



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS

TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN

“Desarrollo de Propuesta de Valor para Emprendimiento Textil Sustentable”

Autor: Vanesa Hargovic

Tutor: Miguel Blanco

Córdoba

2021



Desarrollo de propuesta de valor para emprendimiento textil sustentable por Vanesa Hargovic se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Índice De Contenidos

| | |
|--|-----------|
| I. Resumen | 10 |
| II. Contexto y su Problema | 10 |
| III. Definición de la Oportunidad | 11 |
| IV. Objetivos del Trabajo | 13 |
| <i>Objetivo General</i> | 13 |
| <i>Objetivos Específicos</i> | 13 |
| V. Límites o Alcance del Trabajo | 14 |
| VI. Marco Teórico | 14 |
| VII. Metodología | 15 |
| VIII. Organización del Trabajo | 16 |
| Capítulo 1. Introducción | 18 |
| 1.1. <i>El Problema en el Contexto Mundial: Fast Fashion y Contaminación</i> | 18 |
| 1.2. <i>El Nuevo Perfil del Consumidor</i> | 23 |
| 1.3. <i>La reacción de la industria a la tendencia de consumidores conscientes</i> | 25 |
| Capítulo 2: Marco Teórico | 26 |
| 2.1. <i>Marketing de Servicios (Lovelock, 2009)</i> | 27 |

| | |
|---|-----------|
| 2.1.1. Definición de servicios | 28 |
| 2.1.2. Diseño de un concepto de servicio | 29 |
| 2.1.3. La flor del servicio | 31 |
| 2.1.4. Desarrollo de nuevos servicios | 32 |
| 2.1.5. Construcción del modelo de servicio | 35 |
| <i>2.2. Generación de Modelo de Negocios (Pigneur, 2011)</i> | <i>36</i> |
| 2.2.1. ¿Qué es el Modelo Canvas? | 36 |
| 2.2.2. ¿En qué Consiste el Modelo Canvas? | 37 |
| <i>2.3. Propuesta de Valor (Osterwalder, 2015)</i> | <i>44</i> |
| 2.3.1. Perfil del Cliente | 47 |
| 2.3.2. Mapa de Valor | 50 |
| 2.3.3. Encaje | 51 |
| <i>2.4. Teoría de Lean Startup o Metodologías Ágiles de Gestión</i> | <i>53</i> |
| 2.4.1. Las bases del Método Lean Startup | 53 |
| Capítulo 3. Desarrollo del Trabajo de Aplicación | 62 |
| <i>3.1. Casos Exitosos en el Mundo</i> | <i>62</i> |
| 3.1.1. Rent the Runway | 62 |
| 3.1.2. Bundlee UK | 63 |
| <i>3.2. La Propuesta en Argentina</i> | <i>63</i> |
| 3.2.1. New Dress Rent | 63 |
| 3.2.2. Toia de Kiev | 64 |
| 3.2.3. Rental Mode Argentina | 65 |
| <i>3.3. Desarrollo de la Propuesta de Valor</i> | <i>66</i> |

| | |
|---|------------|
| 3.3.1. Perfil del Cliente para el Desarrollo de la Propuesta de Valor | 66 |
| 3.3.2. Definición de Tareas, Alegrías y Frustraciones del Cliente | 74 |
| 3.3.3. Desarrollo de la Propuesta de Valor | 77 |
| 3.4. Presentación de Hipótesis y Estrategias de Validación | 81 |
| 3.4.1. Hipótesis de Negocio | 82 |
| 3.4.2. Presentación de Hipótesis | 83 |
| 3.5. Ejecución de Experimento de Validación | 83 |
| 3.6. Análisis de Resultados | 92 |
| Capítulo 4. Desarrollo del modelo de negocio | 94 |
| Capítulo 5. Conclusiones | 98 |
| Capítulo 6. Referencias Bibliográficas | 103 |
| 6.1. Bibliografía | 103 |
| 6.2. Trabajos citados | 103 |

Índice de ilustraciones

| | |
|--|----|
| Ilustración 1 Uso de fibras en la vestimenta. Fuente Carbon Trust CTC 793. Año 2011 | 19 |
| Ilustración 2 Emisiones de carbono del comercio internacional textil entre producción y venta. Fuente: Carbon Trust CTC 793 Año 2011 | 20 |
| Ilustración 3 Emisiones del ciclo de vida de 50 usos de una remera de algodón. Fuente Carbon Trust & BCG Analysis | 22 |
| Ilustración 4 Emisiones a través de un año de 50 usos de una remera de algodón asumiendo distinta longevidad de la prenda. Fuente Carbon Trust analysis basado en datos de Peter Grace, Queensland University of Technology (2006) | 23 |
| Ilustración 5 Porcentaje de consumidores dispuestos a pagar más por productos amigables al medio ambiente. Fuente: Encuesta de estilos de vida de Euromonitor Internacional (2015,2017) | 25 |
| Ilustración 6 Concepto Moda Circular. Fuente: Fashion Revolution Blog | 26 |
| Ilustración 7 Flor del Servicio. Fuente Lovelock, Wirt. Marketing de servicios [Figura 3.6] Pag. 77 | 32 |
| Ilustración 8 Servicios como sustitutos a la posesión de bienes. Fuente: Lovelock, Wirtz. Marketing de Servicios [Marketing de Servicios [Figura 3.10] Pag. 92 | 34 |
| Ilustración 9 Los módulos del lienzo Canvas. Fuente: Clark, Osterwalder y Pigneur. Tu modelo de negocio. Pag 34. | 37 |
| Ilustración 10 Lienzo de la propuesta de valor. Fuente Osterwalder, Pigneur, Bernanrda, Smith. Diseñando la propuesta de valor. Pag 38 y 39. | 46 |
| Ilustración 11 El lienzo de la propuesta de Valor en el Lienzo del modelo de Negocio. Fuente: Osterwalder, Generación de la Propuesta de Valor 2013 | 47 |

| | |
|---|----|
| Ilustración 12 El Ciclo de Aprendizaje, Creación y Medición del Método Lean Startup. Fuente: Ries, 2011..... | 55 |
| Ilustración 13 Imagen showroom de Rent The Runway..... | 62 |
| Ilustración 14 Portada de página web New Dress Rent | 64 |
| Ilustración 15 Portada de página web Toia de Kiev | 65 |
| Ilustración 16 Portada Instagram Rental Mode | 66 |
| Ilustración 17 Representación gráfica de respuestas a ¿cómo está tu armario? Fuente: Encuesta de elaboración propia. | 67 |
| Ilustración 18 Representación gráfica de respuestas a ¿desearías tener mas prendas? Fuente: Encuesta de elaboración propia. | 68 |
| Ilustración 19 Representación gráfica de respuestas a ¿tenés prendas que no usás? Fuente: Encuesta de elaboración propia. | 68 |
| Ilustración 20 Representación gráfica de respuestas a ¿Por qué no usas las prendas? Fuente: Encuesta de elaboración propia. | 69 |
| Ilustración 21 Representación gráfica de respuestas a ¿Sabías que la industria de la moda es de las mas contaminantes? Fuente: Encuesta de elaboración propia. | 70 |
| Ilustración 22 Representación gráfica de respuestas a ¿te interesa un servicio de moda sustentable? Fuente: Encuesta de elaboración propia. | 70 |
| Ilustración 23: Público objetivo de nuestra propuesta de valor. Fuente: Elaboración propia | 71 |
| Ilustración 24 Cliente que necesita mucha ropa pero desea reducir el gasto en este rubro | 72 |
| Ilustración 25 Cliente que quiere tener mucha ropa pero no tiene espacio para almacenarla | 72 |
| Ilustración 26 Cliente que quiere tener mucha ropa pero no tiene el dinero y se preocupa por el hiperconsumo | 73 |

| | |
|--|----|
| Ilustración 27 Características de nuestro público objetivo | 73 |
| Ilustración 28 Necesidades de nuestro público objetivo | 74 |
| Ilustración 29 Tareas realizadas por nuestro público objetivo..... | 75 |
| Ilustración 30 Tareas y alegrías del público objetivo..... | 76 |
| Ilustración 31 Tareas, alegrías y tristezas del cliente objetivo | 77 |
| Ilustración 32 Desarrollo de la Propuesta de Valor, servicios, creadores de valor y aliviadores de frustraciones. | 78 |
| Ilustración 33 Presentación de hipótesis en las que se basa la propuesta de valor..... | 82 |
| Ilustración 34 Herramienta Test Card para probar hipótesis | 84 |
| Ilustración 35 Estrategia de validación. Fuente: Elaboración propia | 85 |
| Ilustración 36 Inicio Landing Page continuación | 86 |
| Ilustración 37 Inicio Landing Page | 86 |
| Ilustración 38 Datos de Contacto | 86 |
| Ilustración 39 Nuestros Looks | 86 |
| Ilustración 40 Funcionamiento de Tu Vestidor | 87 |
| Ilustración 41 Motivación parte 1 | 88 |
| Ilustración 42 Motivación parte 2 | 88 |
| Ilustración 43 Motivación parte 3 | 88 |
| Ilustración 44 Ejemplo 1 de publicación en grupos barriales..... | 90 |
| Ilustración 45 Ejemplo 2 de publicación de grupos barriales..... | 91 |
| Ilustración 46 Perfil Instagram de Tu Vestidor | 91 |
| Ilustración 47 Mensaje privado de Instagram | 92 |
| Ilustración 48 Print de Pantalla de Mail Chimp | 93 |

Ilustración 49 Herramienta Learning Card tras ejecución de experimento 94

Ilustración 50 Lienzo de Modelo de Negocio 95

Índice de Anexos

Anexo 1: Encuesta en Google Forms

I. Resumen

El presente trabajo busca, en primer lugar, presentar una propuesta de valor y un modelo de negocios para aplicar en una start-up de alquiler de indumentaria femenina, a partir de un estudio de formatos similares y un análisis del contexto local. La start-up busca brindar una solución para las mujeres que desean tener amplia variedad de opciones de vestimenta y que por presupuesto, insuficiencia de espacio de almacenamiento o conciencia ecológica no deciden adquirirlas. Una de sus mas importantes ventajas es que brinda una solución ecológica a la desmesurada generación de residuos de la moda rápida en la que las prendas tienen una vida útil excesivamente corta. A partir de esa propuesta de valor, se plantearán hipótesis y supuestos a validar, para descubrir si el proyecto es viable. En base a estas, se plantearán estrategias para comprobar o refutar estas hipótesis y, con esa información, poder concluir si es o no conveniente desarrollar este emprendimiento.

II. Contexto y su Problema

El desarrollo de las grandes urbes, el crecimiento de la población mundial y la intervención del hombre sobre la naturaleza han llevado a que hoy enfrentemos problemas como: cambio climático, contaminación, deforestación, extinción de especies y pérdida de biodiversidad, entre otros.

El informe de Carbon Trust (Carbon Trust, 2011), donde se analiza la huella de carbono de un producto en todo su ciclo de vida: desde fabricación, hasta uso y desecho, dio como resultado a la industria textil, de las más contaminantes del planeta. Algunos de los problemas con esta industria son el consumismo desmesurado, las fibras hechas de plástico, mal reciclaje de las prendas, y unos

métodos de fabricación poco sostenibles. Además de la ropa como tal, existen muchos otros factores dañinos para nuestro planeta como los químicos utilizados o la cantidad de agua necesaria para fabricar las prendas que vestimos.

