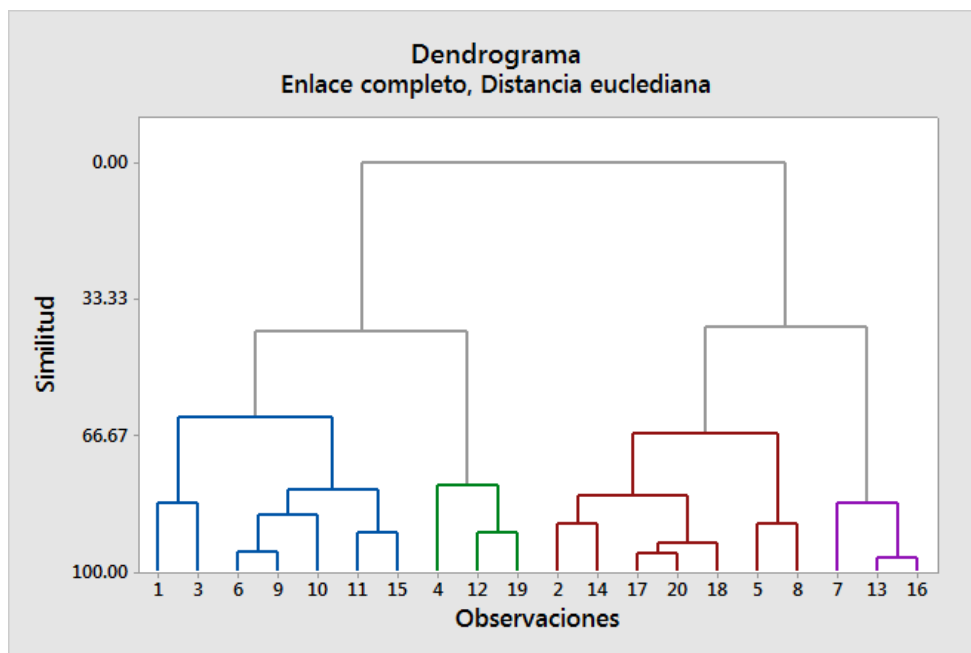


Ilustración 9 - Dendograma para Clústers. (Minitab, 2018)

## 5. Análisis y resultados

### 5.1) Procedimientos ejecutados en la metodología

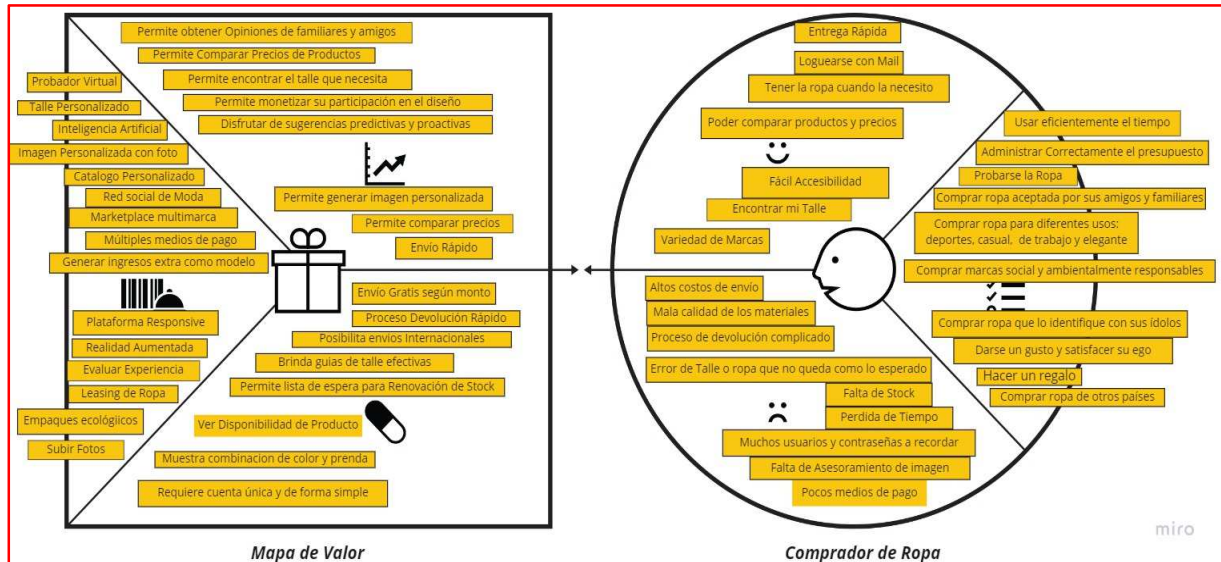
Comenzando el desarrollo del trabajo de campo, con base en el marco teórico, utilizaré la metodología del autor Osterwalder para diseñar, como punto de partida, la Propuesta de Valor para nuestro cliente.

Primer Metodología: Canvas y el lienzo de la propuesta de valor. Es necesario seleccionar identificar y conocer al detalle a nuestro cliente objetivo, es decir a quién va dirigida la propuesta de valor. Centrándonos en la parte derecha del Lienzo de la Propuesta de Valor, el perfil del cliente, definimos a nuestro público objetivo, a priori ya que hay que validar, como las personas de entre 18 y 35 años de poder adquisitivo medio-alto. Es más fácil encontrar entre ellos a los “early adopters” ya que son proclives a vivir nuevas experiencias, usar productos tecnológicos, se preocupan por el medioambiente y tienen mucha conciencia social. Poseen gran dominio de internet y realizan con frecuencia compras online de diferentes ítems y categorías de productos/servicios.

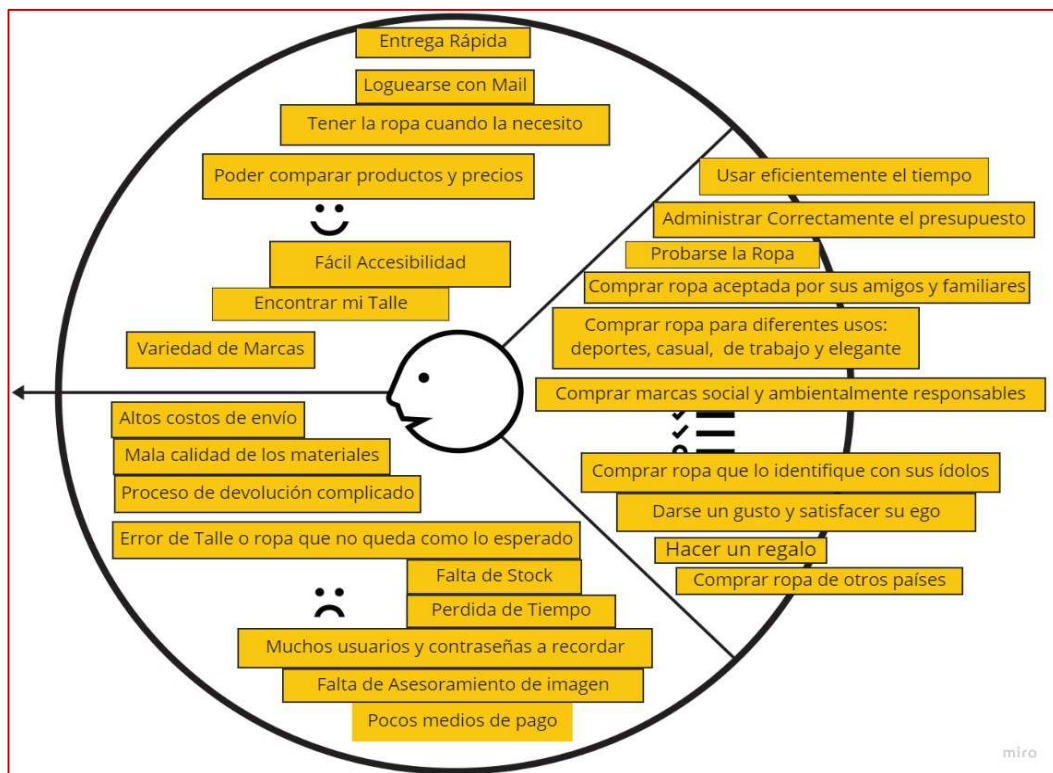
Además, se aplicaron las metodologías encuestas online y entrevistas en profundidad cuyos datos expongo y analizo en los siguientes apartados.

5.2) Datos cuantitativos y nominales.

A continuación, se muestra el lienzo completo para el encaje de los dos componentes:



En cuanto al **análisis del lado izquierdo**, es decir del perfil del consumidor, se analiza cada una de las tres partes: Tareas del cliente, alegrías y dolores.





---

**Podemos listar en orden jerárquico las siguientes tareas que realizan:**

1) Usar eficientemente el tiempo: Este es uno de los principales aspectos ya que la hiperconectividad a internet, el uso de smartphones, redes sociales, y el crecimiento de Marketplaces, instaló en la sociedad la necesidad de no perder el tiempo requiriendo cada vez más, servicios rápidos, efectivos y prácticamente a un solo clic de distancia. Esto además se potenció ahora de manera forzada por la cuarentena, aumentando notablemente el uso habitual de nuevos compradores digitales que valoran el ahorro de tiempo y la facilidad de uso de los distintos e-commerce.

2) Administrar correctamente el presupuesto: Uno de los riesgos que perciben los consumidores es el financiero, y para minimizarlo requieren realizar un correcto uso de su presupuesto tanto en precio (para lo cual buscan y comparan) como en calidad de los productos. Además, buscan asegurarse de realizar una compra en sitios seguros, recomendados por otros usuarios evitando así posibles estafas o malas experiencias con productos que no llegan o llegan tarde y no cumplen con el fin para el cual fueron comprados (ejemplo: regalos para fechas especiales como el día de la madre, del padre, navidad, etc.).

3) Probarse la ropa: Esta tarea está relacionada con las dos primeras, ya que apunta a que la prenda comprada sea lo que realmente quiere, le quede como se imagina al verlo en foto, o puesto en el cuerpo del/la modelo, y le combine con los colores y estilo que dispone en su armario. De no cumplirse esto, o bien puede materializarse el riesgo financiero o la pérdida de tiempo al tener que devolverlo y esperar el tiempo de logística hasta poder tener el nuevo producto, o bien no encontrar otra prenda para realizar el cambio y si bien tiene el crédito disponible para una nueva compra, es dinero que no puede usar en el momento.

4) Comprar ropa aceptada por sus amigos y familiares: Estar a la moda es algo muy importante, así como ropa que vaya de acuerdo a los valores que le inculca su familia. Tanto es así que muchas veces piden aprobación de otros antes de decidirse entre 2 prendas que forman parte de su conjunto evocado.

---

Si hacemos la comparación con las compras en tiendas físicas, lo que sería ir acompañado al centro comercial, aquí lo pueden compartir por las redes sociales y así obtener la ayuda que necesitan para tomar la decisión final.

5) Comprar ropa para diferentes usos: deportes, casual, de trabajo y elegante: Los distintos ámbitos en los que las personas se desenvuelven implican comprar indumentaria apta para cada uno. Este factor es importante para generar un mayor tráfico dentro del Marketplace ya que allí puede satisfacer la mayor cantidad de necesidades posibles.

6) Comprar marcas social y ambientalmente responsables: Es una tendencia creciente la preocupación por el cuidado del medio ambiente y las implicaciones para la sociedad que tienen las actividades de las empresas. Cada vez más los consumidores demandan políticas de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) por parte de las marcas para que formen parte de su conjunto evocado. Entonces se debe prestar atención a la relación con todos los Stakeholders (proveedores, clientes, RRHH, medioambiente, la sociedad en general (temas en agenda como: racismo, comunidad LGBTI+, feminismo/machismo, otros), y otros grupos de interés entre los cuales puede estar el Estado y las ONG.

7) Comprar ropa que lo identifique con sus ídolos: esta tarea la podemos ver cuando quieren imitar a los deportistas como ser los jugadores de fútbol (enfoque más tradicional) y en los influencers de las redes sociales (Instagram, TikTok) desde un enfoque más moderno pero que cobró mucha importancia a la hora de elegir una marca, producto o servicio.

8) Darse un gusto y satisfacer su ego: Verse elegante puede ser una forma de satisfacer su ego, o comprar la ropa de manera anticipada para tener la prenda que todavía nadie tiene. Esto lo realizan quienes le dan mucha importancia a la ropa y satisfacen sus necesidades sociales mediante la misma.

9) Hacer un regalo: Cuando se quiere regalar ropa a un familiar o amigo que vive en otra provincia, esta tarea cobra importancia y prestarle atención ya que puede ser bien aprovechado con un adecuado sistema de logística, política de cambios y Vouchers o Gift Cards. Esto último puede ser aprovechado por

las empresas que en determinadas fechas y eventos sortean y agasajan a su personal con Gift Cards. Si la experiencia de compra es buena, es una herramienta para fidelizar nuevos clientes y rentabilizarlos.

10) Comprar ropa de otros países: Los clientes que buscan ir un paso adelante a la moda, aprovechar las liquidaciones de temporada del hemisferio norte (contra temporada) o bien comprar marcas que solo se venden en el exterior, son los candidatos a realizar esta tarea, y que puede vincularse con la de administrar correctamente su presupuesto y su tiempo. Actualmente, un envío internacional tarda como mínimo 14 días más la logística nacional y el paso por aduana lo que en total pueden ser 90 días. Si están dispuestos a programar algunas compras contemplando ese tiempo pueden ahorrar mucho tiempo dinero y estar a la moda, así como acceder a marcas que no están disponibles en el país. El objetivo es reducir lo más drásticamente posibles esos tiempos y simplificar los trámites aduaneros para que el cliente experimente el servicio como si estuviera comprando en una tienda local. Este punto se relaciona con ofrecer múltiples medios de pago, hasta incluso se deberán ofrecer promociones de pagos con tarjeta en peso y hasta 12 cuotas para asimilarlo a los e-commerce locales ya que las compras directas en el exterior sólo se pueden realizar en 1 pago y en dólares.

Continuando con el armado del perfil del cliente nos queda analizar cuáles son sus alegrías y que le produce dolor.

**En las alegrías podemos listar las siguientes:**

1) Entrega Rápida: Cada vez más valorado por los consumidores. Es un desafío para las empresas agilizar los envíos. Grandes empresas en los centros urbanos como Capital Federal apuntan a reducir el tiempo de envío a 24 o 48 horas. Este aspecto es muy sensible y no cumplir con el tiempo pactado afecta significativa y negativamente la experiencia del usuario.

2) Loguearse con mail: acceso a través de su cuenta de Google (empresa dominante) simplifica y agiliza el ingreso a la plataforma. Como se menciona más adelante, solo se pide que ingrese una contraseña al momento de confirmar la compra y/o realizar el pago.

---

3) Tener la ropa cuando la necesito: Saber que la empresa cumple con los tiempos de entrega es fundamental para programar una compra para eventos y fechas puntuales agrega valor a la experiencia del cliente y permite rentabilizarlo.

4) Encontrar mi talla: un aspecto muy importante. Esta alegría, en los tiempos donde socialmente se pone foco sobre la necesidad de que los diseñadores hagan colecciones con talles para cuerpos reales y que además calcen bien, junto con la tecnología pueden hacer una experiencia del cliente que le permita variar de marca sin preocuparse por los distintos moldes para cada talla “tipo de prenda” (se relaciona con una guía de talla efectiva).

5) Poder comparar productos y precios: tener a su alcance esta posibilidad es recrear de manera más eficiente el proceso de recorrer los las diferentes tiendas y centros comerciales en busca de precios de referencia para el producto buscado. Además, que le permite llevar un registro de los precios en el tiempo y poder evaluar así cuando es realmente una oferta y en qué medida. Deberá incluir un conversor de monedas para evitar el cálculo manual y búsqueda de tipo de cambio del momento, tanto para las compras internacionales como para saber la evolución de precios en una moneda constante. En contextos inflacionarios es habitual la pérdida de referencia de los precios, y esta función realmente le generaría una alegría al consumidor.

6) Fácil Accesibilidad: tener un buen diseño del sitio, para que tenga a mano los distintos accesos a las áreas más importantes y las frecuentes de forma predictiva e intuitiva para que la experiencia de navegación le resulte amigable y ágil.

7) Variedad de Marcas: ya que los consumidores desean distintas marcas para el mismo tipo de vestimenta, encontrar en un mismo lugar la mayor cantidad de marcas posibles para los distintos usos sin duda es una motivación más para ser cliente habitual del Marketplace y llevarse una experiencia placentera.

**En lo que le produce dolor tenemos:**

1) Altos costos de envío: dependiendo el Marketplace elegido, tienen que enfrentar un costo de envío que significa un 50% o más del precio del producto. O bien para acceder al envío gratuito se les exige un monto de ticket demasiado elevado. También queda a cargo del cliente el pago del envío en las devoluciones, ya sea la logística inversa como el envío de la nueva prenda.

2) Mala calidad de los materiales: Reciben productos que con pocos usos o al primer lavado se deforman, achican o pierden color.

3) Proceso de devolución complicado: preocuparse por buscar una sucursal del servicio de correo indicado para realizar la devolución, los cuales son están cerca ni bien distribuidos geográficamente. Además de que poseen horarios comerciales en los que la gente tiene que pedir permiso en el trabajo o bien dejarlo para los días sábados.