Según la asociación American Apparel & Footwear, solo la población de Estados Unidos consume en promedio 65 prendas por año. En España la situación no es tan distinta, en promedio se consumen 34 prendas al año y se tiran 14 kilos por persona según el informe de la Asociación Ibérica de Reciclaje Textil, Asirtex (El Periódico, 2017). Durante el período 2007-2015 descendió el gasto por hogar en el sector pero se mantuvo el número de prendas consumidas, lo que certifica un creciente consumo gracias a la tendencia 'low cost', a costa de la calidad del producto. Este fenómeno se conoce actualmente como Moda Rápida o Fast Fashion.

El fenómeno de la moda rápida genera un doble riesgo ecológico pues crea hábitos inadecuados al favorecer el hiper-consumo innecesario por su bajo costo y a su vez la materia prima de baja calidad, dificulta e incluso impide su reciclaje. El resultado de esta combinación es aumentar en toneladas el desperdicio por año. El consumidor promedio de Estados Unidos consumía 40 prendas por año en los años 90 mientras que hoy esa cifra se ha incrementado a 65 sin aumentar el gasto en ese rubro.

De las prendas descartadas, entre 1,5 y 2,5 kilos por persona/año acaban directamente en basureros y sólo un 20 % se puede reciclar como relleno de colchones, acústicos térmicos, tabiques aislantes o trapos.

III. Definición de la Oportunidad

Las nuevas tendencias de los consumidores muestran una toma de conciencia sobre lo que se consume, el impacto en su salud y la preocupación por los temas vinculados a la ecología, con una

vuelta hacia lo natural. Las pautas de consumo actuales marcan un nuevo ritmo en el mercado, donde la producción ecológica lleva la delantera con la introducción de una gran variedad de artículos que toman el pulso a sus consumidores, sus preferencias e inquietudes, mientras estas se convierten en tendencias. Según el diario español “La Vanguardia” (Pastor, 2018) “(...) en España (...) el consumo de productos ecológicos se ha incrementado en un 50% en los últimos 6 años, según datos del Ministerio de Agricultura (....).”

La vestimenta no queda exenta a esta realidad. La sociedad está tomando conciencia de la importancia de no vestir textiles provenientes de animales como pieles, cueros, lanas o seda natural y de la importancia de consumir menos prendas de mejor calidad, en pos de minimizar los desechos.

Como respuesta a ello, la industria ha comenzado a producir textiles ecológicos, tales como el algodón orgánico que es cultivado libre de pesticidas, herbicidas y fertilizantes químicos y sintéticos, respetando los ciclos de la tierra. Han surgido fábricas que ofrecen productos con materia prima reciclada, como el poliéster fabricado con botellas de plástico, donde se consigue el mismo rendimiento técnico que otras fibras de poliéster pero dejando una menor huella ambiental. Y se ha desarrollado el concepto de la moda circular cuyo principal objetivo es utilizar los recursos finitos del planeta de forma más sostenible y responsable.

Argentina no es la excepción en los cambios producidos en el mercado por el nuevo perfil de consumidores que buscan una vida sana, saludable y ecológica. La oportunidad consiste entonces, en ser pioneros y ocupar el lugar de referentes con una nueva propuesta de indumentaria sustentable, ofreciendo el servicio de alquiler de conjuntos de alta calidad y estilo y de libre elección con distintos planes que se adapten a las necesidades del consumidor.

Para nosotros, alquilar es una forma de innovar en moda. El cliente obtiene ambas, vestir con alta calidad y estética y compromiso con el cuidado del medioambiente a la vez. Para el eco-consumidor el beneficio es doble: mientras consume cuida del medio ambiente. Para el emprendimiento el objetivo es doble, ser exitoso en sus ventas de servicio y contribuir con distintas acciones, a reducir la huella de carbono y los residuos que hoy genera la industria.

IV. Objetivos del Trabajo

Objetivo General

Desarrollar la propuesta de valor para un negocio textil que consiste en el servicio de alquiler de indumentaria femenina. Las prendas a alquilar tendrán dos requisitos, excelencia en calidad y pertenecer a diseñadores o marcas reconocidas.

Como parte del trabajo será necesario encontrar y describir el cliente objetivo y mediante el conocimiento de sus gustos, preferencias y necesidades, integrar los componentes necesarios para que la proposición sea exitosa, tales como la creación de un concepto de servicio y el desarrollo de la relación que se pretende mantener con el cliente, entre otros.

Objetivos Específicos

- Realizar un análisis que permita comprender la situación del entorno general y específico de Argentina y los posibles competidores
- Recabar información a través de investigación para identificar y conocer mejor los gustos, preferencias y necesidades del cliente objetivo
- Aplicando la metodología de desarrollo de propuesta de valor encontrar y describir al cliente objetivo
- Desarrollar una propuesta de valor para ese cliente objetivo

- Definir las hipótesis en la que se sustenta la propuesta de valor
- Seleccionar una hipótesis para testear a través del trabajo de campo
- Sacar conclusiones y reformular la propuesta de valor

V. Límites o Alcance del Trabajo

El presente trabajo desarrolla la propuesta de valor para un nuevo emprendimiento. Como parte necesaria de su comprensión se incluirá un breve desarrollo del modelo de negocios en el que se hallará inserta esta proposición.

Como parte de la aplicación de la metodología de desarrollo de la propuesta de valor se definirá un solo ciclo de formulación de hipótesis, testeo, conclusiones y reformulación de propuesta de valor.

El desarrollo profundo del modelo de negocios, la evaluación de su viabilidad económica y la puesta en marcha del mismo será para una etapa posterior, quedando fuera del alcance del presente y pudiendo configurar dichos análisis nuevos trabajos de aplicación.

VI. Marco Teórico

El marco teórico en el cuál se basa el presente trabajo es el de “Diseñando la Propuesta de Valor” , complementado con “Administración de Servicios”.

Si bien existe innumerable bibliografía vinculada, se utilizarán como guía las siguientes publicaciones:

- Diseñando la propuesta de valor. Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Gregory Bernarda y Alan Smith, 2015.

- Marketing de Servicios. Christopher Lovelock y Jochen Wirtz, 6ta edición.
- Generación de Modelos de Negocio. Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, 2011.
- Osterwalder, Alexander "The business model ontology: A proposition in a design science approach." (2004).
- Osterwalder, Alexander and Yves Pigneur. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Wiley, 2010.
- Teoría de Lean Startup o Metodologías Ágiles de Gestión.

VII. Metodología

Para diseñar la propuesta de valor se aplicará la metodología propuesta por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, complementada con las herramientas el modelo de servicio de Christopher Lovelock,

La herramienta metodológica del lienzo de modelo de negocio (Canvas), permitirá una visión global de todos los aspectos que no pueden perderse de vista en el proceso del diseño de la propuesta de valor que se encuentra inserto en él.

Se buscará responder el interrogante de si el potencial cliente estará dispuesto a gastar su dinero en el servicio que desarrollaremos a lo largo del presente documento. Para completar el desarrollo de la propuesta de valor también definiremos la relación que se pretende tener con el cliente y los canales para llegar al mismo.

En la aplicación de campo se realizarán los siguientes pasos:

- Se analizarán brevemente características de empresas similares
- Se realizarán encuestas para validar la hipótesis
- Se aplicará el marco metodológico de modelo de servicio, de diseño de la propuesta de valor y de modelo de negocio, para plasmar la estrategia de generación de valor.
- Se resumirán los principales puntos resultantes del desarrollo del trabajo, que podrán ser utilizados como base para futura y finalmente facilitar el comienzo del emprendimiento.

VIII. Organización del Trabajo

El presente trabajo de aplicación consta de 3 capítulos:

Capítulo 1. Introducción

- 1.1. El problema en contexto mundial: Fast Fashion y contaminación
- 1.2. El nuevo perfil del consumidor
- 1.3. La reacción de la industria a la tendencia de consumidores conscientes

Capítulo 2: Marco Teórico

- 2.1. Marketing de Servicios
- 2.2. Generación de modelos de negocios
- 2.3. Propuesta de Valor
- 2.4. El método Lean Startup

Capítulo 3: Desarrollo del trabajo de aplicación

- 3.1. Casos exitosos en el mundo
- 3.2. Las propuestas en Argentina y los competidores

3.3. Desarrollo de la propuesta de valor

3.4. Presentación de hipótesis y estrategias de validación

3.5. Ejecución de experimento de validación

Capítulo 4: Desarrollo de modelo de negocio

Capítulo 5: Conclusiones

Capítulo 6: Referencias bibliográficas



Capítulo 1. Introducción

1.1. El Problema en el Contexto Mundial: Fast Fashion y Contaminación

Enfrentamos una realidad de consumo indiscriminado de ropa, impulsado por el modelo basado en la velocidad impuesto por las grandes cadenas textiles.

¿Por qué? Porque es más barata, gracias a la deslocalización, que ha propiciado que la mayoría de las 250.000 fábricas que hay en el mundo estén en Asia. El concepto tradicional en el mundo de la moda, de dos temporadas, primavera-verano y otoño-invierno, se reemplazó por la presentación de hasta dos mini colecciones por semana.

Así, la prenda textil se ha convertido en un producto perecedero. Ya no dura varios años, ni se hereda entre hermanos ni se da a un conocido, es la obsolescencia programada llevada a sus últimas consecuencias.

De esta realidad se derivan, múltiples consecuencias para el planeta, como el desmesurado consumo de agua para la fabricación de textiles, se estima que un pantalón vaquero utiliza entre 2000 y 3000 mil litros de agua principalmente en la obtención de su materia prima (denim) y el cultivo de algodón representa entre el 3% y el 4% que se emplea en todo el mundo para cualquier uso (Chico, Aldaya, & Garrido, 2013). Otros tipos de materiales sintéticos, como el poliéster, nailon o acrílico, terminan en forma de microplásticos en ríos y océanos afectando los ecosistemas marinos.

Adicionalmente, los productos químicos, de uso común en el algodón convencional están implicados en la contaminación de las aguas subterráneas. Ellos también tienen un impacto directo sobre la salud de los productores y muy a menudo un efecto adverso en contacto con la piel para los que fabrican o usan prendas de vestir y productos.

Carbon Trust, una de las autoridades independientes líderes en certificación de huella, carbono, agua y residuos, en su informe 2011 CTC 793, demuestra según datos del 2004, que la mayor parte de la fibra en la ropa es sintética y en cuanto al uso de fibra natural, el algodón representa tres cuartos de la misma.

Como se muestra en el siguiente gráfico el algodón y la fibra de poliéster dominan los insumos mundiales de fibra de ropa (en peso de fibra), y en conjunto suministran más del 85% de toda la fibra utilizada en la ropa. El algodón satisface el 28% de la demanda y es, la fuente dominante de fibras naturales utilizada en la vestimenta (77% del uso de fibra natural). Del mismo modo, el poliéster representa el 77% de la producción de fibra sintética, siendo los restantes nailon, acrílico y celulosa.

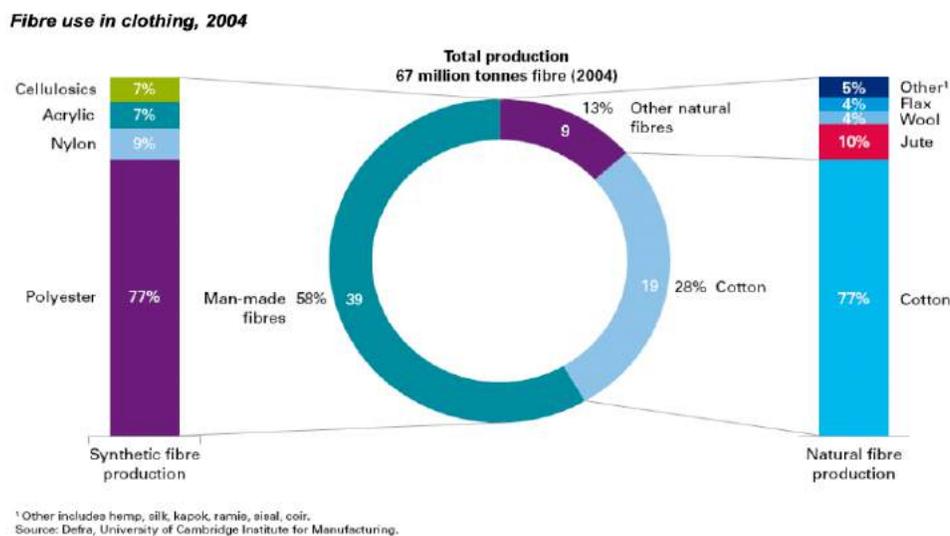


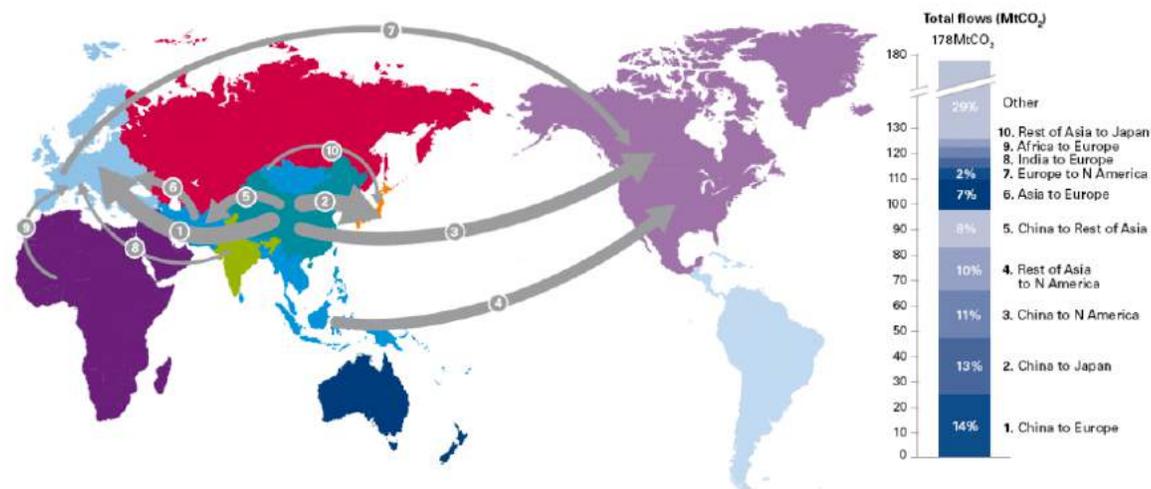
Ilustración 1 Uso de fibras en la vestimenta. Fuente Carbon Trust CTC 793. Año 2011

La producción de fibra natural casi se ha duplicado en los 30 años hasta 2007, con el algodón liderando la mayoría de este aumento. Al mismo tiempo, la demanda mundial de todas las fibras también ha aumentado: entre 1990 y 2004, gran parte del aumento global en el uso de fibra fue cubierto por sintéticos, predominantemente poliéster. En general, esto ha resultado en que el algodón satisface una proporción menor de la demanda mundial de fibra de ropa (en el aumento de los volúmenes de uso de fibra).

El informe confirma entonces que consumimos mucha más ropa que en los `90, que el algodón es la fibra más usada, y que las fibras sintéticas han crecido notablemente en su producción.

Agravando aún más la situación, el comercio internacional de la vestimenta genera flujos significativos de emisiones de carbono derivados de la concentración de la producción y el consumo en diferentes países. Las 10 principales rutas internacionales de la industria son las que se muestran en el siguiente gráfico según datos del año 2004.

Major global flows of embodied emissions in clothing



Note: Excludes emissions associated with consumption in the same region as production.
Sources: Carbon Trust Analysis; CICERO / SEI / CMU GTAP7 MRIO Model.

Ilustración 2 Emisiones de carbono del comercio internacional textil entre producción y venta. Fuente: Carbon Trust CTC 793 Año 2011

Las emisiones del sector de la confección mundial se producen en una amplia gama de regiones y sectores: China es el mayor productor de emisiones asociadas con la producción mundial de algodón, mientras que casi la mitad de todas las emisiones de CO₂ incorporadas en la producción mundial de ropa surgen de la generación de electricidad.

No solo la producción sino también la compra y el uso (lavado, secado y planchado) producen emisiones, el estudio demuestra que un 3% de las emisiones mundiales por año derivan de estas etapas. Analizado per cápita, los consumidores japoneses son los de emisiones más altas de cualquier región en el mundo, alrededor de cinco veces más altos que el promedio mundial. Las emisiones por persona en Europa son ligeramente inferiores a las de América del Norte, mientras que en Asia y América del Sur están muy por debajo del promedio. Las muy bajas emisiones en África e India sugieren que puede haber una importante demanda insatisfecha en estas regiones, y se espera que el aumento de la riqueza apoye un mercado de ropa en expansión lo cual amenaza aún más la salud de nuestro planeta.

Si asumimos que una remera de algodón puede usarse unas 50 veces, con una intensidad de emisión de carbono promedio en la producción, y que la misma se lava con agua caliente luego de cada uso, las emisiones de carbono a lo largo de su ciclo de vida son las que se grafican a continuación

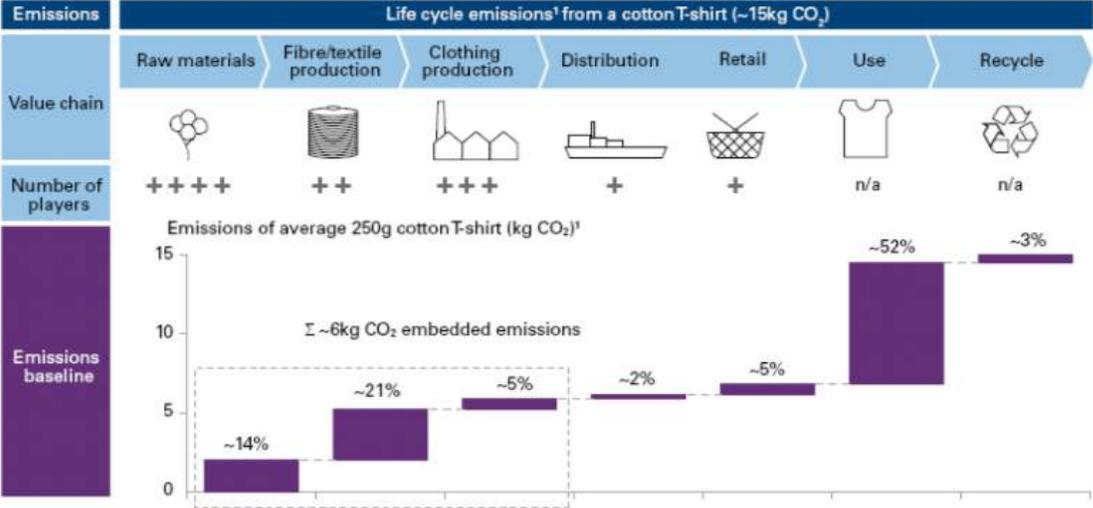


Ilustración 3 Emisiones del ciclo de vida de 50 usos de una remera de algodón. Fuente Carbon Trust & BCG Analysis

La mayor parte de las emisiones (52%) provienen del uso de las prendas y su lavado, secado y planchado. Íntimamente vinculado a las emisiones por producción y uso de textiles, está el tema de su longevidad.

Existe una significativa oportunidad de reducir las emisiones aumentando la longevidad de las prendas.

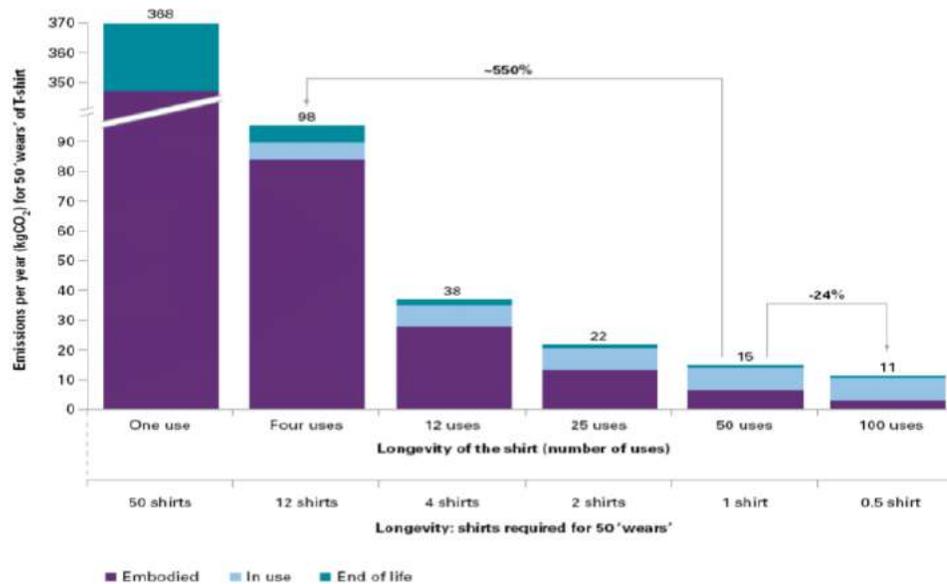


Ilustración 4 Emisiones a través de un año de 50 usos de una remera de algodón asumiendo distinta longevidad de la prenda. Fuente Carbon Trust analysis basado en datos de Peter Grace, Queensland University of Technology (2006)

La primera columna del gráfico representa el caso extremo de una remera que solo puede usarse una vez, entonces se requerirán 50 remeras para 50 usos (asumiendo un uso semanal representa las emisiones de un año). Si en cambio la remera dura 50 usos, entonces se comprará solo una remera al año. Mientras la longevidad es mas corta, por ejemplo, si solo dura 6 meses deberán comprarse dos remeras al año, las emisiones por producción se duplican mientras que las emisiones por uso permanecerán estables cualquier sea la longevidad de las prendas. Duplicando el ciclo de vida de la remera de uno a dos años las emisiones se reducen un 24% mientras que reduciendo la longevidad de 50 usos a 4 al año las emisiones se incrementan un 550%.

1.2. El Nuevo Perfil del Consumidor

El informe anual 2019 de Euromonitor International (Angus & Gina, 2019), empresa de investigación de mercado global, revela las tendencias emergentes que proporcionan información sobre los valores cambiantes de los consumidores y explora cómo su comportamiento está

afectando a las empresas a nivel global. Con más poder adquisitivo, los consumidores empoderados presionan a las marcas para que adopten sus valores.

Entre las 10 principales tendencias globales de consumo para 2019 encontramos

- Consumidor consciente

Lo que solía ser el dominio de productores de nicho posicionados por su ética, hoy es adoptado por empresas convencionales a través de productos que ofrecen mayor bienestar animal. Los consumidores conscientes buscan formas de tomar decisiones positivas sobre lo que compran y una solución al impacto negativo del consumismo global. Este enfoque respetuoso y compasivo involucra la consciencia sobre otros seres humanos, animales y el medio ambiente. El bienestar animal recientemente ha ganado impulso en la mente de los consumidores conscientes y es el enfoque de esta tendencia.

Los consumidores conscientes no solo desean alternativas a la carne y lácteos, también escogen prendas de vestir libres de cuero y piel y el uso de ingredientes sin elementos animales en sus productos para el cuidado personal y de belleza.

La tendencia del consumidor consciente llegó para quedarse. En el corto, mediano y largo plazo, el consumo consciente, sea de tiempo completo o parcial, seguirá aumentando. Las preocupaciones sobre el bienestar animal evolucionarán y se extenderán a otras industrias más allá de los alimentos, belleza y moda, al cuidado del hogar, decoración, alimentos para mascotas, etc.