4) Error de talle o ropa que no queda como lo esperado: Es común que la prenda se vea de una forma, o la persona se imagine algo que en la realidad cuando le llega el producto no le queda como pensaba según las imágenes, que el talle de esa marca tenga distinto molde con lo que significa elegir talle equivocado, o que las fotos no muestran la prenda desde todos los ángulos posibles.

5) Falta de stock: Para saber si hay stock disponible tienen que volver a la tienda y preguntar de manera frecuente. O bien si compran en la web, actualmente no reciben aviso de reposición de stock de productos seleccionados.

6) Pérdida de Tiempo: Un poco relacionado con el proceso de devolución (en caso de ser necesario un cambio). Por otro lado, el tener que recorrer físicamente las tiendas implica un tiempo destinado a la compra y que se podrían ahorrar si utilizaran el e-commerce.

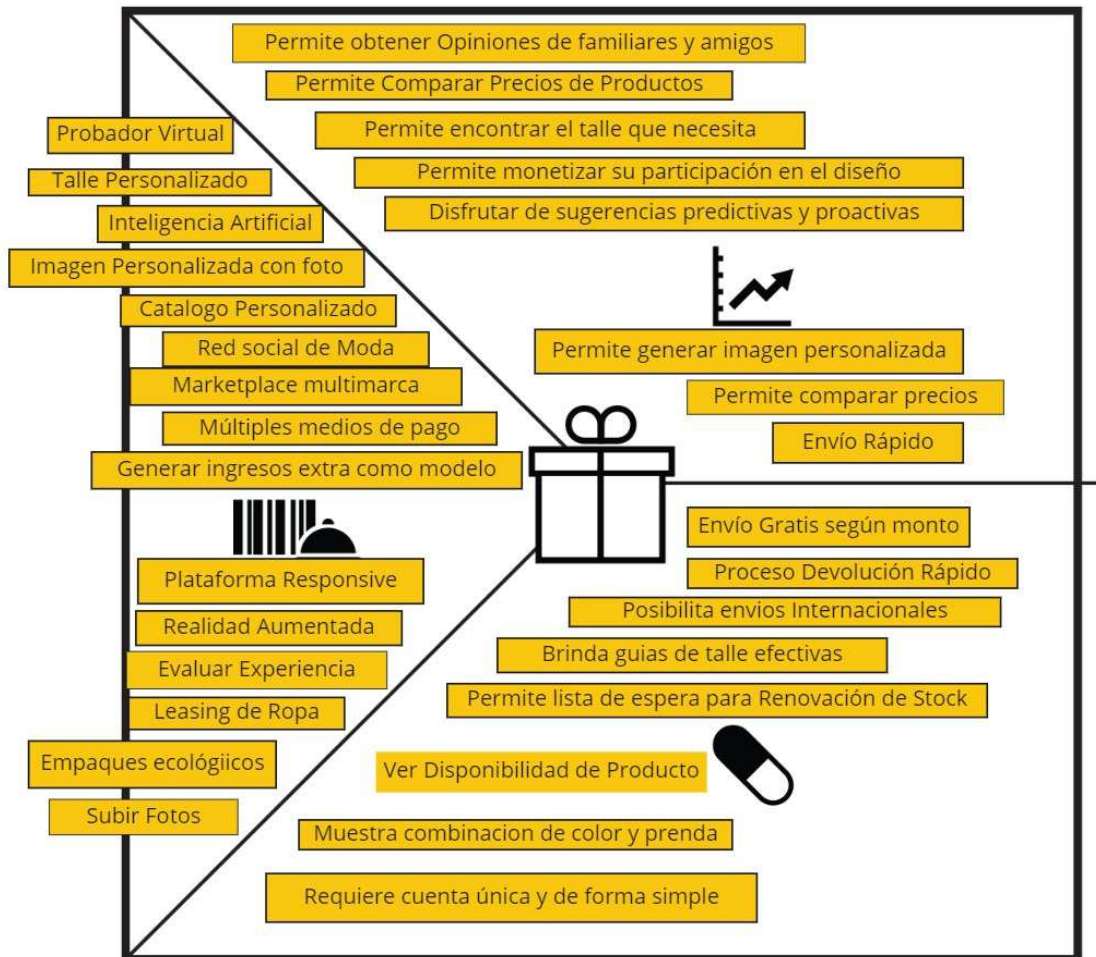
7) Muchos usuarios y contraseñas que recordar: los niveles de seguridad exigidos fueron aumentando con el tiempo, debiendo cambiar las claves periódicamente (6 meses habitualmente) y realizando combinaciones alfanuméricas que no son fáciles de recordar, y tampoco son de la misma

longitud en todos los servicios que se utilizan hoy en día. Además, en muchos sitios, el nombre que se elige no está disponible y deben elegir un nombre de usuario distinto, lo que le agrega más complejidad aún.

8) Falta de asesoramiento de imagen: No cuentan con un especialista que les pueda indicar cuál es el más adecuado para su estilo, cuerpo, prendas en el placard, u ocasión.

9) Pocos medios de pago: No todos los sitios reciben amplia variedad de pagos, acotando el uso a los más tradicionales y la tendencia es cada vez mayor al uso de billeteras virtuales, pagos con criptomonedas, códigos QR, etc.

En cuanto al análisis del lado derecho del Lienzo de la propuesta de valor, tenemos el **Value Map** o construcción de la propuesta de valor con un listado de Productos y Servicios; Aliviadores de dolor y creadores de alegría.



**Mapa de Valor**

**Comencemos con una descripción de los productos y servicios:**

1) **Probador Virtual:** Es un servicio que resulta combinación de la tecnología aplicada (inteligencia artificial y realidad aumentada) y de los servicios como talla personalizada, subir foto e imagen personalizada con foto. Se deberá generar un avatar que represente fielmente el cuerpo e imagen del usuario según la combinación de prendas seleccionadas.

2) **Talle Personalizado:** este servicio apunta a superar el riesgo percibido por el cliente “no saber

---

cómo le va quedar la ropa”, ya que con la inteligencia artificial permite realizar el calce al cuerpo de cada persona y saber si determinado molde, corte o estilo de indumentaria se adapta a las preferencias marcadas por el cliente y elegir el talle que mejor le queda según marca y producto.

3) Inteligencia Artificial: Es la tendencia de las grandes tecnológicas para el análisis de imágenes y comportamiento humano.

4) Imagen personalizada con foto: el usuario podrá generar una base de datos con algunas fotos personales que pueda almacenar y así elegir cuál usar en cada momento y según el producto en cuestión.

5) Catálogo personalizado: tanto de las imágenes personalizadas como de los avatares del probador virtual, podrá almacenar los resultados y así tener su propio catálogo, servicio que va más allá de un marcador de las “prendas que viste anteriormente”.

6) Red social de moda: Integrar las tendencias de los diseñadores y marcas más prestigiosas con consejos, imágenes y videos de desfiles, producciones de fotos para campañas publicitarias, participación de amigos con comentarios para poder ver lo que piensan los demás. Deberá permitir integrarse con otras redes sociales como Instagram, WhatsApp, YouTube, etc.

7) Marketplace multimarca: en la actualidad la tendencia es cada vez mayor concentración de operaciones a través de estas plataformas donde el usuario tiene a disposición gran cantidad de productos, marcas, y vendedores para poder encontrar en un sólo sitio el artículo deseado.

8) Múltiples medios de pago: es necesario para facilitar la concreción de la operación que el usuario pueda elegir la forma de pago que más le convenga, ya sea por facilidad de uso, seguridad, comodidad y practicidad, financiación en cuotas, y no menor, por estar a la vanguardia en la tecnología. La pasarela pagos debe poder procesar múltiples operaciones y proveedores de servicios financieros: ya sea con las tradicionales tarjetas de crédito (en cuotas sin interés) / débito, transferencias bancarias, cupones de Pago Fácil y RapiPago, PayPal, Mercado Pago, escanear código QR, billeteras virtuales, y criptomonedas (ejemplo: Bitcoin).



---

9) Generar ingresos extra como modelo: como parte de un servicio que permite administrar correctamente su presupuesto, según el nivel de uso de la plataforma, el podrá recibir oferta de empresas de moda para que sean imagen de la marca en una campaña, para lo cual se pondrá a disposición de ambas partes un contrato que se firmará digitalmente.

10) Plataforma responsive: el sitio web debe ser programado de forma que se adapte su visualización y navegación a los distintos dispositivos a través de los cuáles se puede acceder: Smartphones, Notebook, PC de escritorio y tablets. También debe generarse una APP que esté disponible para los dos sistemas operativos que dominan el mercado: Android y iOS. Aquí resulta imprescindible aplicar las mejores prácticas de User Experience (UX).

11) Realidad aumentada: tecnología que permite experimentar, desde el dispositivo por el cual se accede, como si se estuviera probando la ropa de manera presencial, simulando entornos, texturas y colores.

12) Evaluar Experiencia (y reseñas de productos): Un aspecto que cobra cada vez más relevancia es la experiencia de los usuarios para generar confianza en los potenciales clientes, así como para conocer al cliente. En el proceso de toma de decisiones, la reseña sobre el producto particular y evaluación del servicio general recibido, es decir la etapa final de un consumidor es el inicio del proceso de búsqueda de información de otros consumidores. La empresa debe gestionar con mucho cuidado y poner especial atención a los comentarios que se realizan. Este Feedback permite apropiarse de la experiencia del cliente, reforzar el vínculo y aumentar la fidelidad. También, en caso de recibir un comentario negativo, responder mediante acciones que reviertan esa mala experiencia e imagen que se llevó el cliente. RRHH especializados en solución de conflictos. Por último, con cada compra que se realiza, consideramos conveniente enviar un mensaje al cliente que refuerce el hecho positivo de la decisión que tomó. Puede ser desde un mensaje felicitándolo hasta de algún empaque especial.

13) Leasing de ropa: se debe implementar un servicio acorde a la tendencia Everything as a Service

---

donde se puede optar por pagar un abono mensual que permite usar determinada cantidad de prendas y devolverlas cuando no las quiera más. Es necesario definir tres categorías del servicio: Básico, Intermedio y Premium; según el precio mensual y la cantidad de prendas que elija utilizar. Se podrá cambiar de categoría libremente en cualquier momento, así como cancelar la suscripción sin cargo alguno.

14) Subir fotos: la plataforma deberá solicitar en los términos y condiciones acceso a la cámara del dispositivo para que él con sólo elegir el botón subir foto nos abra la cámara y capturar una selfie o foto de cuerpo entero. Es necesario y complementario para los servicios de Imagen y talle personalizado. También se podrá importar fotos desde redes sociales como Instagram.

15) Empaque ecológico: este servicio va en línea con ser una empresa social y ambientalmente responsable. Los materiales del empaque deberán estar certificados FSC (consejo de administración forestal) para reducir la contaminación ambiental. Debido al público objetivo, jóvenes de 18 a 35 años que tienen gran conciencia ambiental, este aspecto es clave a la hora de ser elegidos por los consumidores.

**Por el lado de los creadores de alegrías tenemos que la propuesta permite:**

1) Obtener opiniones de familiares y amigos: de esta forma puede cumplir con su tarea de comprar ropa socialmente aceptada y lograr un sentido de pertenencia. Además, puede ayudar a decidir sobre cuál es la que mejor le queda según sus gustos, estilos y personalidad. En caso de duda, contar con la aprobación de su círculo íntimo es decisivo para concretar la operación de compra.

2) Comparar precios y productos: saber si lo que quiere comprar está a un precio adecuado o está sobrevalorado es importante. Le permite gestionar adecuadamente su presupuesto a la vez que reduce el riesgo financiero que pudiera percibir. También podrá comparar los productos basándose tanto en la descripción e información detallada que brinde la plataforma (con estándares definidos para que todos los proveedores brinden la misma cantidad y calidad de información) como en las reseñas que hagan los

---

otros clientes. Es fundamental estimular correctamente a los consumidores para que brinden su experiencia y califiquen el producto.

3) Encontrar el talle que necesita: le va generar la satisfacción y seguridad de saber que cuando invierte tiempo en la búsqueda de un producto que necesita lo va encontrar disponible para su medida. Se siente tenido en cuenta por la empresa, y posiciona la plataforma como inclusiva, tema sensible para los consumidores de hoy.

4) Monetizar su participación en el diseño: esto es algo inesperado y que puede agregar mucho valor ya que se siente tenido en cuenta por la empresa. Está destinado a los fanáticos de la marca que muestran una clara predisposición a ayudar a la creación de nuevos productos, probarlos y emitir su opinión, y por último convertirse en “Early Adopters” y difusores de los mismos. Aquí se puede pensar en implementar un programa de fidelización mediante el cual se otorgan puntos en base a los importes de compras realizadas (distintos niveles de usuario según puntos acumulados) y permite no solo obtener prendas personalizadas sino descuentos y promociones especiales por participar de encuestas de opinión y por personalizar sus prendas. Los beneficios pueden variar según el nivel de usuario (recomendado 3 niveles: inicial-medio-pro) y según el objetivo promocional del momento.

5) Disfrutar de sugerencias predictivas y proactivas: mediante el uso de inteligencia artificial la plataforma creará combinaciones de prendas que sean de agrado para el consumidor ante la entrada de nuevos productos y anticipos de la próxima temporada.

6) Generar Imagen personalizada: importante poner el foco en el cliente y no el producto usado por un modelo que puede no adaptarse a la realidad (personas “comunes”).

7) Comparar Calidad de productos: para clientes exigentes que valoren más la disponibilidad de productos de alta calidad que el precio de los mismos.

8) Envío rápido: cada vez más se valora la entrega del pedido dentro de las 48 a 72 hs horas desde confirmado el pago. Los consumidores esperan esa velocidad de entrega, ya sea para recibir en el

---

domicilio o pasar a retirar en un punto pick-up. Para esto último se deberá trabajar en la creación de una red amplia de centros de entrega. Para retirarlos solo bastará con un lector de código QR que se genere automáticamente.

**En cuanto a los dolores que alivia podemos mencionar:**

1) Envío gratis según monto: Esta opción estará disponible en tres formatos: una alternativa es cuando el valor del carrito supere determinado monto; la segunda es con un sistema de acumulación de compras por mes calendario para que cuando realice la compra que la suma de todos los carritos alcance determinado monto, el envío de esta última sea sin cargo; la tercera es mediante una suscripción Premium que tenga envío gratuito en todas las compras como en las devoluciones (que puede coincidir o no con la suscripción de Leasing analizada más arriba). Por último, como estrategia de promoción, con la creación de un usuario nuevo se otorgará un envío bonificado sin importar el monto de la compra.

2) Proceso de entrega y devolución rápida: En búsqueda de información de mercado actualizada, realicé una entrevista con la empresa de logística con sede en Córdoba y operaciones a nivel nacional denominada “**Pack Go**” (Pack Go, 2020). Uno de sus Co-fundadores y CEO, Marcos Heyd, brindó datos que son relevantes para todo el proceso de entrega y de logística inversa, uno de los problemas / oportunidades detectadas en la investigación del e-commerce y planteados como objetivo del trabajo.

3) Posibilita envíos internacionales: Es importante ya que se podrán realizar compras de productos de distintos países. La política de costos del envío a implementar sería similar a la de los envíos ya descritos.

4) Brinda guías de talles efectivas: deben ser realistas, de fácil comprensión y abarcativas de todos los talles y todas las unidades de medidas (ARG, UE, UK, USA). No solo los talles de la manera que actualmente se exponen (S-M-L-XL; o bien el número de calzado) sino que indicar si la horma es más o menos amplia, si varía respecto de lo histórico de la marca, si es entallado, al cuerpo o más holgado. Para

---

el calzado, es fundamental tener la posibilidad de calcular el talle previendo el uso de una plantilla adicional (ortopédica). Además, la tecnología aplicable en un futuro próximo debería permitir con una foto del usuario matchear con la progresión de talles que proveen los fabricantes de ropa (relacionado con los productos y servicios ya desarrollados más arriba).

5) Permite lista de espera para renovación de stock: en caso de que un producto le interese, pero no se encuentre disponible en ese momento, podrá seleccionar la opción de suscribirse para que le avise sobre el ingreso de más unidades. Incluso, el sistema deberá analizar avisarle ni bien el proveedor confirme la entrega para una determinada fecha, a modo de anticipar la decisión de compra.