- Quiero un mundo libre de plástico

La iniciativa para lograr una sociedad libre de plástico aumenta, creando un círculo virtuoso donde las empresas ganan al mejorar la sostenibilidad. Plástico, como el utilizado en el envasado de un solo uso para alimentos y bebidas y el micro plástico en los productos de belleza y cuidado personal y del hogar, así como el producido por la industria de la moda rápida se encuentra bajo

intenso escrutinio a medida que el “efecto planeta azul” se enfoca en los desperdicios plásticos que terminan contaminando el mundo natural.

Los consumidores actuales son más sensibles a los problemas derivados del desperdicio plástico y esto está teniendo un impacto en sus hábitos de compra. El porcentaje de los que están dispuestos a pagar más por alimentos envasados, frescos y ambientalmente conscientes o amigables se ha incrementado en los últimos dos años. También ha aumentado el porcentaje de quienes sienten que los envases reciclables influyen en la compra de bebidas.

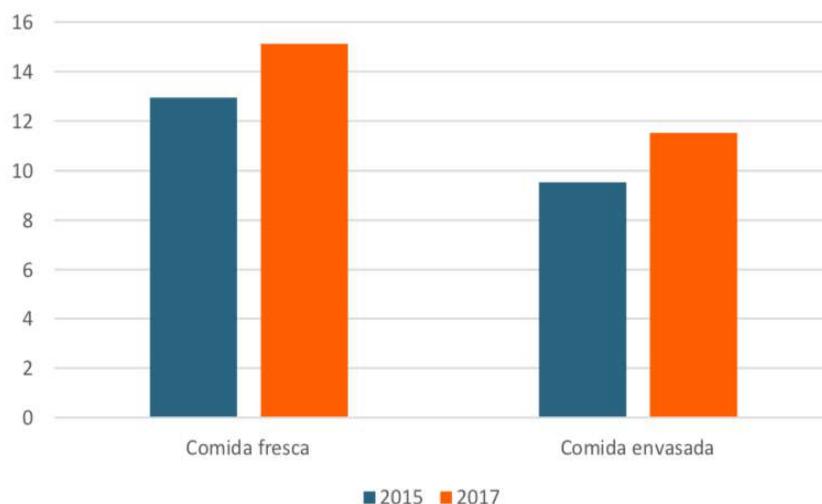


Ilustración 5 Porcentaje de consumidores dispuestos a pagar más por productos amigables al medio ambiente. Fuente: Encuesta de estilos de vida de Euromonitor Internacional (2015,2017)

A modo de perspectiva, la sociedad moderna entenderá mejor los diferentes usos del plástico y el énfasis pasará al uso responsable, incluyendo la recuperación, reciclaje y reutilización.

1.3. La reacción de la industria a la tendencia de consumidores conscientes

La industria ha comenzado a producir nuevas opciones de textiles respetuosos con el medio ambiente y de alta calidad tales como telas de cáñamo, lino orgánico, bambú, soja, algodón orgánico, poliéster reciclado entre otras,

En este marco se ha desarrollado el concepto de moda circular, esto es una estrategia que busca utilizar los recursos finitos del planeta de forma más sostenible y responsable. En el diseño circular cada material es considerado como parte de un sistema en el cual su recuperación y reutilización son anticipadas y habilitadas.

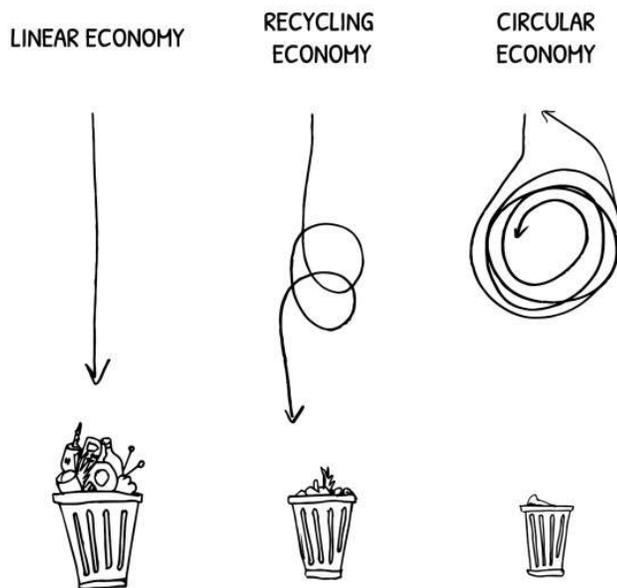


Ilustración 6 Concepto Moda Circular. Fuente: Fashion Revolution Blog

Algunos ejemplos de moda circular son, materiales manufacturados a partir de desechos de alimentos, recuperación de fibras, procesos libres de agua y químicos, reventa de prendas entre consumidores, vestidos de ropa en suscripción, servicios de alquiler de ropa entre otros.

Capítulo 2: Marco Teórico

Vivimos en una economía de servicios. El tamaño del sector de servicios está creciendo en todo el mundo, tanto en los países desarrollados como en los países en vías de desarrollo. The Economist argumenta que Internet está transfiriendo el poder de los proveedores a los clientes,

especialmente en los mercados de consumo. De una industria a otra, la competencia estimula la innovación, especialmente a través de la aplicación de tecnologías nuevas y mejoradas. No sólo existe competencia entre empresas dentro de la misma industria, sino también entre compañías de otras industrias que pueden ofrecer nuevas soluciones a las necesidades de los clientes a través de métodos alternativos.

En la actualidad, las empresas exitosas parece diferenciarse del resto porque ofrecen servicios y productos personalizados en detrimento de los estandarizados. El foco está puesto en satisfacer la necesidad del cliente. Se busca entonces entender los dolores del cliente y ofrecerle un producto que alivie ese dolor pero eso no es todo, pareciera indispensable que el cliente viva una buena experiencia mientras interactúa con la empresa. El valor se crea cuando los clientes se benefician al obtener las experiencias y soluciones deseadas.

El éxito ahora depende de 1. Entender al cliente y competidores, 2. Modelos viables de negocios, 3. La creación de valor tanto para los clientes como para la empresa.

2.1. Marketing de Servicios (Lovelock, 2009)

Como nunca antes, los servicios dominan la economía mundial en expansión y nada se queda inmóvil. La tecnología continúa evolucionando de manera sorprendente. Las industrias establecidas deben evolucionar o se van a pique. Antiguas empresas famosas surgen o desaparecen, al mismo tiempo que aparecen nuevas industrias, y algunas compañías en crecimiento se apoderan de los encabezados de negocios. La actividad competitiva es muy intensa, por lo que a menudo las empresas utilizan nuevas estrategias y tácticas en respuesta a las necesidades, expectativas y comportamientos siempre cambiantes de los clientes. Los propios clientes se han visto forzados a enfrentar el cambio, y algunos de ellos lo consideran una oportunidad y mientras que otros lo

perciben como una incomodidad o incluso una amenaza. ¡Si algo está claro es que las habilidades de marketing y administración de servicios nunca han sido tan importantes como ahora!

Por desgracia, los clientes no siempre están satisfechos con la calidad y el valor de los servicios que reciben. Es probable que, en ocasiones, usted se sienta complacido con sus experiencias de servicio, pero que en otras se haya sentido muy decepcionado. Tanto los compradores individuales como los corporativos se quejan de promesas incumplidas, de un bajo valor por su dinero, de la falta de comprensión de sus necesidades, de personal grosero o incompetente, de horas de servicio inconvenientes, de procedimientos burocráticos, de tiempo perdido, del mal funcionamiento de las máquinas de autoservicio, de sitios web complicados y de muchos otros problemas.

Los proveedores de servicios, que con frecuencia se enfrentan a una fuerte competencia, en ocasiones parecen tener un conjunto muy diferente de preocupaciones.

Muchos propietarios y gerentes se quejan de lo difícil que es mantener los costos bajos y obtener ganancias, encontrar empleados calificados y motivados o satisfacer a los clientes que, según ellos, se han vuelto exageradamente demandantes. Por fortuna, existen empresas de servicios que saben cómo satisfacer a sus clientes mientras realizan una operación productiva y redituable, con empleados agradables y competentes, por medio del uso de tecnología de autoservicio fácil de usar.

2.1.1. Definición de servicios

Definimos a los servicios como actividades económicas entre dos partes, lo que implica un intercambio de valor entre el comprador y vendedor en el mercado. Involucran desempeños que generalmente se basan en el tiempo. Los compradores adquieren servicios porque buscan

resultados deseados. El valor se crea cuando los clientes se benefician al obtener las experiencias y soluciones deseadas.

Los vendedores o representantes de servicios al cliente bien entrenados pueden reducir el riesgo percibido en una compra, al ayudar a los posibles compradores a tomar buenas decisiones —tales como identificar las características específicas del servicio, que serían útiles para ciertos tipos de personas— e instruirlos sobre lo que deben esperar durante y después de la entrega del servicio. El hecho de documentar el desempeño, de explicar lo que se hizo y por qué y de ofrecer garantías, son otras formas de dar seguridad a los clientes y reducir la ansiedad. Es posible inspirar confianza de antemano al resaltar la experiencia de la empresa o la preparación y pericia de los proveedores individuales de servicios.

Las empresas de servicios tienen mucho que ganar si ayudan a los clientes a ser más competitivos y productivos, y lo mismo sucede con los clientes. Después de todo, si usted no hace un buen trabajo al desempeñar las tareas de las que es responsable, puede dañar su experiencia de servicio y disminuir los beneficios que espera recibir.

2.1.2. Diseño de un concepto de servicio

¿Como se debe diseñar un concepto de servicio? Los mercadólogos experimentados reconocen la necesidad de adoptar una perspectiva holística del desempeño completo que desean que los clientes perciban, destacando las dimensiones específicas en las que la empresa planea competir. La proposición de valor debe abordar e integrar tres componentes: el producto básico, los servicios complementarios y los procesos de entrega.

Producto básico

El producto básico es el componente central que proporciona las principales soluciones a los problemas que el cliente desea resolver. Así pues, el transporte resuelve la necesidad de trasladar a una persona u objeto físico de un lugar a otro; la consultoría de dirección de empresas debe producir un consejo experto sobre las medidas que debe tomar un cliente, y los servicios de reparación reestablen el buen funcionamiento de una máquina dañada o descompuesta.

Servicios complementarios

Los servicios complementarios amplían el producto básico, facilitando su uso y aumentando su valor y atractivo. La magnitud y el nivel de los servicios complementarios suelen afectar la diferenciación y posicionamiento del producto básico, con respecto a los servicios de la competencia. La añadidura de elementos complementarios o el incremento del nivel del desempeño deben realizarse en formas que aumenten el valor del producto que perciben los clientes potenciales y de tal forma que permitan al proveedor de servicios cobrar un precio más alto.

Procesos de entrega

El tercer componente se refiere a los procesos que se utilizan para entregar tanto el producto básico como cada uno de los servicios complementarios. El diseño de la oferta de servicios debe abordar los siguientes aspectos:

- La manera en que los distintos componentes del servicio se entregan al cliente.
- La naturaleza del papel del cliente en dichos procesos.
- La duración de la entrega.
- El nivel y estilo de servicios prescritos que se ofertarán.

¿Las expectativas de los clientes cambian durante el transcurso de la prestación del servicio debido a la calidad percibida de cada encuentro secuencial? En muchos casos la respuesta es sí. De manera ideal, las empresas de servicios deberían proporcionar un buen desempeño en cada paso; en la realidad, muchos desempeños de servicios son inconsistentes. Un principio que se aplica a los servicios de bajo y alto contacto es el sostener que es más importante terminar bien que iniciar bien. Al respecto Richard Chase y Sriram Dasu señalan que muchos sitios web comerciales están diseñados con páginas principales que crean altas expectativas, pero se vuelven menos atractivas e incluso difíciles de usar conforme los clientes llegan al final de una compra. Esta situación puede provocar que los consumidores abandonen sus carritos de compras electrónicas a la mitad de una transacción.

2.1.3. La flor del servicio

Los servicios complementarios de facilitación se requieren para la prestación del servicio o auxilian en el uso del producto básico. Los servicios complementarios de mejora añaden valor para los clientes. Potencialmente hay docenas de servicios complementarios, pero casi todos se clasifican en los siguientes ocho grupos. En la lista aparecen según su clasificación, como de facilitación o de mejora.

Servicios de facilitación Servicios de mejora

- | | |
|-------------------|----------------|
| • Información | • Consulta |
| • Toma de pedidos | • Hospitalidad |
| • Facturación | • Cuidado |
| • Pago | • Excepciones |

En la siguiente figura, estos ocho grupos forman los pétalos que rodean el centro de una flor, a la que llamamos la flor del servicio.

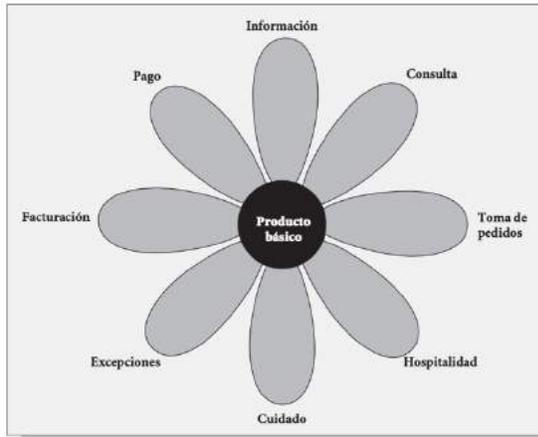


Ilustración 7 Flor del Servicio. Fuente Lovelock, Wirt. Marketing de servicios [Figura 3.6] Pag. 77

En una organización de servicio bien diseñada y manejada, los pétalos y el centro mantienen su frescura y forma. Un servicio mal diseñado o de pobre ejecución es como una flor a la que le faltan pétalos, los tiene marchitos o descoloridos. Incluso si el centro es perfecto, la impresión general que causa la flor resulta poco atractiva.

No todos los productos básicos están rodeados de los elementos complementarios de las ocho categorías. Como veremos, la naturaleza del producto sirve para determinar cuáles servicios complementarios se deben ofrecer y cuáles podrían ser útiles para aumentar el valor y lograr que los intercambios con la organización resulten más fáciles.

2.1.4. Desarrollo de nuevos servicios

La intensidad de la competencia y las expectativas de los clientes se están incrementando en casi todas las industrias. De esta manera, el éxito no sólo reside en lograr una buena prestación de los

servicios existentes, sino en crear nuevos métodos de atención. Es necesario abordar ambos aspectos en el desarrollo de nuevos servicios, debido a que el resultado y los aspectos del proceso de un servicio a menudo se combinan para crear la experiencia y los beneficios de los clientes. Existen muchas formas en las que un proveedor de servicios puede ser innovador. A continuación identificamos siete categorías de servicios nuevos, que van desde innovaciones importantes hasta simples cambios de estilo.

1. Las innovaciones importantes en los servicios
2. Las innovaciones importantes de procesos
3. Las extensiones de líneas de productos
4. Las extensiones de línea de procesos
5. Las innovaciones de servicios complementarios
6. Las mejoras de servicios

Los bienes físicos como fuentes de ideas de servicios nuevos

Los bienes y servicios pueden ser sustitutos competitivos cuando ofrecen los mismos beneficios fundamentales. Por ejemplo, si usted necesita cortar el césped de su jardín, puede comprar una cortadora y hacerlo usted mismo, o contratar un servicio de mantenimiento de jardines para que se ocupe de la tarea, de hecho se evitaría la compra o renta tanto del trabajo como de la maquinaria. Estas decisiones dependerán de las habilidades del cliente, sus capacidades físicas y su tiempo disponible, además de factores como la comparación de costos entre el precio de compra (más los

costos de operación) y las cuotas de servicio, espacio para guardar los productos adquiridos y la frecuencia anticipada de la necesidad.

Muchos servicios se pueden crear en torno a la alternativa de poseer un bien físico y hacer el trabajo uno mismo. En la siguiente figura 8 se muestran cuatro opciones posibles de entrega para viajar en automóvil y procesar textos, respectivamente

| | POSEER UN BIEN FÍSICO | ALQUILAR EL USO DE UN BIEN FÍSICO |
|---|--|---|
| HACER EL TRABAJO UNO MISMO | <ul style="list-style-type: none"> • Conducir el automóvil propio • Escribir en el procesador de textos propio | <ul style="list-style-type: none"> • Alquilar un automóvil y conducirlo • Alquilar un procesador de textos y escribir |
| CONTRATAR A ALGUIEN PARA QUE HAGA EL TRABAJO | <ul style="list-style-type: none"> • Contratar un chofer que conduzca el automóvil • Contratar un operador para utilizar el procesador de textos | <ul style="list-style-type: none"> • Alquilar un taxi o una limusina • Encargar el trabajo a un servicio secretarial |

Ilustración 8 Servicios como sustitutos a la posesión de bienes. Fuente: Lovelock, Wirtz. Marketing de Servicios [Marketing de Servicios [Figura 3.10] Pag. 92

Tres de estas alternativas constituyen oportunidades de servicio. Cada una de ellas se basa en elegir entre la propiedad y el arrendamiento de los bienes físicos necesarios, y entre realizar un autoservicio o contratar a otra persona para que desempeñe las tareas requeridas. Se pueden añadir servicios para mejorar la proposición de valor.

Cualquier producto físico tiene el potencial de crear la necesidad de servicios relacionados con el proceso hacia las posesiones (especialmente si se trata de un artículo duradero de alto valor). Es probable que el equipo industrial necesite servicios a lo largo de su vida útil, empezando por financiamiento y seguro, transporte (y tal vez instalación), y continuando con mantenimiento, limpieza, reparación, consejo y solución de problemas, actualización y eliminación final.

2.1.5. Construcción del modelo de servicio

Esta tarea requiere que usted y otros miembros del equipo administrativo creen una proposición de valor significativa, es decir un paquete específico de beneficios y soluciones, que destaque los puntos de las diferencias fundamentales con relación a las alternativas de la competencia, y la manera en que se propone entregarlas a los clientes meta. Usted deberá crear un concepto de servicio distintivo que responda a las necesidades específicas de los clientes y a las oportunidades de mercado, en lugar de proponer la oferta genérica “yo también”. La transformación de este concepto en un producto de servicios implica el desarrollo de un paquete específico de elementos fundamentales y complementarios del producto, para luego llevar cada elemento a los clientes en los lugares y momentos apropiados. Dependiendo de la naturaleza del producto, usted puede seleccionar una variedad de canales tanto físicos como electrónicos para entregar a los clientes los distintos elementos del producto.

Cada vez más, el “lugar” ya no es una ubicación geográfica que abre sólo durante ciertas horas, sino algún lugar en el ciberespacio al que los clientes pueden acceder a voluntad las 24 horas del día, los siete días de la semana.

Para asegurarse de que su estrategia es económicamente viable, debe crear un modelo de negocios que permita enfrentar los costos de la creación y entrega del servicio (además de un margen de utilidades), para ser recuperado a través de estrategias realistas de fijación de precios. Desde luego, usted sabe que los clientes no comprarán a menos que perciban que los beneficios obtenidos de este intercambio de valor exceden los costos financieros, y de otro tipo, que deben pagar, incluyendo su tiempo y esfuerzo. Así pues, su proposición de valor debe ser promocionada activamente a través de comunicaciones efectivas, incluyendo una estrategia para educar a los

clientes, en especial a los usuarios primerizos, para tomar buenas decisiones y utilizar el servicio para su mayor beneficio. Y, por último, con el fin de asegurarse de que esta proposición de valor es comercialmente viable, su estrategia debe lograr una posición distintiva y defendible en el mercado, en contra de las alternativas de la competencia, para que su empresa pueda atraer un volumen suficiente de negocios con los tipos de clientes a los que se dirige.

2.2. Generación de Modelo de Negocios (Pigneur, 2011)

2.2.1. ¿Qué es el Modelo Canvas?

Es una plantilla de administración estratégica y lean startup para desarrollar nuevos modelos de negocio o documentarlos. Es una tabla visual con elementos que describen la propuesta de valor, la infraestructura, los clientes y las finanzas de una empresa o producto. Ayuda a las empresas a alinear sus actividades al ilustrar posibles compensaciones.

En definitiva, este modelo trata de aprender muy rápido sobre el mercado, en un corto tiempo y con el mínimo costo. Con el objetivo de lograr un modelo que busque la agilidad y la reducción del tiempo en el desarrollo de iniciativas empresariales, para finalmente generar productos y servicios que cumplan con las necesidades de los clientes y aporten valor. En la figura a continuación se muestra el lienzo Canvas.

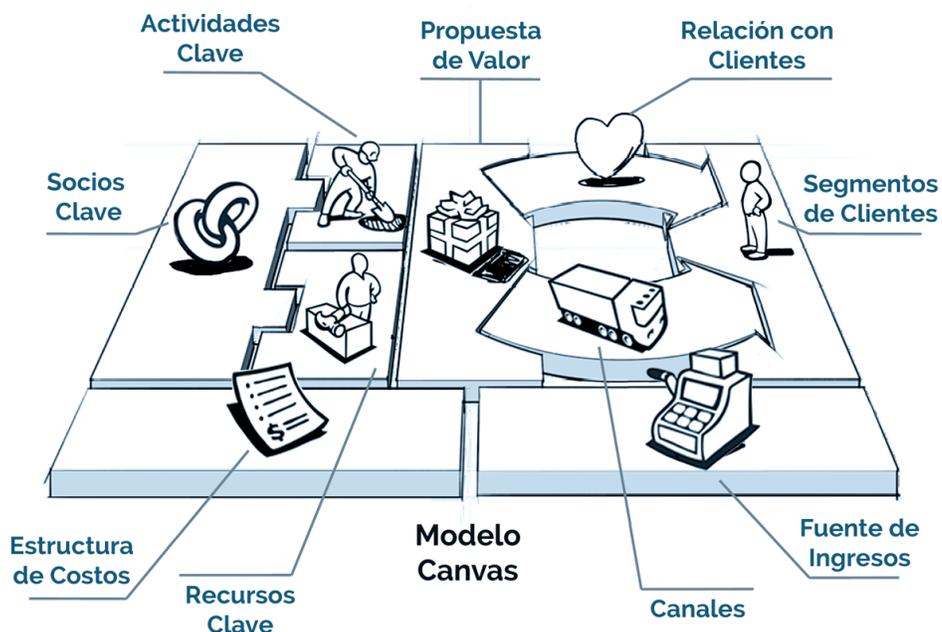


Ilustración 9 Los módulos del lienzo Canvas. Fuente: Clark, Osterwalder y Pigneur. Tu modelo de negocio. Pag 34.

2.2.2. ¿En qué Consiste el Modelo Canvas?

Es la descripción de un modelo de negocio dividido en nueve módulos básicos que reflejen el método para obtener ingresos en una empresa.