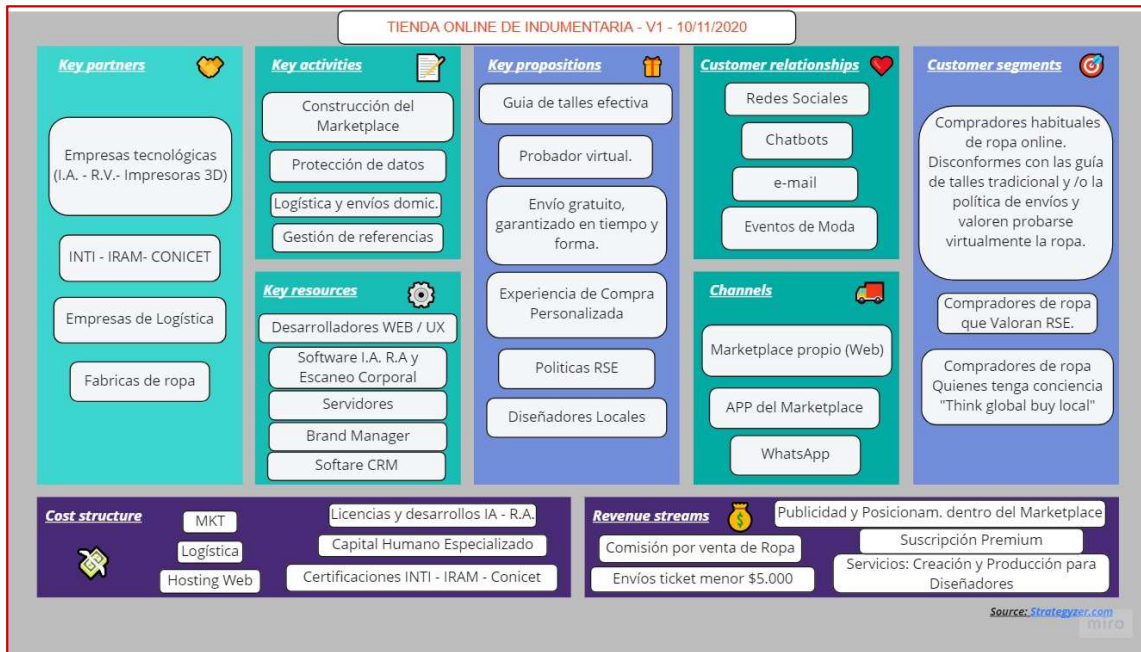
6) Ver disponibilidad de producto: mientras navega por el sitio, todos los productos deberán indicar en su descripción de forma clara y visible la existencia o no de stock y cuando queden pocas unidades disponibles. También se creará la posibilidad de filtrar solo productos en stock.

7) Muestra combinación de color y prenda: a modo de función de asesor de moda, ante la selección de determinado artículo, la plataforma pondrá a disposición todas las combinaciones posibles con ropa y estilos de preferencia del consumidor. Además, podrá sugerir nuevos estilos, a los cuales el usuario podrá indicar si le gustan o no y si desea continuar recibiendo ese asesoramiento.

8) Requiere cuenta única y de forma simple: tan solo con el mail queda registrado y es opcional del usuario completar más datos como contraseña del sitio, sexo, edad, nombre, país, dirección, asociar un medio de pago a su cuenta, etc. Por otro lado, se puede evaluar la implementación de un servicio de gestión de cuentas y contraseñas donde sólo se le pida que ingrese la clave al momento de confirmar una transacción (compra, devolución, pago).

**Propuesta del Lienzo Modelo de Negocio:**

**TIENDA ONLINE DE INDUMENTARIA (V. 1 - 10/11/2020)**



**1) Segmentos de clientes:**

- Es lo que se intentará definir en como próximos pasos mediante análisis de Clústers y segmentación, que no es objeto específico del alcance de este trabajo. Pero a priori (en base a la segunda encuesta), tenemos:
  - Compradores habituales de ropa online. Disconformes con las guías de talles tradicionales y /o la política de envíos y valoren probarse virtualmente la ropa.
  - Compradores de ropa que Valoran RSE.
  - Compradores de ropa quienes tengan conciencia "Think global buy local" (para los diseñadores independientes).

**2) Propuesta de valor:**

- Guía de talles efectiva.
- Probador Virtual con su imagen y sus medidas corporales reales a través de Body Scan

(tecnología a aplicar).

- Envío gratuito (a partir de cierto ticket) garantizado en tiempo y forma.
- Experiencia de compra personalizada: Personalización masiva. Envío de sugerencias de

productos según duración estimada de las prendas compradas anteriormente.

- Políticas RSE.
- Diseñadores de ropa locales.

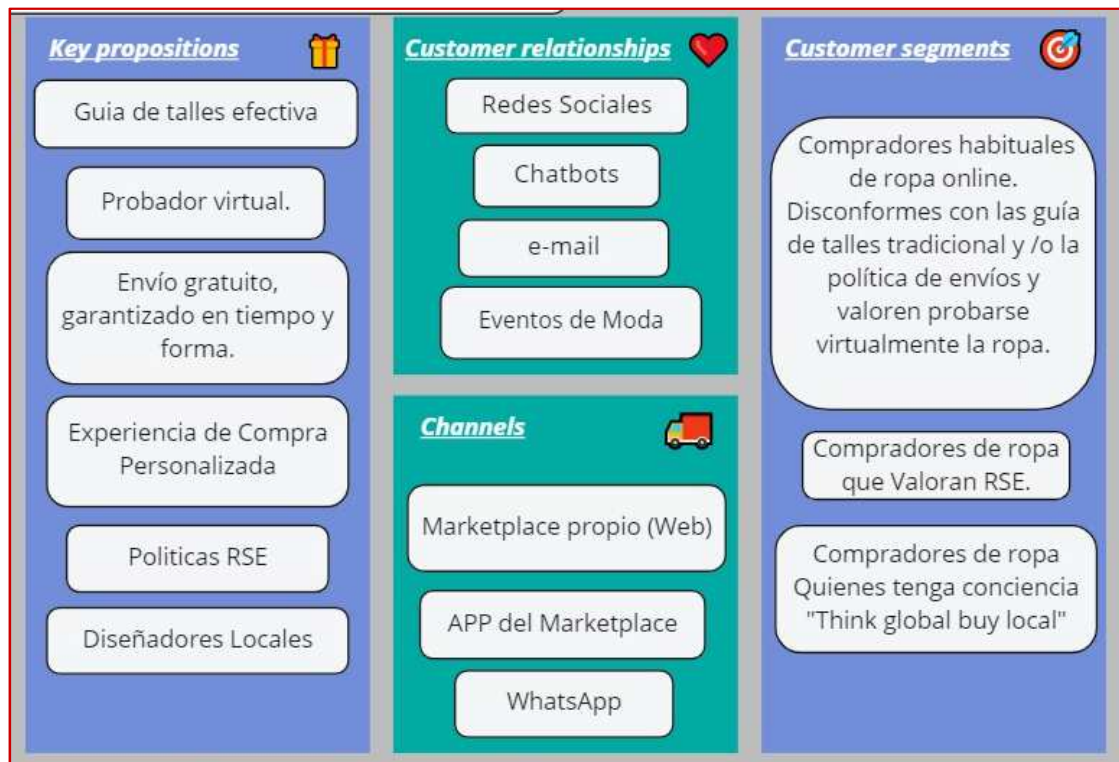
### **3) Relaciones con los Clientes:**

- Redes sociales: Instagram, TikTok, Facebook.
- Chatbots.
- Email de confirmación de pedido y Tracking number.
- Eventos de moda.

### **4) Canales:**

● Marketplace integrado con Envío a domicilio y puntos Pick-Up distribuidos estratégicamente según zonas geográficas de mayor densidad poblacional.

- APP del Marketplace.
- WhatsApp Business.



**5) Actividades Clave:**

- Construcción (desarrollo y actualizaciones) del Marketplace Optimizado para móviles y de navegación veloz.
- Protección de datos personales de los clientes (según normas vigentes).
- Logística para entregas rápidas (24 - 48 hs.) y confiables. Reducción de la tasa de rechazo de envíos y seguimiento de los mismos. Gestión de cambios, devoluciones y reclamos de manera efectiva
- Gestión de referencias (Sistema de Reseñas para apropiarse del momento Zero).

**6) Recursos Clave:**

- Software de Inteligencia Artificial, Realidad Aumentada, Escaneo Corporal
- Servidores dedicados de gran potencial de conectividad y estables para garantizar disponibilidad 24/7.
- Desarrolladores Web con habilidades UX



- 
- Brand Manager y especialistas de marketing digital
  - CRM para fidelización de clientes, campañas de marketing personalizadas y gestión de cambios,

devoluciones y reclamos de manera efectiva.

#### **7) Aliados Estratégicos:**

- Empresas Tecnológicas (I.A., R.A.; Impresoras 3D), industria 4.0 para producción de colecciones.

Producción de prendas de manera centralizada.

- Empresas de certificación IRAM, INTI, CONICET (Guías de talles de los cuerpos argentinos,

Tecnología Body Scan)

- Empresas de logística, última milla y Fullfilment.
- Fábricas textiles para aprovechar economías de escala por los diseñadores independientes que

utilicen nuestra base datos para crear sus colecciones.

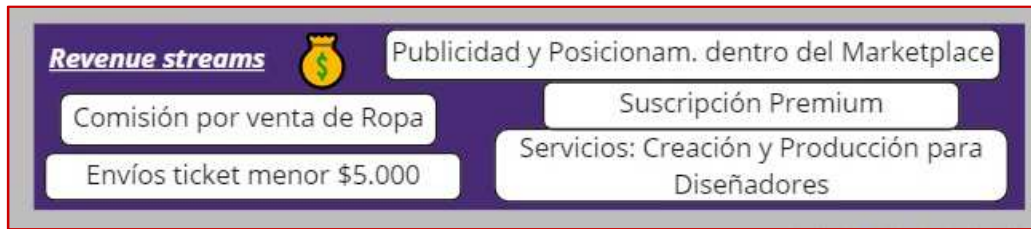
#### **8) Estructura de Costos:**

- Capital Humano especializado: Desarrolladores y Brand Manager.
- Logística: depósitos y Fullfilment, envíos a domicilio y logística inversa.
- Hosting Web.
- Desarrollo y mantenimiento de plataforma Marketplace
- Estrategia de marketing digital, SEO y SEM del Marketplace.
- Certificaciones INTI - IRAM - Conicet.
- Licencias y desarrollos I.A. y R.A.



**9) Fuentes de Ingresos:**

- Comisión a los vendedores sobre el monto de venta.
- Publicidad: mayor visibilidad dentro del sitio (lo pagan las marcas de ropa).
- Cobro de envíos por compras de ticket menor a \$5000 (valor actualizable).
- Abono de usuarios (compradores de ropa) Premium.
- Servicios: Creación y Producción para diseñadores.



### Validación de Hipótesis:

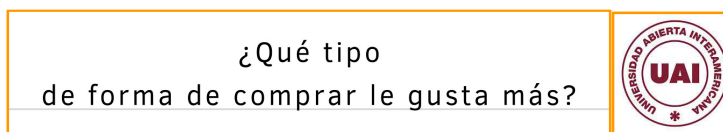
Una vez realizado el punto anterior, se debe mencionar la importancia de tener en cuenta las denominadas Hipótesis Asesinas, que deben ser validadas, ya que de lo contrario se derrumbaría nuestra propuesta de valor fracasando el encaje producto solución. Para esto se deben realizar testeos o encuestas mediante landing page u otras herramientas online. El objetivo es avanzar hacia un MVP (producto mínimo viable) de forma rápida y al menor costo.

Herramientas que nos permiten realizar la validación de las hipótesis son “landing page” como mailchimp.com; o también las encuestas online de Google Forms, a través de las cuáles podremos medir el interés de los posibles usuarios en los servicios analizados y que se basan en nuestras hipótesis.

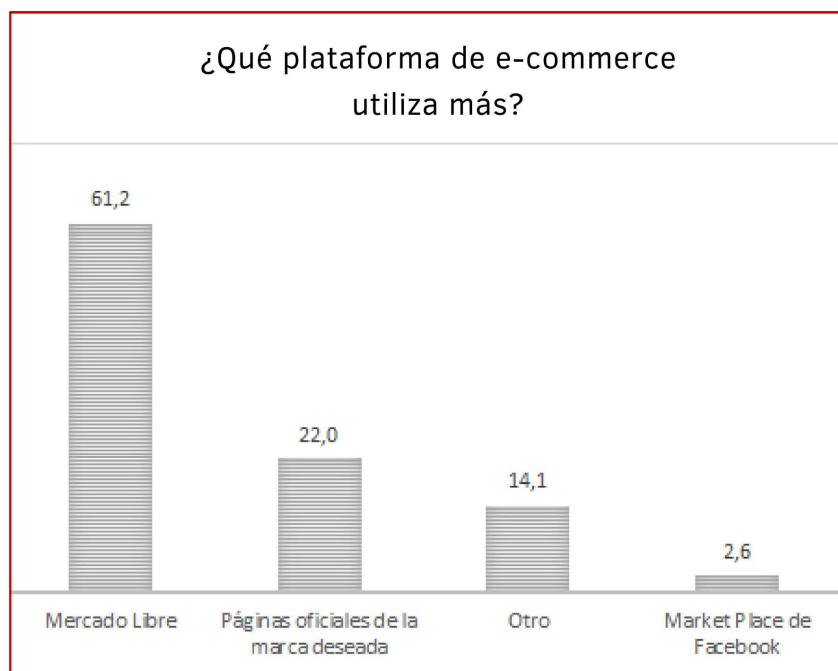
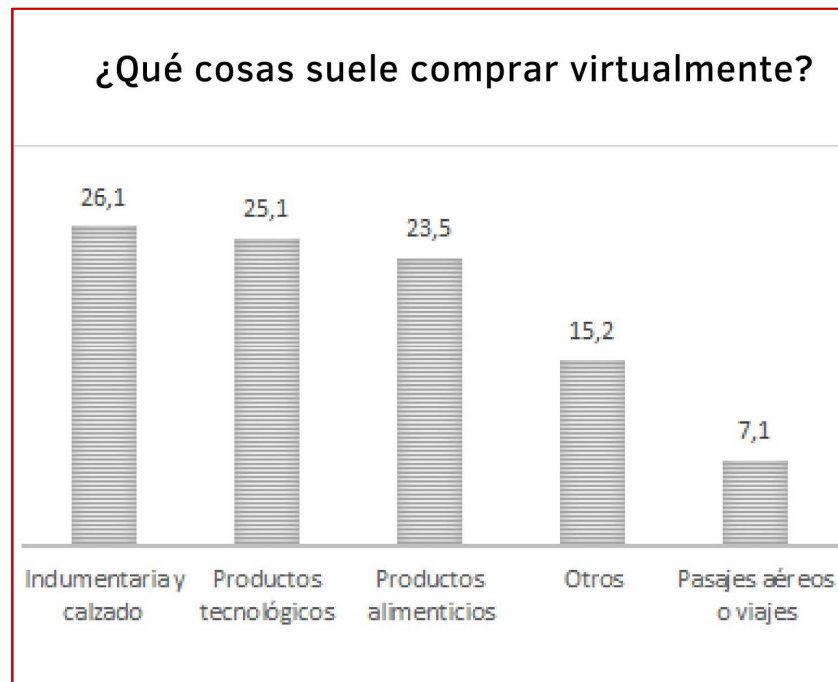
#### Considero que las hipótesis más importantes a validar son:

- 1) Los consumidores valoran poder probarse la ropa.
- 2) Los consumidores no quieren perder tiempo al realizar sus compras de ropa.
- 3) Los consumidores valoran guías de talles efectivas.
- 4) Los consumidores valoran la calidad de la ropa por encima de otros atributos.
- 5) Los consumidores priorizan el uso de marcas de indumentaria que tengan políticas de RSE.

Al respecto, puedo considerar información pública de encuestas. Aunque las 2 encuestas que analizamos (1 propia y otra de la UAI (Interamericana, 2020)) marcan que la preferencia dominante aún sigue siendo la compra presencial. Según lo relevado por la UAI:



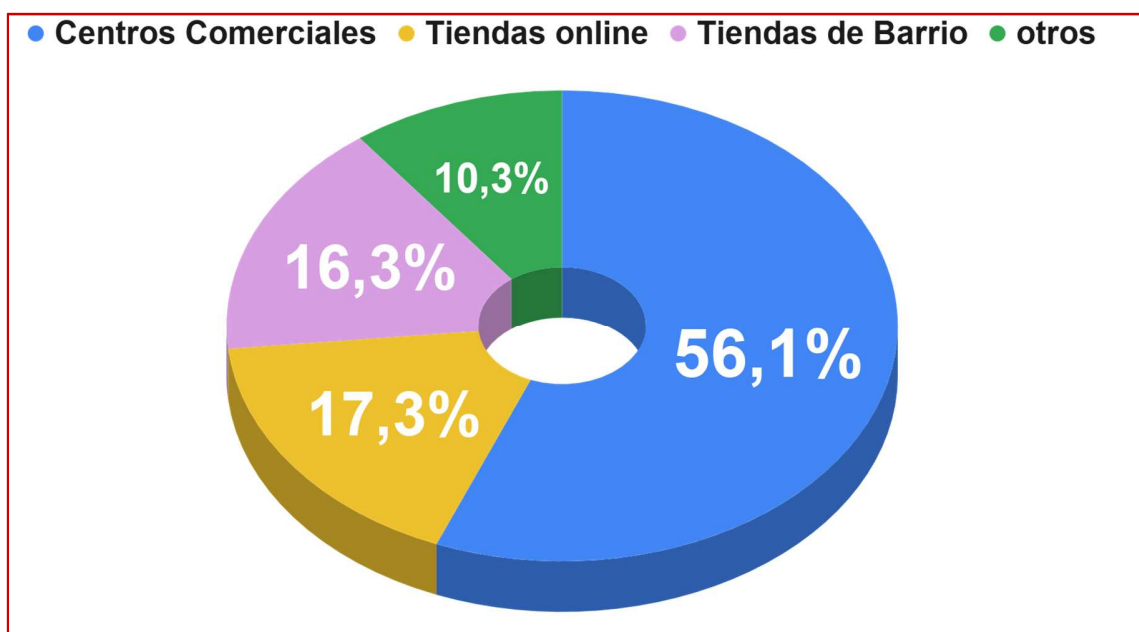
Además, otros datos importantes que obtuve de la encuesta de dicha Institución son: el 78% seguirá comprando online post cuarentena (no aclara específicamente que categoría de productos); los productos más comprados de manera online fueron Indumentaria y Calzado (26,1%) y que las plataformas más utilizadas fueron Mercado Libre (61,2%) seguida por las páginas oficiales de las marcas deseadas (22,0%) y “otros” el 16,7%. Lo considero relevante ya que busco crear una propuesta de valor para la industria de la indumentaria y utilizar un Marketplace (como es Mercado Libre) como canal.



A continuación, analizamos la encuesta propia N°1 realizada a través de Google Forms. (*Anexo 1: Encuesta propia: “opinión de compra de indumentaria”*)

Los resultados más relevantes obtenidos de la encuesta preliminar: Participaron un total de 98 personas, en su gran mayoría con residencia en Córdoba (92,9%) y todos los participantes son mayores de 18 años. En cuanto a género, un 59,2% (58) de mujeres y un 40,8% (40) de hombres. Continuando en la desagregación de datos y en un primer intento de validación de las hipótesis planteadas, destacamos los siguientes aspectos. Si bien la gente valora que el proceso de compra sea rápido y fácil para no perder tiempo en la compra de ropa (según respuestas de la pregunta N° 2 y análisis factorial de correspondencias múltiples); la mayoría (73,4%) aún tiene preferencia por la compra presencial, ya sea en centros comerciales (56,1%) o en tiendas de barrio (17,3%) y tan sólo un 16,3% se inclina por las tiendas online para la compra de indumentaria (pregunta 7):

**Canal de Compra**



Este dato sobre el canal de compra preferido por los consumidores es muy relevante y es el puntapié inicial para la segunda encuesta que realicé y expongo más adelante. Además, se complementa con los resultados de la encuesta mencionada más arriba (UAI).

---

Otros aspectos menos relevantes en esta instancia son las respuestas obtenidas sobre qué es lo que más valoran a la hora de comprar una marca, qué importancia le atribuyen al vestuario y el cuidado del medio ambiente. Como se puede observar en los siguientes gráficos, las características por las cuales están dispuestos a pagar más son: el 51,5% valora la durabilidad (calidad) de la prenda, el 18,6% buscan prendas de marca y un 13,4% pagaría más por marcas eco sustentables. A su vez, un 36,7% considera importante que tengan impacto ambiental mientras que un 17,3% dice que es muy importante, sumando 54%. Para la gran mayoría el vestuario se ubica entre importante (53,1%) y muy importante (25,5%).

Estas cifras, junto a otras variables, se deberán analizar estadísticamente mediante el análisis de clusters para obtener correlaciones que nos ayuden validar hipótesis e identificar la viabilidad o no de nuestra propuesta. Cabe aclarar la necesidad de realizar una segunda encuesta para profundizar los motivos de sus preferencias. Además, en las salidas factoriales se detectan algunas contradicciones en las respuestas, como se detalla a continuación, y que motivan a reformular el cuestionario con más precisión, evitando posibles inconsistencias en las respuestas y orientado a intentar determinar una solución al principal problema detectado al inicio, y que es motivo del trabajo: el error de talle y no poder probarse la ropa.

En la siguiente imagen, tenemos una salida de análisis factorial de correspondencias múltiples (AFCM) que permite segmentar mediante conformación de clústers. En el apéndice se incluye la salida completa, pero aquí lo relevante a destacar es uno de los 4 clústers (que luego se descompone en sub clústers) que se identifican entre los encuestados y que representa el 61,22%: Muchos destacan la marca “Zara” como preferida; le dan importancia a la vestimenta y valoran que la misma sea eco-sustentable; y a su vez eligen una marca por su facilidad de compra / devolución, y por la experiencia de compra en la tienda. Al respecto dicen que les gusta sentir una sensación “especial” dentro de la misma. Complementando esta información con lo publicado en el sitio web de la marca Zara (ver anexo), coincide con el cuidado del medio ambiente que pregona la empresa, a su vez que es ropa de moda, pero un punto

que se deberá investigar en mayor profundidad es que la misma empresa define a sus prendas de no mucha durabilidad/calidad, en contraposición con un aspecto valorado por muchos en esta encuesta (la calidad de la prenda y su durabilidad, lo que tiene relación con que un 79,6% destaca que si pudiera arreglaría la prenda antes que comprar una nueva).

Salida Análisis Factorial de Correspondencias Múltiples (AFCM) con SPADn  
 DESCRIPTION AND CHARACTERISATION OF PARTITIONS  
 DESCRIPTION OF: CUT "a" OF THE TREE INTO 4 CLUSTER  
 CLUSTERS CHARACTERISATION BY CATEGORIES  
 CHARACTERISATION BY CATEGORIES OF CLUSTERS OR CATEGORIES  
 OF CUT "a" OF THE TREE INTO 4 CLUSTERS  
 CLUSTER 1 / 4

T.VALUE	PROB.	GRP/CAT	CAT/GRP	PERCENTAGES GLOBAL	CHARACTERISTIC CATEGORIES	OF VARIABLES
				61.22	CLUSTER 1 / 4	
4.07	0.000	100.00	31.67	19.39	3	marca6
3.71	0.000	89.66	43.33	29.59	4,0	marca8
3.50	0.000	91.67	36.67	24.49	3,0	marca4
3.49	0.000	95.00	31.67	20.41	3	marca2
3.27	0.001	100.00	23.33	14.29	1	marca6
2.93	0.002	87.50	35.00	24.49	1,0	marca7
2.92	0.002	100.00	20.00	12.24	Zara	tumarca
2.86	0.002	90.00	30.00	20.41	3	marcal
2.77	0.003	86.96	33.33	23.47	2,0	marca7
2.74	0.003	100.00	18.33	11.22	1,0	marca8
2.69	0.004	89.47	28.33	19.39	3,0	marca8
2.60	0.005	86.36	31.67	22.45	4	marca6
2.55	0.005	84.00	35.00	25.51	Muy Importante	mportvest
2.44	0.007	85.71	30.00	21.43	del 7 al 10%	sueldoaproxalmes
2.39	0.008	83.33	33.33	24.49	2,0	marca5
-2.44	0.007	0.00	0.00	5.10	Category nº 1	fraseidentificado
-3.94	0.000	26.92	11.67	26.53	del 1 al 3%	sueldoaproxalmes
-5.46	0.000	0.00	0.00	16.33	missing category	marca7
-5.69	0.000	0.00	0.00	17.35	missing category	marca5
-6.81	0.000	0.00	0.00	22.45	Category nº 1	marcal
-7.03	0.000	0.00	0.00	23.47	Category nº 1	marca2
-8.15	0.000	0.00	0.00	28.57	missing category	marca4
-9.37	0.000	0.00	0.00	33.67	Category nº 1	marca6
-9.37	0.000	0.00	0.00	33.67	missing category	marca8



---

### 5.3 Discusión de los resultados con la literatura abordada

Con la finalidad de validar las hipótesis, y partiendo de los resultados de la primera encuesta preliminar, realicé una **segunda encuesta online** de la cual participaron 242 personas de ambos sexos durante los días 04 a 08 de agosto 2020 y en su mayoría de Córdoba. La misma estuvo focalizada sobre algunos temas de vital relevancia para encajar la propuesta de valor con las necesidades de los clientes. Hay que distinguir entre las personas que son compradores de ropa online habituales y los que no, así como también hay que prestar atención a los cambios en el comportamiento de los consumidores durante la cuarentena (por el COVID-19), que incrementaron las compras online de indumentaria siendo esta categoría la más comprada según encuesta realizada por la Universidad Abierta Interamericana (UAI) durante agosto 2020 y circunscripta al AMBA con 1500 participantes.

Por otro lado, al no estar identificados en dicha encuesta los motivos por los cuales se dio el cambio mencionado, necesito indagar si quienes compraron por primera vez online durante la cuarentena, seguirán comprando su ropa online. Si el riesgo percibido al error de talle es motivo suficientemente importante como para no comprar online, así como también el no poder probarse la ropa. Surge también la necesidad de validar si las guías de talle utilizadas actualmente les resultan efectivas y si están dispuestos a utilizar otros sistemas de medición para determinar una guía de talle distinta a la tradicional, como ser el escaneo de la silueta corporal o una parte del cuerpo como ser el pie.

En cuanto las inseguridades del cliente que destruyen valor, debemos testear un mecanismo de seguridad o garantía de satisfacción que nos permita reducir las barreras a la utilización de nuestra propuesta (Trade-Off), como ser envíos garantizados en tiempo y forma según lo prometido, es decir, “¿Qué garantías necesitan en una tienda online de ropa?”.

Por otro lado, considero conveniente plantear los siguientes interrogantes:

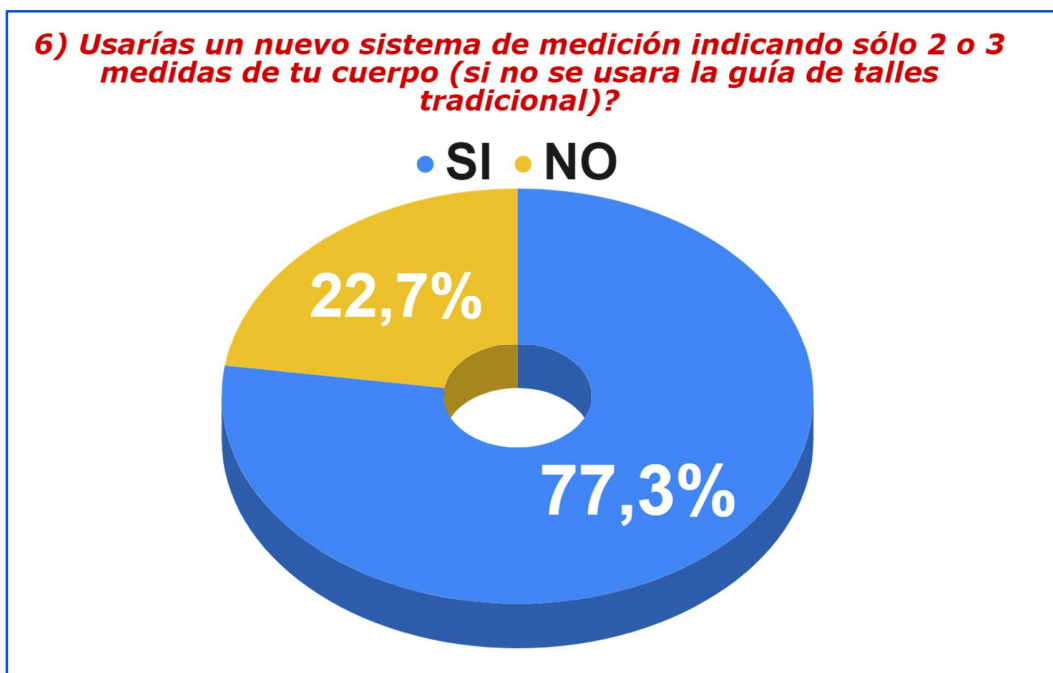
- ¿Valorarán poder compartir con sus amigos / familiares las imágenes para que les den su opinión de cuál les queda mejor? Pudiendo así sentirse identificado con sus pares en el trabajo y vida social

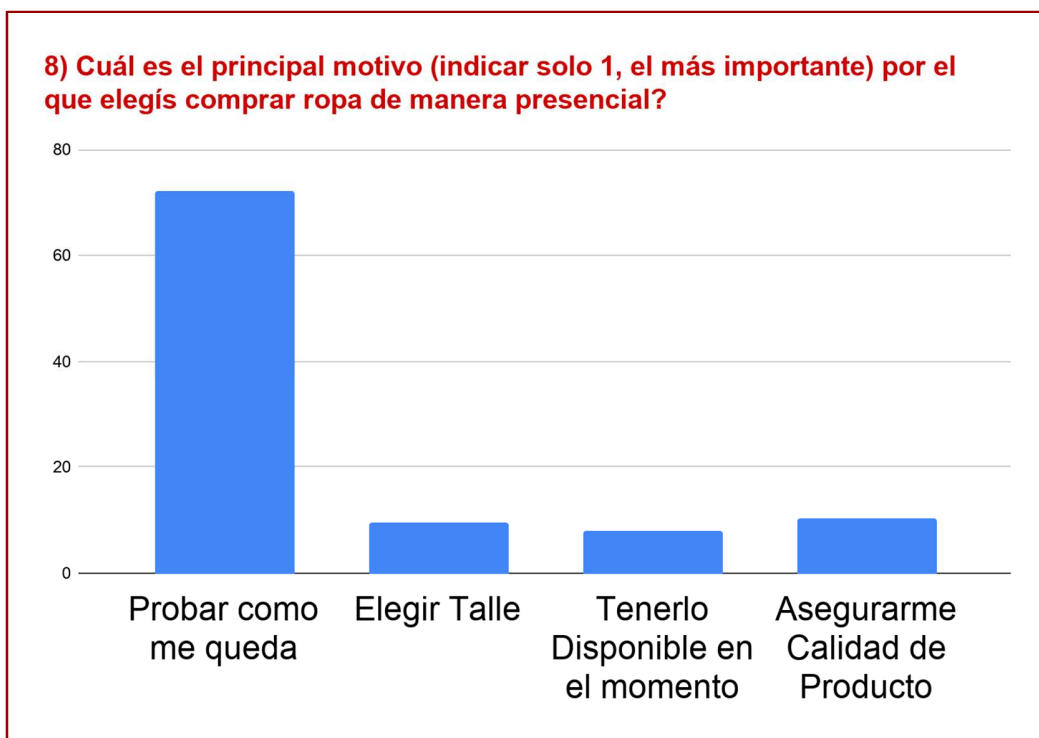
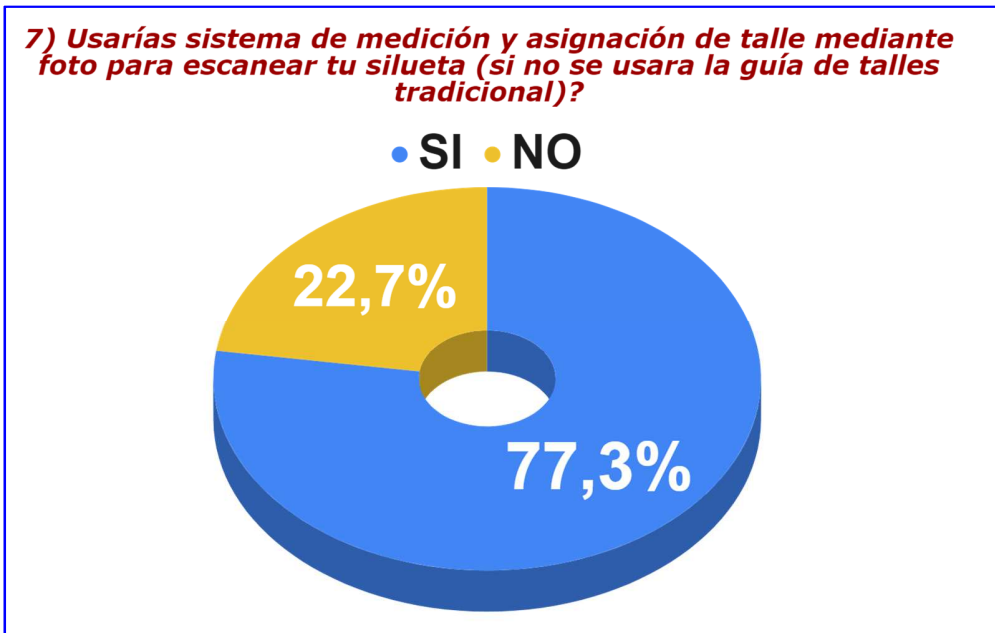
disminuyendo así otra barrera a la compra online de ropa.