1. Segmento de clientes:

En primera instancia será necesario definir los distintos grupos de personas o entidades a quienes irá dirigida la nueva unidad de negocios. Dichos segmentos deben seleccionarse, con una decisión fundamentada y, al mismo tiempo, definir los que no se tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo.

Los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si:

- sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente;
- son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos;
- requieren un tipo de relación diferente;
- su índice de rentabilidad es muy diferente;
- están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

En el caso de mi proyecto, el segmento de clientes pertenece a un mercado diversificado. Una empresa que tenga un modelo de negocio diversificado atiende a dos segmentos de mercado que no están relacionados y que presentan necesidades y problemas muy diferentes. Por un lado, quienes compran uniformes escolares como una obligación impuesta por la institución educativa y por otro quienes compran indumentaria para uso laboral.

2. Propuesta de valor

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes. Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional.

En otras palabras, es lo que nos hace diferentes al resto. Este valor viene dado por la capacidad de nuestros productos a la hora de dar una respuesta a las necesidades del

mercado y en la solución con los productos o servicios de nuestra empresa. En definitiva, diseñar la razón por la que los clientes nos comprarán.

3. Relación con el cliente

Una vez diseñados los dos pasos anteriores, nos toca saber cómo relacionarlos. Y es aquí, donde cobran especial importancia los servicios de nuestro negocio. Un buen diseño de esta relación nos permitirá tener buena imagen y prestigio.

Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:

- Captación de clientes.
- Fidelización de clientes.
- Estimulación de las ventas (venta sugestiva).

El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente.

4. Canal de distribución, comunicación y de la estrategia publicitaria

Una cuestión a tener en cuenta es la de cómo entregar la propuesta de valor a nuestro cliente, y a través de qué canales interactuar con ellos.

Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia. Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes:

- dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa;
- ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa;
- permitir que los clientes comprendan productos y servicios específicos;

- proporcionar a los clientes una propuesta de valor;
- ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

A la hora de comercializar una propuesta de valor, es esencial acertar con la combinación exacta de canales para aproximarse a los clientes del modo adecuado. Las empresas, para entrar en contacto con los clientes, pueden utilizar sus propios canales, los canales de socios comerciales o ambos. Los canales propios pueden ser directos –como un equipo comercial interno o un sitio web– o indirectos –como una tienda propia o gestionada por la empresa–. Los canales de socios son indirectos y abarcan un gran abanico de opciones como, por ejemplo, la distribución al por mayor, la venta al por menor o sitios web de socios. Los canales de socios reportan menos márgenes de beneficios, pero permiten a las empresas aumentar su ámbito de actuación y aprovechar los puntos fuertes de cada uno de ellos. En los canales propios, especialmente en los directos, los márgenes de beneficios son mayores, pero el coste de su puesta en marcha y gestión puede ser elevado. El truco consiste en encontrar el equilibrio adecuado entre los diversos tipos de canales para integrarlos de forma que el cliente disfrute de una experiencia extraordinaria y los ingresos aumenten lo máximo posible.

5. Ingresos

Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias. Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista

de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad.

Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

1. Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.

2. Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

Otro aspecto a fijar en este apartado es definir el momento de su recibo. ¿Antes o después del pago a nuestros proveedores?

En definitiva, debemos de hallar una estructura de ingresos sólida, que amortice nuestra propuesta de valor.

6. Actividades clave: ¿Qué actividades vamos a desarrollar? Esto es, debemos de diseñar las actividades que darán valor a nuestra marca, y saber las estrategias necesarias para potenciarlas.

Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio.

Las actividades claves se dividen en distintas categorías:

Producción

Resolución de problemas

Plataforma/Red

7. Recursos clave

¿de qué recursos vamos a disponer? Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes. Un fabricante de microchips necesita instalaciones de producción con un capital elevado, mientras que un diseñador de microchips depende más de los recursos humanos. Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios claves.

Los recursos claves pueden dividirse en distintas categorías:

Físicos

Intelectuales

Humanos

Económicos

8. Socios clave: el otro aspecto del mercado en el que vamos a trabajar son los socios con los que nos vamos a aliar. Estos nos permitirán alcanzar el éxito potenciando nuestra propuesta de valor, dándonos mayor solidez y reforzando la eficacia de nuestro modelo de negocio.

Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
2. Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.

3. Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios
4. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Las motivaciones para establecer asociaciones pueden ser:

Optimización y economía de escala

Reducción de riesgos e incertidumbre

Compra de determinados recursos y actividades

9. Estructura de costos: con el objetivo de aprovechar al máximo los beneficios, en el menor tiempo posible, y con unos costes mínimos. La fórmula radica en el máximo valor a los clientes al mínimo costo.

Son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. Obviamente, los costos deben minimizarse en todos los modelos de negocio. No obstante, las estructuras de bajo costo son más importantes en algunos modelos que en otros, por lo que puede resultar de utilidad distinguir entre dos amplias clases de estructuras de costos: según costos y según valor (muchos modelos de negocio se encuentran entre estos dos extremos).

Según costos: El objetivo de los modelos de negocio basados en los costos es recortar gastos en donde sea posible. Este enfoque pretende crear y mantener una estructura de costes lo más reducida posible, con propuestas de valor de bajo precio, el máximo uso posible de sistemas automáticos y un elevado grado de externalización.

Según valor: Algunas empresas no consideran que los costos de un modelo de negocio sean una prioridad, sino que prefieren centrarse en la creación de valor. Normalmente, las propuestas de valor premium y los servicios personalizados son rasgos característicos de los modelos de negocio basados en el valor.

En otras palabras, el modelo Canvas consiste en definir los diferentes aspectos de un negocio a partir de nuestra propuesta de valor. Pues esta tiene que llegar a una serie de clientes específicos, gracias a una serie de canales. Pero al mismo tiempo se debe relacionar nuestra propuesta con las actividades y recursos, además de los socios clave con los que se va a trabajar. Y por último, y no menos importante, también hay que tener en cuenta la estructura de costos y las líneas de ingresos de tu negocio.

2.3. Propuesta de Valor (Osterwalder, 2015)

La propuesta de valor es la descripción de los beneficios que pueden esperar los clientes de mis productos y servicios. Para ello es necesario observar al cliente en cuanto al conjunto de características que asumo, observo y verifico en el mercado. A partir de ello armaré el mapa de valor que describe de manera más estructurada y detallada las características de una propuesta de valor específica.

El lienzo de la propuesta de valor es un método de representación visual que se compone de tres partes: el perfil del cliente, donde se describen las características de un determinado grupo de personas, y el mapa de valor, donde se especifica cómo se pretende crear valor para ese determinado segmento de clientes. Se consigue el encaje, el tercer elemento del modelo, cuando ambas partes coinciden.

El perfil del cliente agrupa de la manera más estructurada y detallada posible las tareas, frustraciones y alegrías de un segmento de clientes:

Tareas: aquello que los clientes intentan resolver en su vida personal o laboral.

Frustraciones: son los riesgos u obstáculos a los que se enfrentan los clientes cuando realizan esas tareas.

Alegrías: son los resultados que quieren conseguir los clientes o los beneficios concretos que buscan.

Por su parte, el mapa de valor describe las características de una propuesta de valor específica de un modelo de negocio. Está compuesto por productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías:

Productos y servicios: es una lista alrededor de la cual se construye una propuesta de valor.

Aliviadores de frustraciones: describen cómo los productos y servicios aplacan las frustraciones del cliente.

Creadores de alegrías: es una descripción de cómo los productos y servicios crean alegrías al cliente.

El encaje del modelo se consigue cuando el mapa de valor coincide con el perfil del cliente, cuando los productos y servicios generan aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías que coinciden con alguna de las tareas, frustraciones y alegrías importantes para el cliente.

Las propuestas de valor pueden involucrar a varias personas en la búsqueda, evaluación, compra y uso del producto o servicio. Por lo tanto, tiene sentido esbozar un lienzo de propuesta de valor para cada parte interesada. Analiza también cómo se vende un producto o servicio. Si se hace a través de un intermediario se necesita, en realidad, complacer a dos clientes: al final y al propio intermediario. Sin una clara propuesta de valor al intermediario, puede que la oferta no llegue al cliente final o, al menos, no con el mismo impacto.

A continuación se muestra la plantilla de propuesta de valor.

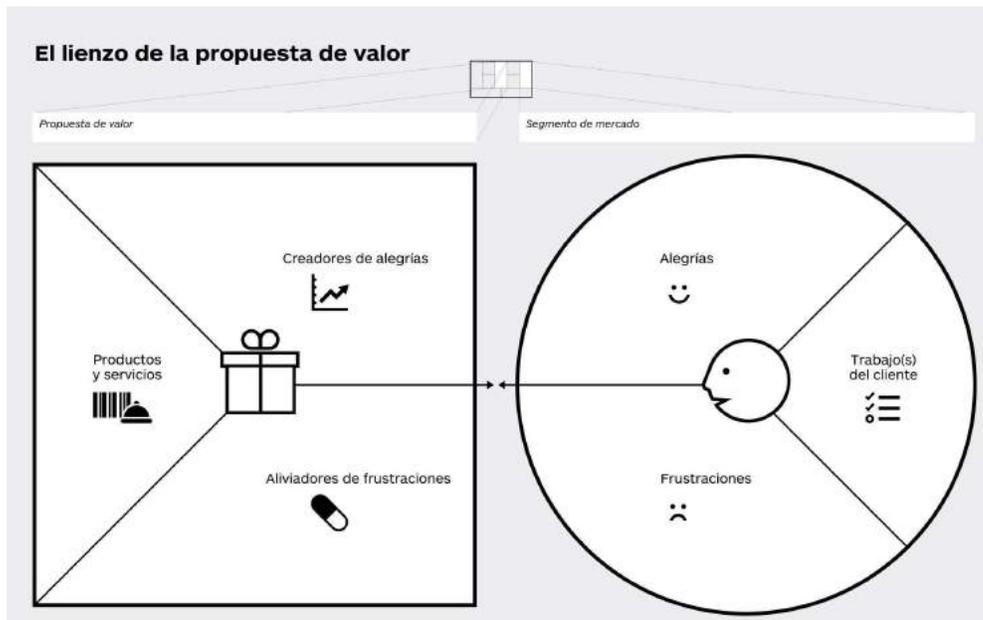


Ilustración 10 Lienzo de la propuesta de valor. Fuente Osterwalder, Pigneur, Bernanrda, Smith. Diseñando la propuesta de valor. Pag 38 y 39.