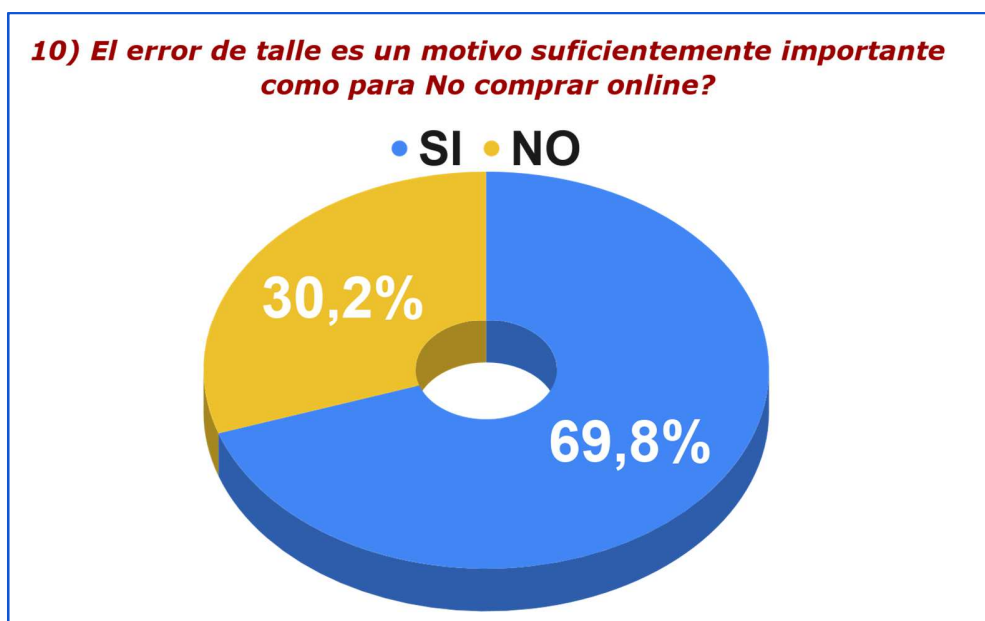
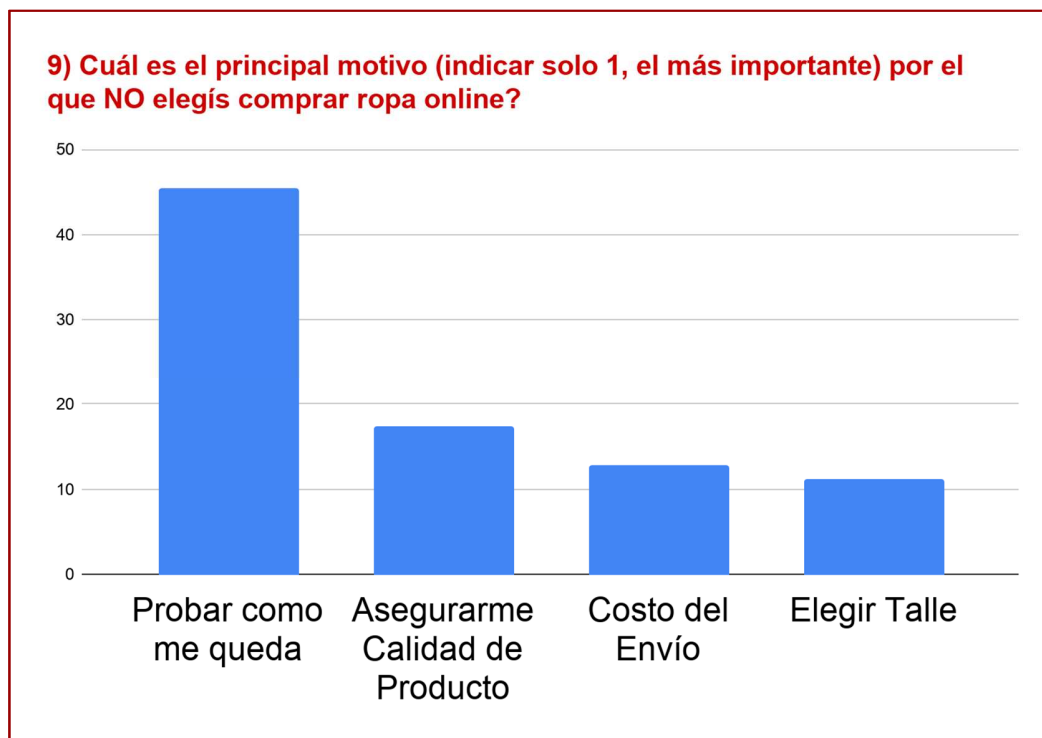
- ¿Buscan ofertas (precio), calidad o variedad de productos?

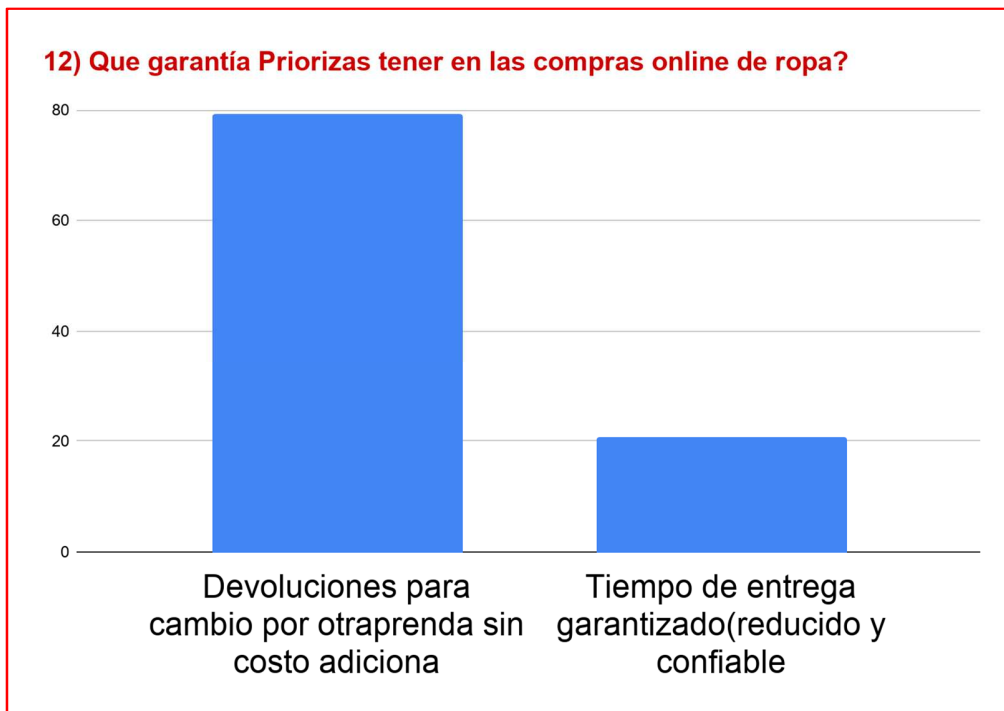
También, desde el perfil actitudinal del consumidor, es necesario a la hora de realizar el encaje producto-solución si prefieren comprar a diseñadores independientes por sobre grandes marcas de multinacionales (quienes están asociadas a veces a no realizar RSE), lo que permitiría contar con aliados estratégicos a pequeñas marcas de moda que utilicen el Marketplace o plataforma que se podría implementar para acercar la solución al problema.

A continuación, incluyo gráficos de los **resultados más relevantes** según lo antes dicho pero que todavía faltan analizar e interpretar con un software estadístico:

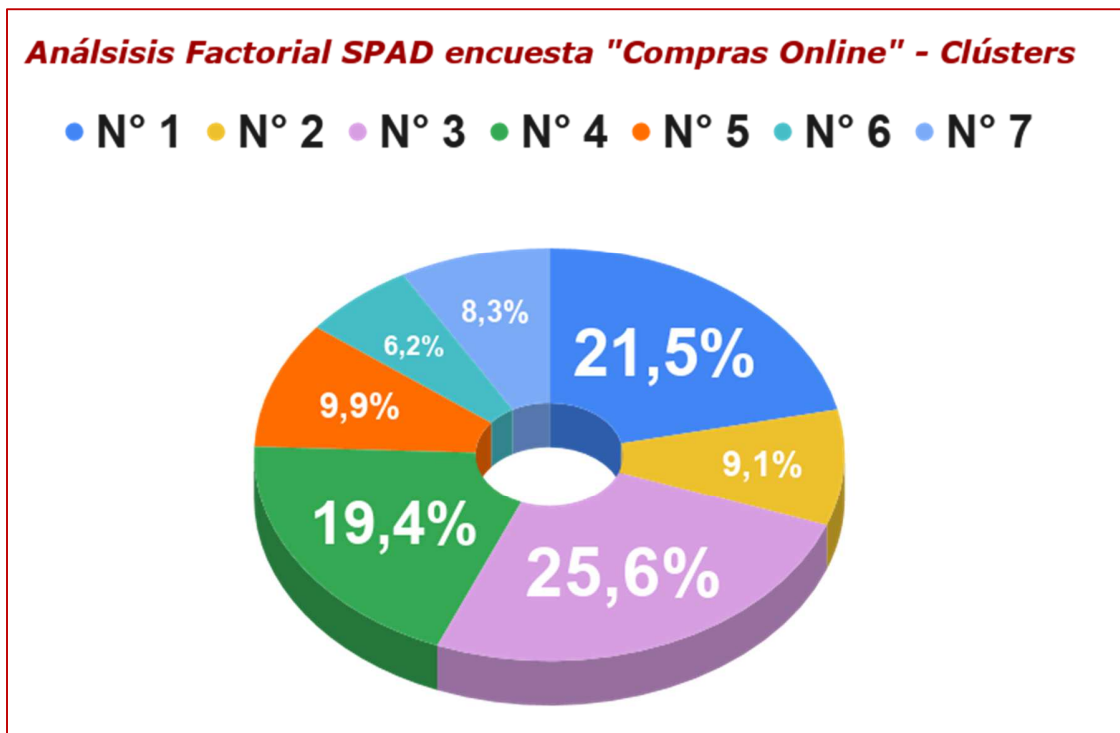








Por último, una pequeña caracterización de los Clúster más importantes obtenidos mediante el uso del software SPAD aplicados a la encuesta propia N°2 de referencia. De un total de siete Clústers identificados, hay tres grupos homogéneos claramente definidos y que representan en conjunto el 66% aproximadamente de los encuestados. El siguiente gráfico nos muestra la proporción de cada grupo:



**Grupo “A” de consumidores: Clúster N°1 de 7.**

**Palabras clave: “Elegir Talle”**

Representa el 21,49% de los participantes a quienes de ahora en adelante llamaremos “Consumidores”. Se caracterizan por ser hombres de entre 36 y 40 años muy poco gastadores en ropa y cuyo principal motivo tanto para comprar ropa de manera presencial, como para NO comprar de manera online es la posibilidad de “Elegir Talle”.

---

**Grupo “B” de consumidores: Clúster N°3 de 7.****Palabras Clave: “Probar como me queda”**

Representa el 25,62% de los participantes a quienes de ahora en adelante llamaremos “Consumidores”. Se caracterizan por ser mujeres de 30 a 35 años y de más de 45 años con ingresos brutos mensuales que oscilan entre los \$40.000 (pesos cuarenta mil) y los \$80.000 (pesos ochenta mil). La garantía preferida para realizar compras online de ropa es Devoluciones para cambio por otra prenda sin costo adicional, y cuyo principal motivo tanto para comprar ropa de manera presencial, como para NO comprar de manera online es la posibilidad de “Probar como me queda”.

**Grupo “C” de consumidores: Clúster N°4 de 7.****Palabras Clave: “Probar como me queda”**

Representa el 19,42% de los participantes a quienes de ahora en adelante llamaremos “Consumidores”. Se caracterizan por ser mujeres de 19 a 29 años con ingresos brutos mensuales de hasta \$40.000 (pesos cuarenta mil). Se consideran entre “Gastadoras” y “Muy Gastadoras en Ropa”; y cuyo principal motivo para comprar ropa de manera presencial es la posibilidad de “Probar como me queda”, y el principal motivo para NO comprar de manera online es “Evitar Estafas”.

## 6 Conclusiones

### 6.1 Retomar los objetivos y dejar claro si fueron alcanzados.

El trabajo tiene como principal objetivo crear una propuesta de valor, es decir un conjunto de beneficios, para superar los inconvenientes que se le atribuyen a la compra online de ropa, y determinar un segmento objetivo óptimo de clientes. Esos inconvenientes, según la información del punto de partida, provienen de los riesgos asociados y que perciben los consumidores como el error de talle y no poder probarse la ropa.

Se trabajó en un armado del perfil del cliente identificando las principales tareas, dolores y alegrías para luego buscar una solución. Con los avances hasta el momento se ha podido lograr el objetivo de manera preliminar (validación de hipótesis), pero se deberá profundizar y obtener una muestra representativa que nos permita realizar inferencias estadísticas válidas en la determinación de un segmento objetivo óptimo. Para lograrlo, es necesario avanzar con nuevas encuestas tal como se mencionó anteriormente y validar estadísticamente. Una vez procesada dicha información (Análisis Conjunto, Segmentación y Clústers), también se deberá trabajar sobre el modelo de negocio. Esto será detallado más adelante en la sección de estudios futuros sugeridos.

### 6.2 Contribuciones del trabajo.

Las dos principales contribuciones consisten en que pude detectar la principal causa por la que eligen comprar en tiendas físicas: poder probar como le queda la ropa. Además, están dispuestos a utilizar otro sistema de asignación de talles distinto al tradicional. Los encuestados manifiestan que el error de talle es un motivo suficientemente importante para no comprar online. Y en relación a esto, considero que pude validar la propuesta de valor: aplicación de tecnología para que el consumidor pueda saber cómo le queda la ropa usando probadores virtuales (Body Scan) generando así una nueva experiencia del consumidor.



---

En lo que respecta a la industria de la indumentaria, considero que logré poner el foco en una posible solución a las barreras que ésta tiene para alcanzar todo su potencial. La encuesta realizada, coincide en cuanto al canal de compra preferido por los consumidores, con la encuesta de la UAI a la que tuve acceso. Además, se puede visibilizar que los avances tecnológicos permitirían brindar soluciones innovadoras para generar una nueva experiencia de compra. También con las entrevistas en profundidad e información obtenida en internet, dejo plasmado los avances que se vienen realizando en instituciones de renombre como el IRAM en cuanto a la necesidad de guías de talles efectivas, con normas transparentes de etiquetado y referencia, así como poder mediante un escaneo de la silueta hacer encaje con la tipología de cuerpo según base de datos que está generando el INTI (Estudios antropométricos) para los cuerpos de la Argentina.

### **6.3 Limitaciones del trabajo.**

Dada una de las metodologías utilizadas, que consiste en realizar entrevistas en profundidad, debido al contexto de aislamiento por el Covid-19 se vio afectado tanto el alcance como la profundidad de las mismas. Por un lado no pude realizar visitas presenciales a los locales comerciales de venta al público de indumentaria para obtener información de los dueños respecto a las principales dificultades que pudieran estar enfrentando a la hora de implementar una canal electrónico de ventas ya sea su propia web o un Marketplace y si llevaban registro de las quejas más frecuentes de los clientes en cuanto a la logística, elección de talles, descripción de los productos en la web, calificación de los productos, etc. Tampoco pude realizar visitas a los fabricantes de ropa, ya sean grandes marcas o pequeños diseñadores independientes sobre la guía de talles que utilizan, si tienen conocimiento de la ley nacional de talles, las normas IRAM que existen al respecto y regulan sobre cada tipo de indumentaria (laboral, de seguridad, por rama de actividad o industria, progresión de talles, etc.). A su vez, si llevaban métricas e indicadores sobre información de sus clientes que pidieran talles especiales o manifestaran la dificultad de encontrar

talles inclusivos. Esto último me hubiera permitido profundizar sobre el grado de interés por parte de la industria en cuanto a la “transparentación” de las guías de asignación de talles y progresión de la moltería.

#### **6.4 Estudios Futuros Sugeridos**

Continuando las conclusiones, la discusión de los resultados con la literatura y la necesidad de determinar la viabilidad de las soluciones, es necesario realizar una tercera encuesta con mayor base de participantes, y lograr un mayor análisis que en la segunda encuesta propia realizada online a través de Google Forms entre los días 04 y 08 de noviembre 2020. De la misma participaron 242 personas de ambos sexos y mayoritariamente de Córdoba. Como mencioné anteriormente, el objetivo es poder ahondar en las hipótesis planteadas de manera que se conviertan en inferencias estadísticas y a su vez en los disparadores que constituyen los datos de la primera encuesta y la realizada por la UAI en donde no se explicitan los motivos por los cuales eligen el canal offline para compras de indumentaria, y cuáles son los principales motivos para no comprar online. También poder identificar a los compradores de ropa de manera virtual pre cuarentena, durante la cuarentena y si post cuarentena seguirán comprando online la ropa, junto a otras variables que se desprenden del cuestionario transcrito oportunamente. Entre dichas variables se encuentran las referidas al uso de un nuevo sistema de medición y guía de talles novedosas, así como a otras cuestiones actitudinales. La complejidad de posibles combinaciones de variables según cada encuestado hace necesario para poder determinar la correlación existente entre las mismas el uso del software estadístico SPSS o similar, para poder realizar correctamente el análisis de Clústers y segmentación de forma precisa.

Además, como gran parte de los encuestados manifestó que buscaba ofertas al realizar compras online de ropa, se deberá investigar si fue en eventos especiales como Cyber Monday o similares. Eso cumple con una de las tareas descritas en el Canvas: administrar correctamente el presupuesto. Pero para el modelo de negocio, se debe considerar el impacto en la rentabilidad y la forma de monetizar si definiera

a dichos consumidores como uno de los segmentos objetivos.

También como parte integrante de los estudios futuros sugeridos, se deberá trabajar sobre el modelo de negocio con la metodología mencionada para ir pivotando y en cada iteración se podrán modificar los distintos componentes, tal como Segmento de Clientes y propuesta de valor que encaje el producto-mercado.

### Referencia bibliográfica

- 1) Lovelock C. y Wirtz J., (2009), *Marketing de Servicios*, México, Ed. Pearson.
- 2) Huete Gomez L.M., (2007), *Servicios & Beneficios*, España, Ed. Deusto.
- 3) Osterwalder A. y Pigneur Y.; (2015): *Diseñando la propuesta de valor*, España, Ed. Deusto.
- 4) Osterwalder A. y Pigneur Y.; (2011): *Generación de Modelo de Negocios*, España, Ed. Deusto.
- 5) Burns, A. Bush,R. (2014) *Marketing Research*. 7ma. Ed. Pearson
- 6) Eric Langeard y Pierre Eiglier; (s.f.); [Adaptada y ampliado del concepto original]; (Marketing de servicios MBA-UNC).

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta propia: “opinión de compra de indumentaria”

A-1.1) Salida Análisis Factorial de Correspondencias Múltiples s/ encuesta de opinión:

Salida Análisis Factorial de Correspondencias Múltiples (AFCM) con SPADn						
DESCRIPTION AND CHARACTERISATION OF PARTITIONS						
DESCRIPTION OF: CUT "a" OF THE TREE INTO 4 CLUSTER						
CLUSTERS CHARACTERISATION BY CATEGORIES						
CHARACTERISATION BY CATEGORIES OF CLUSTERS OR CATEGORIES						
OF CUT "a" OF THE TREE INTO 4 CLUSTERS						
CLUSTER 1 / 4						
T.VALUE	PROB.	GRP/CAT	PERCENTAGES CAT/GRP	GLOBAL	CHARACTERISTIC CATEGORIES	OF VARIABLES
				61.22	CLUSTER 1 / 4	
4.07	0.000	100.00	31.67	19.39	3	marca6
3.71	0.000	89.66	43.33	29.59	4,0	marca8
3.50	0.000	91.67	36.67	24.49	3,0	marca4
3.49	0.000	95.00	31.67	20.41	3	marca2
3.27	0.001	100.00	23.33	14.29	1	marca6
2.93	0.002	87.50	35.00	24.49	1,0	marca7
2.92	0.002	100.00	20.00	12.24	Zara	tumarca
2.86	0.002	90.00	30.00	20.41	3	marca1
2.77	0.003	86.96	33.33	23.47	2,0	marca7
2.74	0.003	100.00	18.33	11.22	1,0	marca8
2.69	0.004	89.47	28.33	19.39	3,0	marca8
2.60	0.005	86.36	31.67	22.45	4	marca6
2.55	0.005	84.00	35.00	25.51	Muy Importante	mportvest
2.44	0.007	85.71	30.00	21.43	del 7 al 10%	sueldoaproxalmes
2.39	0.008	83.33	33.33	24.49	2,0	marca5
-2.44	0.007	0.00	0.00	5.10	Category n° 1	fraseidentificado
-3.94	0.000	26.92	11.67	26.53	del 1 al 3%	sueldoaproxalmes
-5.46	0.000	0.00	0.00	16.33	missing category	marca7
-5.69	0.000	0.00	0.00	17.35	missing category	marca5
-6.81	0.000	0.00	0.00	22.45	Category n° 1	marca1
-7.03	0.000	0.00	0.00	23.47	Category n° 1	marca2
-8.15	0.000	0.00	0.00	28.57	missing category	marca4
-9.37	0.000	0.00	0.00	33.67	Category n° 1	marca6
-9.37	0.000	0.00	0.00	33.67	missing category	marca8
CLUSTER 2 / 4						
T.VALUE	PROB.	GRP/CAT	PERCENTAGES CAT/GRP	GLOBAL	CHARACTERISTIC CATEGORIES	OF VARIABLES
				2.04	CLUSTER 2 / 4	
3.53	0.000	100.00	100.00	2.04	Adidas	tumarca
3.53	0.000	100.00	100.00	2.04	Buen diseño y durab	porquetumarca
3.53	0.000	100.00	100.00	2.04	1, 3	marca2
3.22	0.001	66.67	100.00	3.06	3, 4	marca6
2.86	0.002	40.00	100.00	5.10	¡¡¡¡Vivo la vida en m	fraseidentificado
2.62	0.004	28.57	100.00	7.14	Entre \$120.000 y \$15	sueldobruto
2.43	0.008	22.22	100.00	9.18	Actividad de Servi	ocupacion

CLUSTER 3 / 4						
T.VALUE	PROB.	PERCENTAGES		GLOBAL	CHARACTERISTIC CATEGORIES	OF VARIABLES
		GRP/CAT	CAT/GRP			
				3.06	CLUSTER 3 / 4	
4.36	0.000	100.00	100.00	3.06	Busco comodidad en 1	porquetamarca
4.36	0.000	100.00	100.00	3.06	No tengo marca de ro	tumarca
3.82	0.000	60.00	100.00	5.10	Category n° 1	fraseidentificado
3.38	0.000	37.50	100.00	8.16	Falta de oportunidad	temas3
3.26	0.001	33.33	100.00	9.18	Salud Humana y Asist	ocupacion
3.07	0.001	27.27	100.00	11.22	del 11 al 15%	sueldoaproxalms
2.90	0.002	23.08	100.00	13.27	Entre \$80.000 y \$100	sueldoabruto
2.90	0.002	23.08	100.00	13.27	Eco-sustentable: Pre	caracterA-sticas
2.55	0.005	16.67	100.00	18.37	Nada importante	impactoso
2.55	0.005	16.67	100.00	18.37	2	marca1
2.55	0.005	16.67	100.00	18.37	2	marca2
2.49	0.006	15.79	100.00	19.39	4,0	marca5
2.49	0.006	15.79	100.00	19.39	Medio Ambiente	temas2
2.38	0.009	14.29	100.00	21.43	35 a 39 años	edad
2.38	0.009	14.29	100.00	21.43	Racismo	temas1
CLUSTER 4 / 4						
T.VALUE	PROB.	PERCENTAGES		GLOBAL	CHARACTERISTIC CATEGORIES	OF VARIABLES
		GRP/CAT	CAT/GRP			
				33.67	CLUSTER 4 / 4	
10.66	0.000	100.00	100.00	33.67	missing category	marca8
10.66	0.000	100.00	100.00	33.67	Category n° 1	marca6
9.02	0.000	100.00	84.85	28.57	missing category	marca4
7.71	0.000	100.00	69.70	23.47	Category n° 1	marca2
7.46	0.000	100.00	66.67	22.45	Category n° 1	marca1
6.22	0.000	100.00	51.52	17.35	missing category	marca5
5.96	0.000	100.00	48.48	16.33	missing category	marca7
3.69	0.000	65.38	51.52	26.53	del 1 al 3%	sueldoaproxalms
-2.37	0.009	10.00	6.06	20.41	3	marca1
-2.41	0.008	0.00	0.00	11.22	1,0	marca8
-2.58	0.005	0.00	0.00	12.24	Zara	tumarca
-2.72	0.003	5.56	3.03	18.37	2	marca2
-2.87	0.002	5.26	3.03	19.39	Medio Ambiente	temas2
-2.90	0.002	0.00	0.00	14.29	1	marca6
-2.95	0.002	8.33	6.06	24.49	3,0	marca4
-2.95	0.002	8.33	6.06	24.49	2,0	marca5
-3.02	0.001	5.00	3.03	20.41	3	marca2
-3.58	0.000	4.17	3.03	24.49	1,0	marca7
-3.63	0.000	0.00	0.00	19.39	3	marca6
-3.63	0.000	0.00	0.00	19.39	3,0	marca8
-3.85	0.000	3.85	3.03	26.53	4,0	marca4
-4.03	0.000	0.00	0.00	22.45	4	marca6
-4.93	0.000	0.00	0.00	29.59	4,0	marca8

DESCRIPTION OF: CUT "b" OF THE TREE INTO 6 CLUSTER  
 CLUSTERS CHARACTERISATION BY CATEGORIES  
 CHARACTERISATION BY CATEGORIES OF CLUSTERS OR CATEGORIES  
 OF CUT "b" OF THE TREE INTO 6 CLUSTERS  
 CLUSTER 1 / 6

T.VALUE	PROB.	PERCENTAGES			CHARACTERISTIC CATEGORIES	OF VARIABLES
		GRP/CAT	CAT/GRP	GLOBAL		
				45.92	CLUSTER 1 / 6	
4.94	0.000	95.00	42.22	20.41	3	marca2
4.12	0.000	89.47	37.78	19.39	3	marca6
4.12	0.000	89.47	37.78	19.39	3,0	marca8
3.58	0.000	79.17	42.22	24.49	2,0	marca5
3.38	0.000	70.59	53.33	34.69	1,0	marca9
3.22	0.001	80.00	35.56	20.41	3	marca1
3.20	0.001	91.67	24.44	12.24	2,0	marca4
2.46	0.007	73.68	31.11	19.39	2	marca3
2.46	0.007	73.68	31.11	19.39	Medio Ambiente	temas2
2.37	0.009	69.57	35.56	23.47	2,0	marca7

2.34	0.010	68.00	37.78	25.51	4	marca1
-2.61	0.005	8.33	2.22	12.24	1	marca2
-2.61	0.005	8.33	2.22	12.24	1	marca1
-4.16	0.000	0.00	0.00	16.33	missing category	marca7
-4.34	0.000	0.00	0.00	17.35	missing category	marca5
-5.19	0.000	0.00	0.00	22.45	Category n° 1	marca1
-5.36	0.000	0.00	0.00	23.47	Category n° 1	marca2
-6.17	0.000	0.00	0.00	28.57	missing category	marca4
-6.97	0.000	0.00	0.00	33.67	Category n° 1	marca6
-6.97	0.000	0.00	0.00	33.67	missing category	marca8

CLUSTER 2 / 6

T.VALUE	PROB.	PERCENTAGES			CHARACTERISTIC CATEGORIES	OF VARIABLES
		GRP/CAT	CAT/GRP	GLOBAL		
				11.22	CLUSTER 2 / 6	
4.35	0.000	63.64	63.64	11.22	Medio Ambiente	temas3
3.51	0.000	31.03	81.82	29.59	4,0	marca8
3.07	0.001	100.00	27.27	3.06	Libertad de Orientac	temas2
2.69	0.004	41.67	45.45	12.24	Igualdad de Género	temas2
2.69	0.004	41.67	45.45	12.24	3,0	marca9
2.46	0.007	26.92	63.64	26.53	Menos de \$40.000	sueldobruto
2.40	0.008	35.71	45.45	14.29	¿Quiero sacar más	fraseidentificado
2.39	0.008	44.44	36.36	9.18	Exclusividad: Prenda	características
2.34	0.010	60.00	27.27	5.10	Muy importante	impactoso
-2.39	0.008	3.64	18.18	56.12	En centros comercial	comproen
-2.41	0.008	0.00	0.00	33.67	Postgrado universita	educ
-3.14	0.001	0.00	0.00	44.90	Category n° 1	temas2
-3.14	0.001	0.00	0.00	44.90	Category n° 1	temas3

CLUSTER 3 / 6						
T.VALUE	PROB.	PERCENTAGES			CHARACTERISTIC	OF VARIABLES
		GRP/CAT	CAT/GRP	GLOBAL	CATEGORIES	
				6.12	CLUSTER 3 / 6	
4.54	0.000	42.86	100.00	14.29	1	marca6
4.33	0.000	37.50	100.00	16.33	3	marca3
3.82	0.000	41.67	83.33	12.24	1	marca2
3.82	0.000	41.67	83.33	12.24	1	marca1
3.21	0.001	27.78	83.33	18.37	Marcas: Prendas de m	características
3.04	0.001	25.00	83.33	20.41	3,0	marca5
3.03	0.001	36.36	66.67	11.22	1,0	marca8
2.74	0.003	20.83	83.33	24.49	3,0	marca4
2.73	0.003	100.00	33.33	2.04	No tengo una especific	tumarca
2.73	0.003	100.00	33.33	2.04	Compro ropa en distri	porquetumarca
2.64	0.004	42.86	50.00	7.14	Racismo	temas2
2.36	0.009	66.67	33.33	3.06	Precio calidad	porquetumarca
CLUSTER 4 / 6						
T.VALUE	PROB.	PERCENTAGES			CHARACTERISTIC	OF VARIABLES
		GRP/CAT	CAT/GRP	GLOBAL	CATEGORIES	
				2.04	CLUSTER 4 / 6	
3.53	0.000	100.00	100.00	2.04	Adidas	tumarca
3.53	0.000	100.00	100.00	2.04	Buen diseño y durab	porquetumarca
3.53	0.000	100.00	100.00	2.04	1, 3	marca2
3.22	0.001	66.67	100.00	3.06	3, 4	marca6
2.86	0.002	40.00	100.00	5.10	¿CÓMO vivo la vida en m	fraseidentificado
2.62	0.004	28.57	100.00	7.14	Entre \$120.000 y \$15	sueldobruto
2.43	0.008	22.22	100.00	9.18	Actividad de Servici	ocupacion
CLUSTER 5 / 6						
T.VALUE	PROB.	PERCENTAGES			CHARACTERISTIC	OF VARIABLES
		GRP/CAT	CAT/GRP	GLOBAL	CATEGORIES	
				3.06	CLUSTER 5 / 6	
4.36	0.000	100.00	100.00	3.06	Busco comodidad en 1	porquetumarca
4.36	0.000	100.00	100.00	3.06	No tengo marca de ro	tumarca
3.82	0.000	60.00	100.00	5.10	Category n° 1	fraseidentificado
3.38	0.000	37.50	100.00	8.16	Falta de oportunidad	temas3
3.26	0.001	33.33	100.00	9.18	Salud Humana y Asist	ocupacion
3.07	0.001	27.27	100.00	11.22	del 11 al 15%	sueldoaproxalme
2.90	0.002	23.08	100.00	13.27	Entre \$80.000 y \$100	sueldobruto
2.90	0.002	23.08	100.00	13.27	Eco-sustentable: Pre	características
2.55	0.005	16.67	100.00	18.37	Nada importante	impactoso
2.55	0.005	16.67	100.00	18.37	2	marca1
2.55	0.005	16.67	100.00	18.37	2	marca2
2.49	0.006	15.79	100.00	19.39	4,0	marca5
2.49	0.006	15.79	100.00	19.39	Medio Ambiente	temas2
2.38	0.009	14.29	100.00	21.43	35 a 39 años	edad
2.38	0.009	14.29	100.00	21.43	Racismo	temas1



CLUSTER 6 / 6						
T.VALUE	PROB.	PERCENTAGES			CHARACTERISTIC	OF VARIABLES
		GRP/CAT	CAT/GRP	GLOBAL	CATEGORIES	
				31.63	CLUSTER 6 / 6	
9.92	0.000	93.94	100.00	33.67	missing category	marca8
9.92	0.000	93.94	100.00	33.67	Category n° 1	marca6
8.78	0.000	96.43	87.10	28.57	missing category	marca4
7.36	0.000	95.65	70.97	23.47	Category n° 1	marca2
7.09	0.000	95.45	67.74	22.45	Category n° 1	marca1
5.75	0.000	94.12	51.61	17.35	missing category	marca5
4.84	0.000	87.50	45.16	16.33	missing category	marca7
3.50	0.000	61.54	51.61	26.53	del 1 al 3%	sueldoaproxalmes
2.38	0.009	100.00	12.90	4.08	Separado/a - Divorci	estadociv
2.38	0.009	100.00	12.90	4.08	Category n° 1	marca3
-2.44	0.007	0.00	0.00	12.24	Zara	tumarca
-2.54	0.006	5.56	3.23	18.37	2	marca2
-2.68	0.004	5.26	3.23	19.39	Medio Ambiente	temas2
-2.73	0.003	8.33	6.45	24.49	2,0	marca5
-2.73	0.003	8.33	6.45	24.49	3,0	marca4
-2.75	0.003	0.00	0.00	14.29	1	marca6
-2.83	0.002	5.00	3.23	20.41	3	marca2
-3.37	0.000	4.17	3.23	24.49	1,0	marca7
-3.45	0.000	0.00	0.00	19.39	3	marca6
-3.45	0.000	0.00	0.00	19.39	3,0	marca8
-3.63	0.000	3.85	3.23	26.53	4,0	marca4
-3.84	0.000	0.00	0.00	22.45	4	marca6
-4.71	0.000	0.00	0.00	29.59	4,0	marca8

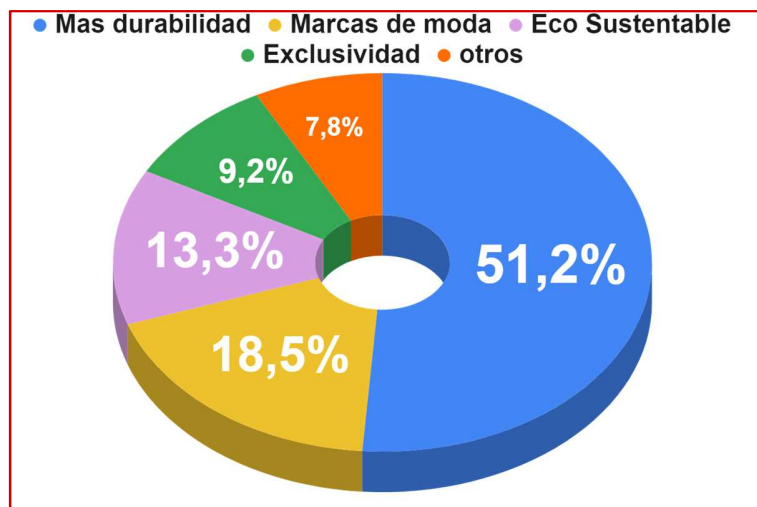
A 1.2): Otros resultados encuesta propia: “opinión de indumentaria”

(Alvarez, 2020)

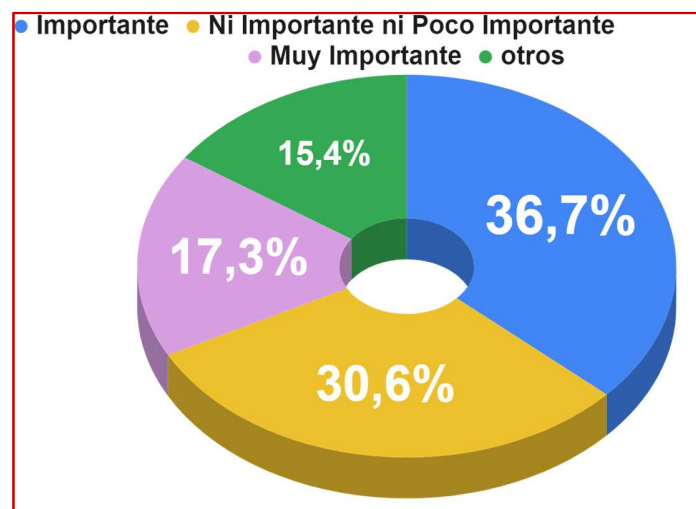
Fecha de realización: del 03-08-2020 al 05-08-2020.