El lienzo de la propuesta de valor es un complemento del lienzo de modelo negocio descrito en el libro Generación de modelos de negocio. El lienzo de modelo de negocio es una herramienta que sirve para descubrir cómo crea, ofrece y captura valor una empresa. El lienzo de la propuesta de valor es un subsistema del anterior y permite ampliar los detalles de cómo se crea valor para los clientes. Esta sería su representación gráfica:

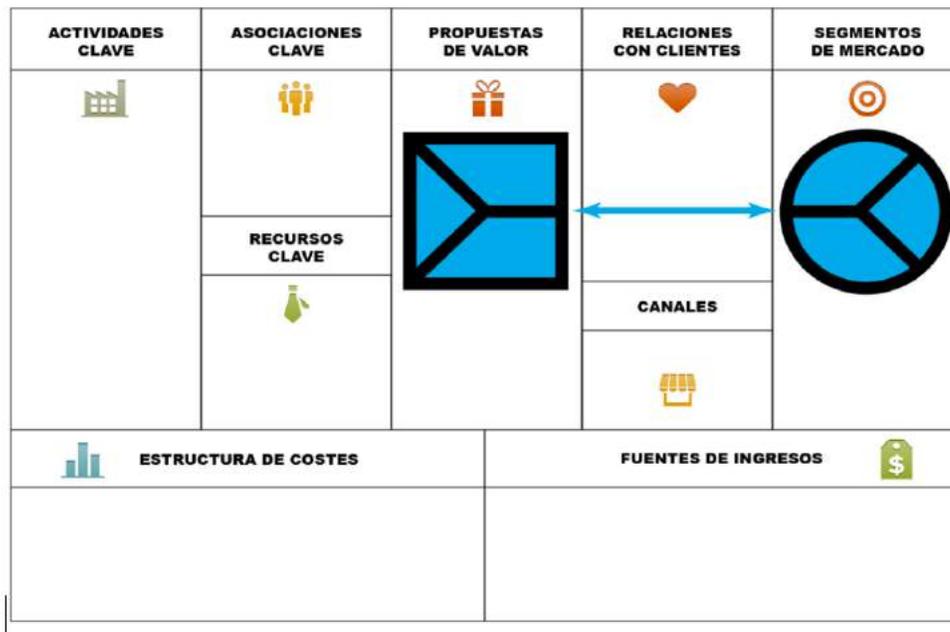


Ilustración 11 El lienzo de la propuesta de Valor en el Lienzo del modelo de Negocio. Fuente: Osterwalder, *Generación de la Propuesta de Valor 2013*

A continuación, entraremos en más detalle en cada uno de los componentes del lienzo de la propuesta de valor para poder sacar el máximo partido a este modelo de análisis.

2.3.1. Perfil del Cliente

Tareas del cliente: Las tareas describen aquellas actividades que tus clientes intentan resolver en su vida laboral o personal. Podrían ser los trabajos que quieren terminar, los problemas que quieren solucionar o las necesidades que intentan satisfacer. Debemos adoptar la perspectiva del cliente cuando investiguemos las tareas porque lo que desde nuestro punto de vista consideremos importante puede que no sea lo que el cliente realmente intenta resolver.

No todas las tareas implican lo mismo. Distinguir entre los tres tipos siguientes ayuda a definir un mejor perfil de nuestros clientes:

Tareas funcionales: tareas en las que los clientes intentan realizar algo específico o, dicho de forma más general, solucionar un problema.

Tareas sociales: son aquellas en las que tus clientes quieren quedar bien, ganar poder o estatus. Son tareas relacionadas con cómo quieren que los perciban los demás.

Tareas personales o emocionales: son las tareas en las que tus clientes buscan alcanzar un estado emocional específico, como mejorar su calidad de vida, estar tranquilos con las inversiones que realizan o tener la sensación de seguridad en su puesto de trabajo.

No debemos caer en el error de concentrarnos únicamente en las tareas funcionales. A veces las sociales o emocionales son más importantes que las tareas funcionales visibles.

Las tareas del cliente suelen depender del contexto específico en el que se realizan, que puede imponer determinadas restricciones o limitaciones. Por otra parte, es importante reconocer que no todas las tareas tienen la misma importancia para tu cliente. Hay algunas que son más importantes en su vida, ya que no resolverlas podría acarrear graves consecuencias. Otras son insignificantes, porque al cliente le importan más otras cosas. A veces considerará crucial una tarea porque ocurre con frecuencia o porque dará como resultado algo deseado o algo no deseado.

Frustraciones del cliente. Las frustraciones describen todo aquello que molesta a nuestros clientes antes, durante y después de intentar resolver una tarea o, simplemente, lo que les impide resolverla. También están relacionadas con los riesgos, es decir, los potenciales resultados negativos que podrían presentarse si se resuelve mal una tarea o directamente no se resuelve.

Hay que tratar de identificar tres tipos de frustraciones de clientes y lo severas que pueden ser:

Características, problemas y resultados no deseados. Las frustraciones son funcionales (puede ocurrir que un producto o servicio no funcione, lo haga mal o tenga efectos secundarios

negativos), sociales (“Quedo mal si hago esto”) o secundarias (“Es un fastidio tener que ir a la tienda a comprar esto”). También pueden conllevar sensaciones no deseadas.

Obstáculos. Los elementos que impiden que los clientes empiecen una tarea o que los hacen ir más lentos.

Riesgos (resultados potenciales no deseados). Lo que podría salir mal y tener importantes consecuencias negativas.

Para el cliente, una frustración puede ser extrema o moderada, de modo similar a que las tareas pueden ser importantes o insignificantes.

Alegrías del cliente. Las alegrías describen los resultados y beneficios que quieren los clientes. Algunas son necesarias, esperadas, deseadas, y otras serían para ellos una sorpresa:

Alegrías necesarias. Se trata de alegrías sin las cuales un producto o servicio no funcionaría.

Alegrías esperadas. Son alegrías relativamente básicas que esperamos de una solución, incluso cuando podría funcionar sin ellas. Por ejemplo, un buen diseño.

Alegrías deseadas. Son las que van más allá de lo que esperamos de una solución, pero que nos encantaría tener si pudiéramos. Suelen ser alegrías que los clientes mencionarían si les preguntaras.

Alegrías inesperadas. Aquellas que van más allá de las expectativas y deseos de los clientes. Lo más probable es que ni siquiera las mencionarán si les preguntaras.

Una alegría puede resultar esencial o agradable para el cliente, del mismo modo en que las frustraciones pueden ser extremas o moderadas.

2.3.2. Mapa de Valor

Productos y servicios. Se trata sencillamente de una lista de lo que ofrecemos. Podemos pensar en ello como todos los artículos que los clientes podrían ver en un escaparate. Esta enumeración de todos los productos sobre los que se construye la propuesta de valor va a ayudar a nuestros clientes a realizar tareas funcionales, sociales o emocionales, o a satisfacer sus necesidades básicas. Es fundamental que tengamos en cuenta que los productos y servicios no crean valor por sí mismos, sino en relación con un segmento de clientes específico y sus tareas, frustraciones y alegrías.

Probablemente tu propuesta de valor se compondrá de varios tipos de productos y servicios:

Físicos y tangibles. Los bienes, como los productos manufacturados.

Intangibles. Productos como los derechos de autor o servicios como el de posventa.

Digitales. Productos como las descargas musicales o servicios como las recomendaciones online.

Financieros. Productos como fondos de inversión, o seguros o servicios como la financiación de una compra.

Es importante tener en cuenta que para los clientes no todos los productos y servicios tienen la misma relevancia. Algunos son esenciales para tu propuesta de valor, otros son simplemente agradables.

Aliviadores de frustraciones. Los aliviadores de frustraciones describen cómo nuestros productos y servicios alivian las frustraciones específicas de nuestros clientes.

No hace falta que aportar un aliviador para cada frustración que identificada. Las mejores propuestas de valor se centran en pocas frustraciones, pero logran aliviarlas excepcionalmente bien.

Un aliviador de frustraciones puede resultar más o menos valioso para el cliente. Asegúrate de diferenciar entre esenciales y agradables. Los primeros aplacan cuestiones extremas, normalmente de manera radical, y crean mucho valor. Los segundos simplemente mitigan frustraciones moderadas.

Creadores de alegrías. Los creadores de alegrías describen cómo nuestros productos y servicios crean alegrías para el cliente. Resumen de manera explícita cómo pretendemos producir los resultados y beneficios que nuestros clientes esperan, desean o con los que se sorprenderían.

Igual que los aliviadores de frustraciones, los creadores de alegrías no necesitan abordar cada alegría identificada en el perfil del cliente.

2.3.3. Encaje

Al encaje se llega cuando los clientes se ilusionan con tu propuesta de valor, algo que ocurre cuando abordamos tareas importantes, aliviamos frustraciones extremas y creamos alegrías esenciales para ellos. Es difícil llegar a conseguirlo y también mantenerlo. Esforzarse por alcanzar ese objetivo es la esencia del diseño de la propuesta de valor.

Los clientes esperan y desean muchas cosas de los productos y servicios, aunque también saben que no pueden tenerlo todo. Debemos concentrarnos en las alegrías que les importan más y marcar la diferencia.

Asimismo, los clientes tienen un montón de frustraciones y ninguna empresa puede encargarse de todas ellas de manera razonable. Debemos concentrarnos en los quebraderos de cabeza que sean más importantes y que la competencia no haya abordado suficientemente.

En tu propuesta de valor tus clientes representan al juez, jurado y verdugo. Si no consigues el encaje, serán despiadados.

Si un aliviador de frustraciones o un creador de alegrías no encaja con nada, puede que no esté creando valor para el cliente.

El encaje tiene lugar en tres etapas. La primera se da cuando identificamos tareas, frustraciones y alegrías relevantes del cliente que podemos abordar con nuestra propuesta de valor. La segunda ocurre cuando los clientes reaccionan de manera positiva a nuestra propuesta de valor y esta encuentra tracción en el mercado. Entre los emprendedores, a esto se le llama encaje problema-solución y encaje producto-mercado, respectivamente. La tercera sucede cuando encontramos un modelo de negocio escalable y rentable.

En la fase de encaje problema-solución, aún no tenemos pruebas de que realmente a los clientes les importe nuestra propuesta de valor. Este es el momento en el que debemos esforzarnos por identificar las tareas, frustraciones y alegrías más relevantes para los clientes, y diseñar propuestas de valor de acuerdo con ellas. Debemos realizar prototipos de múltiples propuestas de valor alternativas para elegir las que produzcan el mejor encaje. El encaje aún no está demostrado y principalmente existe sobre el papel. Tenemos que aportar pruebas de que a los clientes les interesa nuestra propuesta de valor o empezar a diseñar una nueva de cero.

En la fase de encaje producto-mercado tenemos pruebas de que nuestros productos y servicios, los aliviadores de frustraciones y los creadores de alegrías realmente crean valor para el cliente y encuentran tracción en el mercado.

Durante esta segunda fase, te esfuerzas por validar o invalidar las suposiciones relativas a tu propuesta de valor. De modo inevitable, descubriremos que muchas de nuestras ideas del principio no crean valor para el cliente (por ejemplo, a los clientes no les importa). Tendremos que

diseñar propuestas de valor nuevas. Encontrar este segundo tipo de encaje es un proceso largo y repetitivo, no ocurre de la noche a la mañana.

Por último, el encaje de modelo de negocio tiene lugar cuando obtenemos pruebas de que la propuesta de valor puede comercializarse con un modelo de negocio rentable y escalable.

Una gran propuesta de valor sin un gran modelo de negocio puede suponer un éxito financiero por debajo de lo esperado o incluso conducir al fracaso. Ninguna propuesta de valor, por buena que sea, puede sobrevivir sin un modelo de negocio seguro.

Conclusión

El objetivo que hay detrás del modelo descrito es probar ideas lo más rápido posible para aprender, crear diseños mejores y volver a probar.

2.4. Teoría de Lean Startup o Metodologías Ágiles de Gestión

El Método Lean Startup (Ries, 2011) es un conjunto de prácticas pensadas para ayudar a los emprendedores a incrementar las probabilidades de crear un startup con éxito. No es una fórmula matemática infalible, sino una filosofía empresarial innovadora que ayuda a los emprendedores a escapar de las trampas del pensamiento empresarial tradicional.

2.4.1. Las bases del Método Lean Startup

El método Lean Startup está diseñado para enseñar a conducir a un startup a través de la experimentación. En lugar de hacer planes complejos basados en muchas asunciones, se pueden hacer ajustes constantes con un volante llamado circuito de feedback de Crear-Medir-Aprender, que es el núcleo central de este método. A través de este proceso de dirección, podemos aprender cómo saber si ha llegado el momento de hacer un giro drástico llamado pivote o si debemos

perseverar en nuestra trayectoria actual. Cuando tenemos el motor revolucionado, el método Lean Startup ofrece mecanismos para que el negocio se amplíe y crezca a la máxima velocidad.