Incluyo a continuación respuestas / gráficos no expuestos en el cuerpo del documento:

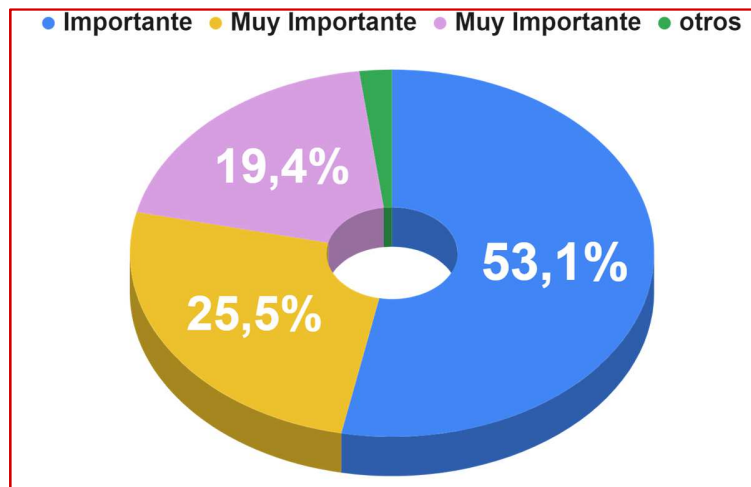
Pregunta N°3: ¿Por cuál de las siguientes características estarías dispuesto/a a pagar más por una marca?



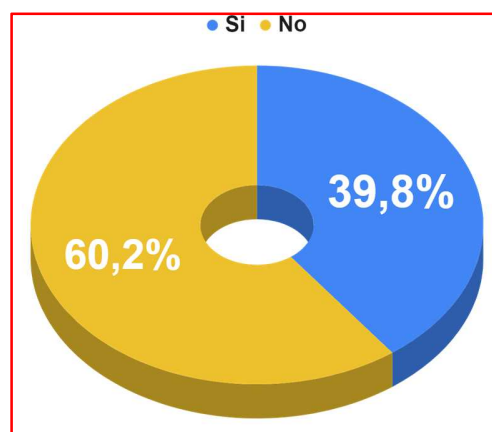
Pregunta N°6: ¿Qué tan importante es para vos que la marca tenga impacto medio ambiental?



Pregunta N°4: ¿Qué tan importante es para vos que la marca tenga impacto social?



10) ¿Te gustaría ser parte de la creación de la prenda, por ejemplo, personalizarla, eligiendo tela, color o tema?



### Anexo 2: Encuesta Universidad Abierta Interamericana (UAI)

Realizada, sobre compras online en el marco de la pandemia Covid-19, por la Universidad Abierta Interamericana (UAI) a 1500 participantes mayores de 16 años pertenecientes al Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA). Tuve acceso a los resultados oficiales y destaco los siguientes: Sólo el 11% exhibió una preferencia por el consumo virtual, el 28% reflejó indiferencia y el 61% restante dijo prefiere la modalidad presencial. El 80% ya había comprado por Internet antes de la pandemia, mientras que el 20%

---

restante lo hizo por primera vez durante la cuarentena. El 90% dijo que estuvo satisfecho con su compra y volvería a hacerlo, mientras que sólo 10% vio la transacción de manera negativa. Otra cifra interesante es que la mayoría (58,6%) no conoce a nadie que haya sufrido una estafa por este tipo de operaciones en estos meses de aislamiento; 29,8% dijo conocer a una víctima y 11,5% aseguró que sufrió alguna.

En ese sentido, 33,4% señaló que el miedo que prima al comprar por Internet es que el producto que le lleven a su casa no sea de la calidad ofrecida; 26,9% se mostró preocupado de que le roben los datos personales a la hora de comprar.

Lo que más se compró por Internet es indumentaria y calzado (26,1%), seguido por productos tecnológicos (25,1%), alimentos (23,5%), pasajes aéreos (7,1%), servicios educativos como estudiar una carrera (3,1%) y otros (15,2%).

De cara a la post pandemia, la gran mayoría piensa mantener las compras por internet en el futuro.

El principal beneficio de las compras online fue la comodidad de quedarse en casa, seguido por el ahorro de tiempo en la elección de qué comprar y la mayor variedad en la posibilidad de pago.

La plataforma más nombrada fue Mercado Libre (61,2%), páginas oficiales de las marcas (22%) y Marketplace de Facebook (2,6%). Adicionalmente, la mayor parte de las compras se realizaron desde la computadora (49,2%).

Tipo de investigación: Cuantitativa - Instrumento de recolección: Cuestionario Cerrado.

Fuente de Contacto: Daniel Vázquez, Jefe de prensa en UAI- [Daniel.Vazquez@UAI.edu.ar](mailto:Daniel.Vazquez@UAI.edu.ar) 11-5493-7758

### **Anexo 3: Entrevista en Profundidad a Empresa “Pack Go” - Logística.**

En cuanto al costo de logística, con fines de analizar la factibilidad del envío gratuito, el valor de mercado es de \$180 dentro de Córdoba, y \$400 a nivel nacional (700 km) para un volumen similar a caja de zapatillas, por realizar la búsqueda del depósito y entrega al cliente. Recomienda contratar un servicio

---

que contemple 2 viajes, es decir \$360, para cubrir el costo de logística inversa, y el mismo se realiza de la siguiente forma: Retiran el producto devuelto con la entrega del nuevo, y así reducir tanto el costo como la huella de carbono, contribuyendo al cuidado del medio ambiente. Con estos valores, se estima que el ticket mínimo para el envío gratuito sea de \$5.000, lo que significa un 7,2% en promedio, del precio de venta. Si la compra no alcanza ese monto, el cargo para el cliente por envío es de \$360 dentro de Córdoba y de \$700 a nivel nacional. Se aclara que en la mayoría de los envíos se procederá a entregar en la primera visita, siendo la tasa de mercado de rechazo del 5%. En los envíos que la empresa utilice 1 solo viaje (\$180, significa 3,6 % del ticket \$5.000) se aprovecha para generar un ahorro, a modo de colchón que amortigüe otros costos internos de operaciones, así como costos invisibles relacionados al proceso logística y las compras que requieran 3 viajes.

Desde Pack Go destacan que es muy importante cumplir con los plazos de logística prometidos al cliente, tanto en la entrega como la devolución. Las expectativas son muy altas en este aspecto, y lograr una buena experiencia de compra para obtener buen Feedback y recomendaciones positivas toma gran relevancia para nuestra propuesta de valor. En los casos que no se encuentre el destinatario al momento de la entrega, es fundamental dejar un aviso de visita (en papel) para indicar que se cumplió con lo pactado y dejar indicado cuándo se llevará nuevamente. De esta forma reducen las consultas/reclamos en un 80%.

También es importante que el cliente no pierda tiempo en la devolución de los productos que desee cambiar por otro y que la empresa aproveche el viaje para realizar el cambio de productos en el mismo viaje del servicio logístico.

Fuente de Contacto: Marcos Heyd, CEO. (Pack Go, 2020)

#### **Anexo 4: Entrevista Directora Química IRAM - Normalización de Talles.**

A raíz de un artículo del diario Clarín<sup>1</sup> publicado el día 3 de septiembre de 2020 en el que hablan

---

<sup>1</sup>(Clarín, 2020)

de mejorar el sistema de medición actual, y que menciona cual es el principal objetivo de la nueva norma IRAM: El corazón de la norma 75300 siempre ha sido la batería de tablas de medidas corporales que se emplean para designar los talles de todo tipo de prendas, para bebés, niños, jóvenes o adultos. La mayor novedad de la nueva serie es que sumó nuevas tablas, dando más opciones a los fabricantes para elegir cada cuántos centímetros pasar de un talle al próximo.

Por otro lado, hace referencia a la necesidad del uso de pictogramas en el etiquetado de las prendas. (Clarín, 2020)

**Tabla 2c - Medidas de contorno de cintura con intervalos de 4 cm y 6 cm**

Medidas en centímetros

Contorno de cintura	Intervalo 4								Intervalo 6							
	←72	76	80	84	88	92	96	100	106	112	118	124	130	136	142	148→
<b>Rango</b>	70-74	74-78	78-82	82-86	86-90	90-94	94-98	98-103	103-109	109-115	115-121	121-127	127-133	133-139	139-145	145-151

**Tabla 2d - Medidas de contorno de cintura con intervalos de 4 cm**

Medidas en centímetros

Contorno de cintura	Intervalo 4															
	←72	76	80	84	88	92	96	100	104	108	112	116	120	124	128	132→
<b>Rango</b>	70-74	74-78	78-82	82-86	86-90	90-94	94-98	98-102	102-106	106-110	110-114	114-118	118-122	122-126	126-130	130-134

**Tabla 2a - Medidas de contorno de busto con intervalos de 4 cm y 6 cm**

Medidas en centímetros

Contorno de busto	Intervalo 4							Intervalo 6				
	←88	92	96	100	104	108	112	118	124	130	136	142→
<b>Rango</b>	86-90	90-94	94-98	98-102	102-106	106-110	110-115	115-121	121-127	127-133	133-139	139-145

**Tabla 2b - Medidas de contorno de busto con intervalos de 4 cm**

Medidas en centímetros

Contorno del busto	Intervalo 4													
	←88	92	96	100	104	108	112	116	120	124	128	132	136	140→
<b>Rango</b>	86-90	90-94	94-98	98-102	102-106	106-110	110-114	114-118	118-122	122-126	126-130	130-134	134-138	138-142

Para ampliar la información, se decide contactar a la Directora Química del IRAM, Adriana Nuñez, y realizar una entrevista en profundidad el día 29 de septiembre de 2020. En la misma manifiesta que el objetivo de la norma 75300 es transparentar el código de referencia, que se utiliza en la industria textil, mediante el cual se reflejan las medidas corporales. Una de las consultas efectuadas es si la

---

implementación de dicha norma me permitiría generar una guía de talles efectiva (uno de los objetivos de mi trabajo), a lo cual me respondió que si el código de referencia (S-M-L-XL-XXL) estuviera armonizado sería posible, pero aún no lo está, no es transparente. Eso es un punto a favor de la solución que busco obtener en mi trabajo. Las tablas que desarrolló el IRAM apuntan a que se puedan utilizar sin principio ni fin, mediante una combinación libre e indefinida según la ropa que confecciona. Busca flexibilizar y a su vez encontrar un lenguaje común para toda la cadena comercializadora que garantice transparencia.

Por último, me recomendó que investigue sobre los estudios antropométricos que viene realizando el INTI sobre la conformación de los cuerpos de la Argentina. Al momento fueron suspendidos por la Cuarentena (Covid-19), pero en los dos links que transcribo a continuación, se observa que el estudio está bastante avanzado. Tan es así, que están armando la base de datos de los cuerpos argentinos de más de 10 provincias hasta el momento con tecnología “Body Scan”, análisis de imágenes con software específico que permite armar un patrón de talla corporal media en la Argentina.

Del sitio web noticias del INTI rescatamos los aspectos más relevantes:

A) “El relevamiento se realiza a través de un equipo de escáner 3D que genera una imagen virtual del cuerpo y en pocos minutos mide las proporciones del mismo”. “Debido a que actualmente esas medidas vienen preestablecidas desde otras partes del mundo, y quizá no son tan adecuadas a nuestro cuerpo, podremos conocer además de talles, indicadores para la salud y el deporte”, puntualizó Sandra Jung, la encargada del estudio INTI-Textiles. (INTI, 2017)

B) “¿Para qué sirve el relevamiento federal?”

Los resultados del estudio a nivel país constituirán la Primera Base de Datos de Medidas

Antropométricas Nacional y permitirán contar con las tablas de medidas corporales actuales y propias de los argentinos; esta última servirá para múltiples aplicaciones, entre ellas, desarrollar un sistema de talles homogéneo (adaptado a los usuarios), la creación de sistemas de personalización de la ropa, y la mejora del ajuste de la indumentaria”. (INTI, 2019)

---

**Anexo 5: la marca de ropa “Zara” y su filosofía.**

Lo primero, es indicar el motivo del análisis de la empresa Inditex dueña de la marca Zara. De la encuesta realizada, surge como una marca preferida ZARA, pero también dicen los encuestados preocuparse por el medio ambiente y que prefieren reparar una prenda antes que comprar una nueva. En parte encaja con lo que transcribo de la web de la empresa, que implementa políticas de reciclado facilitando espacios para dejar la ropa que ya no usan, y tratamiento responsable de los materiales apuntando a la eco-sustentabilidad. Pero que sea ropa de moda rápida, con una calidad que no es la mejor y de gran variedad a precio accesible, va en contra de lo manifestado a reparar la ropa antes que comprarse una nueva. Ya en sus orígenes, cuando no estaba en la agenda de las multinacionales implementar RSE, Zara se jactaba de que los clientes la reconocían. “Los clientes reconocen la filosofía de Zara (1976): El modelo de negocio de Zara sitúa al cliente en el centro de las decisiones, lo acerca a sus preferencias y le ofrece moda a precios asequibles”. (INDITEX, 2020)

La filosofía de Zara: “Así con su modelo de negocio consigue anticiparse a la demanda del cliente y ofreciendo una gran variedad, constantes novedades y ropa y complementos a un precio bueno y a una calidad más que aceptable zara online también ha dado un gran empujón para que cada vez más personas puedan conseguir sus prendas desde la comodidad de internet.

Todos estos factores hacen que sea bueno, bonito y barato comprar ropa de Zara y eso debe de ser a lo que aspira cualquier empresa o al menos debería de ser así”. (INDITEX, 2018)

Un breve comentario sobre la política RSE: “LOS ARTÍCULOS RECOGIDOS SON REPARADOS, REVENDIDOS CON FINES SOCIALES O RECICLADOS” (INDITEX, 2020).

Por último, el tratamiento de los materiales que realiza la empresa:

“MATERIALES: En Zara puedes encontrar una amplia gama de prendas de materiales naturales, artificiales y sintéticos. Tanto en Zara.com como en la propia prenda tendrás información detallada sobre la composición de cada artículo.



---

Todos nuestros productos de origen animal proceden de animales tratados de forma ética y responsable. Puedes obtener más información accediendo a nuestro compromiso de bienestar animal.

Nuestras prendas cumplen los estándares más exigentes de salud, seguridad y sostenibilidad medioambiental. Te invitamos a echarle un vistazo a nuestro apartado de JOIN LIFE para más información” (INDITEX, 2020).

#### **Anexo 6: noticias de aplicaciones tecnológicas que realizan las empresas.**

Considero importante destacar el avance de las aplicaciones tecnológicas en la vida cotidiana, en este caso información del diario *Ámbito Financiero* (*Ámbito Financiero*, 2020), que indican el aumento de la predisposición de la gente al uso de tecnologías sin barreras. Esto, sin duda es positivo para la solución que intento validar, ya que las barreras tecnológicas son cada vez menos y los riesgos que perciben la gente como destructores de valor se van diluyendo, es decir actitudinalmente más predispuestos a nuevas y mejores experiencias.

Aquí primero habla de un ecosistema fértil para la aplicación de tecnología a nivel e-commerce, y luego lo traslada al rubro de indumentaria.

#### **Fútbol, e-commerce y publicidad: la realidad aumentada se impone en la nueva normalidad.**

“Durante años las experiencias de realidad aumentada estuvieron vinculadas con pruebas de concepto, relatos periodísticos, exposiciones tecnológicas y videos pregrabados que algún gigante tecnológico incluía en sus presentaciones a desarrolladores. ¡Y aunque con esto alcanzaba para lograr el efecto “wow!”, estas experiencias nunca llegaban a los consumidores reales”, indica el argentino Fernando Agustín D’Acunto, Managing Director de las oficinas de México de Social Snack, una compañía que hace unos años creó el primer estudio de realidad aumentada enfocado en publicidad de Latinoamérica y hoy trabaja para marcas como Disney, Armani, Pepsi, Coca-Cola, McDonald’s, Old Spice, entre otras.

---

Fue necesario que los gigantes como Facebook, Snapchat y ahora TikTok se pusieran detrás de la tecnología para empujar en la dirección correcta, logrando bajar las barreras de entrada a usuarios, marcas y desarrolladores ya que todas ellas viven en APPs que la mayoría tiene instaladas en sus Smartphones, alcanzando la combinación perfecta para generar un ecosistema fértil para desarrollar experiencias. Gracias a estas plataformas sociales, según estimaciones de Social Snack, las experiencias de realidad aumentada podrán alcanzar a más de 86 millones de personas en México, a más de 30 millones de personas argentinas y más de 126 millones en Brasil al final de 2020.

“Esta es una tecnología que crece desde hace algunos años y que, sin dudas, se acelera muchísimo más a partir del Covid-19. El primer ruido grande se hizo con el Pokémon Go, el juego que consistía en buscar personajes de esa saga en locaciones reales de diferentes ciudades del mundo”, rememora Bernal.

### **En indumentaria**

A un nivel más terrenal, Ibis Dev desarrolló para la Navidad de 2019 una app para una marca de indumentaria que permitía “sentir” seis modelos de zapatillas. “En la venta online de ropa, por ejemplo, la realidad aumentada ya permite que los compradores se prueben prendas para definir talles exactos y combinar colores, como si se estuvieran mirando en un espejo con la ropa que quieren comprar puesta. Anteojos, gorras, todo tipo de elemento ya se puede probar”, asegura Raphael De Lasa, socio de Ibis Dev.

"Encontramos en estas experiencias una vinculación profunda entre las marcas y los consumidores actuales", consideran desde la empresa Ibis Dev.

“Hoy encontramos al usuario listo para interactuar y compartir filtros, lentes, proyecciones 3D y juegos de realidad aumentada. Estamos frente a formatos de anuncios que logran un tiempo de interacción de 30 segundos aproximadamente. Encontramos en estas experiencias una vinculación profunda entre las marcas y los consumidores”, agrega D’Acunto.

## Anexo 7: Formulario encuesta propia "Compras online de ropa"

## Compras online de ropa

¡Hola! Te pido me ayudes con mi MBA completando esta breve Encuesta anónima, son 3 minutos, Gracias !!!

**\*Obligatorio**

1. 1) Alguna vez compraste ropa online antes de la cuarentena? \*

Marca solo un óvalo.

Sí Salta a la pregunta 2

No Salta a la pregunta 3

**Cuarentena**

2. 2) Durante la Cuarentena, compraste ropa online? \*

Marca solo un óvalo.

Sí Salta a la pregunta 4

No Salta a la pregunta 4

**Cuarentena**

3. 2B) Durante la Cuarentena, compraste ropa online? \*

Marca solo un óvalo.

Sí Salta a la pregunta 4

No Salta a la pregunta 7

**Post Cuarentena**

4. 3) Seguirás comprando ropa online post-cuarentena? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No

5. 4) Si compraste alguna vez ropa online, las guías de talles te resultaron efectivas? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No

6. 5) Si compraste ropa online (Responde solo 1, la más importante), que buscaste principalmente? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Calidad  
 Ofertas  
 Variedad de productos

*Salta a la pregunta 7*

**Último Paso!**

7. 6) Usarías un nuevo sistema de medición indicando sólo 2 o 3 medidas de tu cuerpo (si no se usara la guía de talles tradicional)? \*

Pueden ser medidas de tu cintura, contorno de pecho y largo de brazo, por ejemplo.

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No

8. 7) Usarías sistema de medición y asignación de talla mediante foto para escanear tu silueta (si no se usara la guía de tallas tradicional)? \*

Foto puede ser cuerpo completo o de alguna parte específica como el pie o el torso. Aplica confidencialidad de información y protección de datos personales según leyes vigentes.

*Marca solo un óvalo.*

- No  
 Sí

9. 8)Cuál es el principal motivo (indicar solo 1, el más importante) por el que elegís comprar ropa de manera presencial? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Elegir talla  
 Probar como me queda  
 Combinar con otras prendas  
 Asegurarme calidad del producto  
 Tenerlo disponible en el momento

10. 9)Cuál es el principal motivo (indicar solo 1, el más importante) por el que NO elegís comprar ropa online? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Elegir talla  
 Probar como me queda  
 Combinar con otras prendas  
 Asegurarme calidad del producto  
 El tiempo de entrega  
 Evitar estafas  
 El costo del envío

11. 10) El error de talle es un motivo suficientemente importante como para No comprar online? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No

12. 11) No poder probar como te queda la ropa es un motivo suficientemente importante como para No comprar online? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Si  
 No

13. 12) Que garantía Priorizas tener en las compras online de ropa? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Devoluciones para cambio por otra prenda sin costo adicional  
 Tiempo de entrega garantizado (reducido y confiable)

14. 13) Te gustaría poder compartir tu imagen para que tus amigos / familiares te den su opinión sobre que prenda te queda mejor? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No

15. 14) Preferís comprar a los diseñadores/as independientes y locales por sobre las marcas multinacionales? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No

16. 15) Indica tu Sueldo Bruto Mensual \*

*Marca solo un óvalo.*

- Menos de \$40.000  
 de \$40.000 a \$60.000  
 mas de \$60.000 a \$80.000  
 mas de \$80.000 a \$100.000  
 mas de \$100.000 a \$120.000  
 mas de \$120.000 a \$140.000  
 mas de \$140.000

17. 16) Teniendo en cuenta sus gastos anuales de ropa, en su percepción, usted es? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Muy Gastador en ropa  
 Gastador en ropa  
 Gasta solo lo necesario  
 Poco Gastador en ropa  
 Muy Poco Gastador en Ropa

18. 17) Indica tu Edad \*

*Marca solo un óvalo.*

- 18 o menos
- 19 a 24 años
- 25 a 29 años
- 30 a 35 años
- 36 a 40 años
- 40 a 45 años
- mas de 45 años

19. 18) Indica tu Género \*

*Marca solo un óvalo.*

- Mujer
- Hombre

20. 19) Indica tu Lugar de Residencia \*

*Marca solo un óvalo.*

- Buenos Aires
- Córdoba
- Mendoza
- Santa Fe
- Otra Provincia
- Fuera de Argentina



**Anexo 8: Salidas Factoriales SPAD encuesta propia N°2 “Compras Online de Ropa”**

**Clúster N° 1 – 3 – 4: Datos Relevantes.**

DESCRIPTION AND CHARACTERISATION OF PARTITIONS  
 DESCRIPTION OF CUT "a" OF THE TREE INTO 7 CLUSTER  
 CLUSTERS CHARACTERISATION BY CATEGORIES  
 CHARACTERISATION BY CATEGORIES OF CLUSTERS OR CATEGORIES  
 OF CUT "a" OF THE TREE INTO 7 CLUSTERS  
 CLUSTER 1 / 7

T.VALUE	PROB.	GRP/CAT	PERCENTAGES CAT/GRP	GLOBAL	CHARACTERISTIC CATEGORIES	OF VARIABLES
				21.43	CLUSTER 1 / 7	
7.94	0.000	88.89	46.15	11.16	Category n° 5	@9CuA; leselprincipalmotivoindicarsolo1elmA; simportan
4.72	0.000	64.00	30.77	10.33	Category n° 31	@17IndicatuEdad
4.61	0.000	65.22	28.85	9.50	Category n° 5	@8CuA; leselprincipalmotivoindicarsolo1elmA; simportan
3.67	0.000	53.85	26.92	10.74	Category n° 26	@16Teniendoencuentasusgastosanualesderopaensupercepc
3.38	0.000	52.00	25.00	10.33	Category n° 8	@8CuA; leselprincipalmotivoindicarsolo1elmA; simportan
2.54	0.006	30.77	53.85	37.60	Category n° 34	@18IndicatuGA@nero
-2.40	0.008	0.00	0.00	7.85	Category n° 9	@8CuA; leselprincipalmotivoindicarsolo1elmA; simportan
-2.43	0.008	8.33	7.69	19.83	Category n° 23	@16Teniendoencuentasusgastosanualesderopaensupercepc
-2.43	0.006	0.00	0.00	8.26	Category n° 28	@17IndicatuEdad
-2.54	0.006	15.89	46.15	62.40	Category n° 35	@18IndicatuGA@nero
-2.92	0.002	12.73	26.92	45.45	Category n° 6	@9CuA; leselprincipalmotivoindicarsolo1elmA; simportan
-2.92	0.002	13.33	30.77	49.59	Category n° 3	@51comprasteropaonlineRespondesolollamA; simportante
-4.41	0.000	13.71	46.15	72.31	Category n° 6	@8CuA; leselprincipalmotivoindicarsolo1elmA; simportan

CLUSTER 3 / 7

T.VALUE	PROB.	GRP/CAT	PERCENTAGES CAT/GRP	GLOBAL	CHARACTERISTIC CATEGORIES	OF VARIABLES
				25.62	CLUSTER 3 / 7	
6.42	0.000	45.45	80.65	45.45	Category n° 6	@9CuA; leselprincipalmotivoindicarsolo1elmA; simportan
4.98	0.000	33.71	95.16	72.31	Category n° 6	@8CuA; leselprincipalmotivoindicarsolo1elmA; simportan
4.36	0.000	65.38	27.42	10.74	Category n° 33	@17IndicatuEdad
3.88	0.000	46.55	43.55	23.97	Category n° 99	@51comprasteropaonlineRespondesolollamA; simportante
3.41	0.000	42.42	45.16	27.27	Category n° 30	@17IndicatuEdad
3.39	0.000	33.11	80.65	62.40	Category n° 35	@18IndicatuGA@nero
2.73	0.003	28.24	98.39	89.26	Category n° 37	@19IndicatuLugardeReidencia
2.65	0.004	43.90	29.03	16.94	Category n° 17	@15IndicatuSueldoBrutoMensual
2.58	0.005	41.67	32.26	19.83	Category n° 16	@15IndicatuSueldoBrutoMensual
2.40	0.008	29.17	90.32	79.34	Category n° 13	@12QuegarantA-aPriorizastenerenlascomprasonlineideropa

CLUSTER 4 / 7

T.VALUE	PROB.	GRP/CAT	PERCENTAGES CAT/GRP	GLOBAL	CHARACTERISTIC CATEGORIES	OF VARIABLES
				19.42	CLUSTER 4 / 7	
9.54	0.000	55.84	91.49	31.82	Category n° 15	@15IndicatuSueldoBrutoMensual
6.50	0.000	85.00	36.17	8.26	Category n° 28	@17IndicatuEdad
3.58	0.000	26.49	85.11	62.40	Category n° 35	@18IndicatuGA@nero
3.35	0.000	55.56	21.28	7.44	Category n° 11	@9CuA; leselprincipalmotivoindicarsolo1elmA; simportan
3.33	0.000	24.57	91.49	72.31	Category n° 6	@8CuA; leselprincipalmotivoindicarsolo1elmA; simportan
2.80	0.003	21.76	100.00	89.26	Category n° 37	@19IndicatuLugardeReidencia
2.80	0.003	35.42	36.17	19.83	Category n° 23	@16Teniendoencuentasusgastosanualesderopaensupercepc
2.75	0.003	29.76	53.19	34.71	Category n° 29	@17IndicatuEdad
2.63	0.004	50.00	17.02	6.61	Category n° 22	@16Teniendoencuentasusgastosanualesderopaensupercepc

---

## Referencias

- Alvarez, A. (05 de 08 de 2020). Recuperado el 05 de 08 de 2020, de [https://docs.google.com/forms/d/1Ma0neHYNkDM\\_gZxmCkfVeHcE6wyucTV\\_Bp06MLrbVyE/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1Ma0neHYNkDM_gZxmCkfVeHcE6wyucTV_Bp06MLrbVyE/edit#responses)
- Ámbito Financiero. (29 de 08 de 2020). *Ámbito Financiero*. Recuperado el 29 de 08 de 2020, de <https://www.ambito.com/negocios/futbol/ecommerce-y-publicidad-la-realidad-aumentada-se-impone-la-nueva-normalidad-n5128825>
- CACE. (2020). *Habitos del Consumidor y tendencias de compra 2019*. Córdoba: Cámara Argentina de Comercio Electrónico.
- Clarín. (03 de 09 de 2020). *Diario Clarin*. Recuperado el 01 de 10 de 2020, de [https://www.clarin.com/sociedad/ropa-cambian-tablas-talles-clave-medirse-comprar\\_0\\_\\_a\\_r3i-uf.html](https://www.clarin.com/sociedad/ropa-cambian-tablas-talles-clave-medirse-comprar_0__a_r3i-uf.html)
- elmundo*. (13 de enero de 2019). Recuperado el 28 de marzo de 2020, de <https://www.elmundo.es/economia/ahorro-y-consumo/2019/01/13/5c389b2b21efa0d0688b46d6.html>
- ERICSSON. (01 de 12 de 2019). *Ericsson*. Recuperado el 28 de 03 de 2020, de [www.ericsson.com/consumerlab](http://www.ericsson.com/consumerlab)
- Google. (31 de 07 de 2018). *Think With Google*. Recuperado el 28 de 03 de 2020, de <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-apac/consumer-insights/consumer-trends/consumer-trends-shaping-future-today/>
- IAB Spain*. (01 de marzo de 2019). Recuperado el 28 de marzo de 2020, de <https://iabspain.es/estudio/estudio-anual-de-ecommerce-2018/>
- INDITEX. (18 de 10 de 2018). *IMPERIO ZARA*. Recuperado el 01 de 09 de 2020, de <https://imperiozara.wordpress.com/2013/10/18/la-filosofia-de-zara/>
- INDITEX. (01 de 02 de 2020). *ZARA*. Recuperado el 01 de 09 de 2020, de <https://www.inditex.com/es/quienes-somos/nuestra-historia>
- INDITEX. (01 de 02 de 2020). *ZARA*. Recuperado el 01 de 09 de 2020, de <https://www.inditex.com/comprometidos-con-el-medio-ambiente/closing-the-loop/recoger-reutilizar-reciclar>
- INDITEX. (01 de 02 de 2020). *ZARA*. Recuperado el 01 de 09 de 2020, de <https://www.zara.com/ar/es/help/materiales-h13.html>
- Interamericana, U. A. (31 de 08 de 2020). *UAI*. Recuperado el 10 de 09 de 2020, de <https://noticias.uai.edu.ar/publicaciones/uai-en-los-medios/la-encuesta-de-la-uai-en-tn/>

- 
- INTI. (13 de 10 de 2017). *Inti*. Recuperado el 30 de 09 de 2020, de <https://www.inti.gob.ar/noticias/21-asistencia-regional/889-talles-a-la-medida-del-cuerpo-argentino>
- INTI. (01 de 07 de 2019). *Inti*. Recuperado el 30 de 09 de 2020, de <https://www.inti.gob.ar/noticias/19-servicios-industriales/1431-el-inti-realizara-en-tucuman-un-estudio-antropometrico-para-confeccionar-la-talla-corporal-media-argentina>
- Langeard, E., & Eiglier, P. (s.f.). *Modelo de Servucción*.
- Lovelock, C. (2009). *Marketing de Servicios*. Deusto.
- Lovelock, C. (2009). *Marketing de Servicios*. Pearson.
- Lovelock, C. (2009). *Marketing de Servicios*. Mexico: Pearson.
- Minitab. (2018). *Minitab*. Recuperado el 08 de 11 de 2020, de <https://support.minitab.com/es-mx/minitab/18/help-and-how-to/modeling-statistics/multivariate/how-to/cluster-observations/interpret-the-results/all-statistics-and-graphs/dendrogram/>
- Osterwalder. (2015). *Diseñando la Propuesta de Valor*. España: Deusto.
- Osterwalder, A. (2011). *Generación de modelo de negocios*. España: Deusto.
- Pack Go. (2020). *Pack Go - Logística*. Recuperado el 01 de 09 de 2020, de <http://packgo.com.ar/>
- Zeithaml, V. A., Berry, L. A., & Parasuraman, A. (1993). Zona de Tolerancia. *Journal of the Academy of Marketing Science* 21(1), 1-12.