Las Startup también tienen un objetivo, un destino en mente: crear un negocio próspero que cambie el mundo. Este objetivo es la visión del startup. Para llevar a buen término esta misión, las Startup emplean una estrategia, que incluye un modelo de negocio, un mapa de productos, un enfoque relativo a los socios y los competidores e ideas sobre quiénes serán los consumidores.

El producto es el resultado final de esta estrategia. Los productos cambian constantemente a través del proceso de optimización. De vez en cuando, la estrategia debe cambiar (pivotar). Sin embargo, la visión general no suele modificarse. Los emprendedores lo dan todo con tal de ver cómo su startup llega a la meta. Cada contratiempo es una oportunidad para aprender cómo llegar al punto donde quieren ir, a lo que llamamos conocimiento validado.

El método Lean Startup redefine los esfuerzos de un startup como experimentos que prueban sus estrategias para ver qué partes son brillantes y cuáles, descabelladas. Un experimento de verdad sigue el método científico. Empieza con una hipótesis que hace predicciones sobre lo que supuestamente pasa. Entonces prueba empíricamente estas predicciones. Del mismo modo que la experimentación científica se basa en la teoría, la experimentación de la startup se guía por su visión. El objetivo de cada experimento de la startup es descubrir cómo crear un negocio sostenible a partir de esa visión.

El aprendizaje es la unidad esencial para medir el progreso de una startup. Aquel esfuerzo que no es necesario para saber qué quieren los consumidores puede eliminarse. Es conocimiento validado, porque siempre se puede demostrar a través de mejoras en los principales indicadores de la startup. Como se ha visto, es fácil engañarse a uno mismo sobre qué quieren los consumidores.

También es fácil aprender cosas totalmente irrelevantes. Por lo tanto, el aprendizaje validado se basa en datos empíricos que se obtienen de consumidores reales.

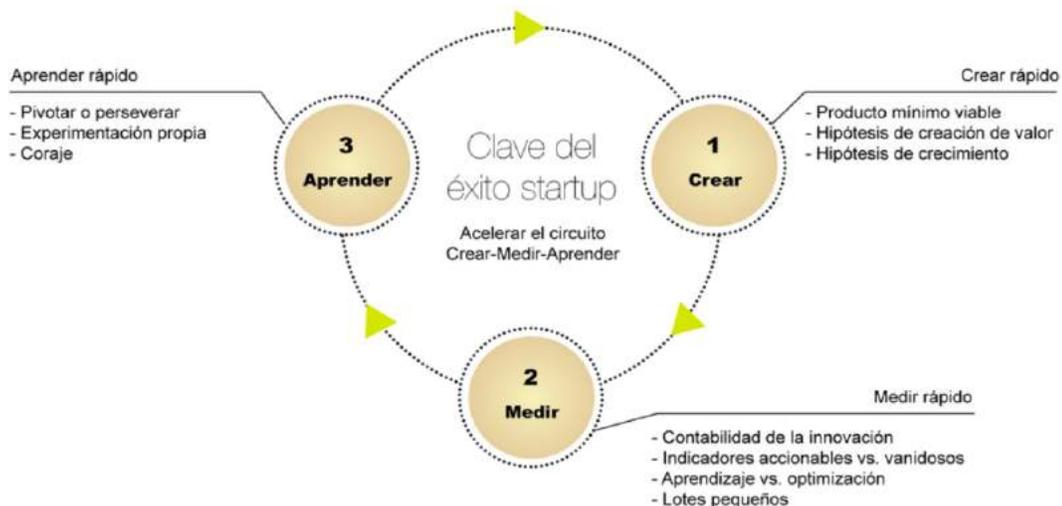


Ilustración 12 El Ciclo de Aprendizaje, Creación y Medición del Método Lean Startup. Fuente: Ries, 2011

Crear

Cada plan de negocio empieza con un conjunto de asunciones. Traza una estrategia que asume estas asunciones y prosigue para mostrar cómo alcanzar la visión de la empresa. Como no se ha demostrado que las asunciones sean ciertas (son asunciones, al fin y al cabo) y a menudo son erróneas, el objetivo de los primeros esfuerzos de la startup debería ser probarlas tan rápido como sea posible.

Sin embargo, en las primeras etapas de una startup, no hay suficientes datos para hacer una conjetura sólida sobre cómo debe ser este modelo. Los primeros planes estratégicos probablemente se basan en corazonadas o intuiciones, y esto es algo bueno. Para traducir estos instintos en datos, los emprendedores deben “salir a la calle” y empezar a aprender. Para ello deben poner en marcha lo que llamaremos el producto mínimo viable con el objetivo de confirmar que sus preguntas de

acto de fe (¿mi idea de producto interesa a la gente y podré ganar dinero con ello?) se basan en la realidad.

El objetivo de este primer contacto con los consumidores a través del producto mínimo viable no es obtener respuestas definitivas. En lugar de eso, lo que se pretende es aclarar a un nivel básico, burdo, si entendemos a nuestro cliente potencial y los problemas que tiene.

Cuando los emprendedores llevan a cabo investigaciones de mercado y hablan con los consumidores hay dos peligros siempre presentes. Los seguidores de la escuela del “simplemente hazlo” están impacientes por empezar y no quieren perder tiempo analizando su estrategia. Prefieren empezar a crear inmediatamente, a menudo después de algunas conversaciones superficiales con los consumidores. Desgraciadamente, como los consumidores no saben qué quieren realmente, para estos emprendedores es fácil engañarse a sí mismos diciéndose que están siguiendo el camino correcto.

Otros emprendedores pueden ser víctimas de la parálisis del análisis, refinando constantemente sus planes, en este caso hablando con los consumidores, leyendo informes y desarrollando estrategias teóricas que también son inútiles o están erradas.

Si demasiado análisis es peligroso, pero ninguno puede llevar al fracaso, ¿cómo saben los emprendedores cuándo dejar de analizar y empezar a crear? La respuesta es el producto mínimo viable.

La lógica detrás del concepto de producto mínimo viable.

Un producto mínimo viable (PMV) ayuda a los emprendedores a empezar con el proceso de aprendizaje lo más rápidamente posible. No es necesariamente el producto más pequeño que se pueda imaginar; es la forma más rápida de entrar en el circuito de feedback de Crear-Medir-Aprender con el mínimo esfuerzo.

Al contrario que con el tradicional desarrollo de productos —que normalmente requiere un período de incubación y de reflexión largo, y se esmera en alcanzar la perfección del producto—, el objetivo del PMV es empezar el proceso de aprendizaje, no acabarlo. A diferencia de un prototipo tradicional o una prueba de concepto, un PMV no solo está diseñado para responder las cuestiones técnicas y de diseño: su objetivo es probar las hipótesis fundamentales del negocio.

Los PMV a veces parecen ser de baja calidad para los consumidores. Si es así, deberíamos usar esto como oportunidad para aprender cuáles son los atributos que les importan.

El producto mínimo viable varía en cuanto a su complejidad, desde pruebas de “humo” extremadamente simples (poco más que un anuncio) a primeros prototipos completos con problemas y pocos elementos. Decidir el nivel de complejidad del PMV es algo que no se puede hacer a partir de una fórmula. Requiere emitir algún juicio. Afortunadamente, este juicio no es difícil de desarrollar: la mayoría de los emprendedores y equipos de desarrollo de producto sobrestiman la cantidad de elementos que requiere un PMV. Cuando se dude, hay que simplificar.

Un resultado común de un PMV es la invalidación del modelo de crecimiento propuesto por la empresa, dejando claro que se necesita otro enfoque. Esto puede pasar incluso si el PMV es rentable para la empresa. Sin un modelo de crecimiento formal, muchas empresas caen en la trampa de satisfacerse con un pequeño negocio rentable cuando un pivote (un cambio en la estrategia) podría llevar a un crecimiento significativo. La única manera de saberlo es haber probado sistemáticamente el modelo de crecimiento con clientes reales.

La lección que debemos extraer del PMV es que cualquier trabajo adicional más allá del que se requiere para empezar a aprender es un despilfarro, independientemente de lo importante que pareciera en ese momento.

Medir

Los directivos que manejan una startup se enfrentan a un problema todavía más difícil: si los planes y proyecciones que hacen están llenos de incertidumbre, ¿cómo se puede reivindicar el éxito cuando se ha fracasado al intentar alcanzar los resultados que se habían prometido? Dicho de otra manera, ¿cómo puede saber el director financiero o el capitalista de riesgo que hemos fracasado porque hemos aprendido algo crucial y no porque estábamos haciendo el tonto o íbamos totalmente desencaminados?

La solución a este problema reside en el centro del modelo del método Lean Startup. Necesitamos un enfoque disciplinado y sistemático para saber si estamos progresando y descubrir si estamos obteniendo aprendizaje validado. Este sistema es la contabilidad de la innovación, una alternativa a la contabilidad tradicional. Desgraciadamente, la contabilidad estándar no sirve para evaluar a los emprendedores. Las Startup son demasiado imprevisibles para que las previsiones financieras y los hitos contables sean precisos.

La contabilidad de la innovación funciona en tres etapas.

1- Establecer el punto de partida. Un PMV permite a una startup obtener datos reales sobre el punto de partida de su modelo de crecimiento, tasas de conversión, tasas de suscripción y prueba, el valor medio que aporta un cliente a las arcas de la empresa, etc., y esto es valioso como base para el aprendizaje sobre los consumidores y sus reacciones al producto incluso aunque empiece con unas noticias extremadamente malas.

Cuando uno escoge entre las muchas asunciones de un plan de negocio, tiene sentido probar primero las más arriesgadas. Si no puede mitigar estos riesgos para llegar al ideal que se requiere para un negocio sostenible, no tiene sentido probar lo demás.

2- Poner el motor a punto. Cuando se ha establecido el punto de salida, la startup puede trabajar para alcanzar el segundo hito de aprendizaje: poner el motor a punto. Cada iniciativa de

desarrollo de producto, de marketing o de cualquier otra actividad que lleve a cabo una startup debería tener el objetivo de mejorar uno de los factores clave del modelo de crecimiento. Por ejemplo, una empresa puede dedicar tiempo a mejorar el diseño de su página web para que sea más fácil de usar por parte de los consumidores. Esto presupone que la tasa de utilización de la web es un factor clave del crecimiento y que su punto de partida es inferior del que a la empresa le gustaría. Para demostrar el aprendizaje validado, los cambios en el diseño deberían mejorar dicha tasa de utilización. Si no lo hace, el nuevo diseño debería juzgarse como un fracaso.

3- Pivotar o perseverar. Con el tiempo, un equipo que está aprendiendo cuál es su camino hacia un negocio sostenible verá que las cifras de su modelo aumentan desde los niveles horribles del punto de partida establecido por el PMV y convergen hacia algo similar al ideal del plan de negocio. Una startup que fracasa en este aspecto verá que el ideal se aleja cada vez más. Cuando esto se hace bien, ni siquiera el campo de distorsión de la realidad más poderoso será capaz de cubrir este hecho: si no se cambian los factores clave de crecimiento del modelo de negocio, no se progresará. Es un signo de que ha llegado el momento de pivotar.

Optimización versus aprendizaje. Ingenieros, diseñadores y comerciales están entrenados para optimizar. Los ingenieros están preparados para mejorar el rendimiento del producto, igual que los diseñadores son buenos en facilitar su uso. Todas estas actividades, en una organización tradicional bien gestionada, ofrecen un aumento del beneficio por un aumento en el esfuerzo. Siempre que se ejecute correctamente el plan, el trabajo duro aporta resultados.

Sin embargo, estas herramientas para mejorar el producto no funcionan de la misma manera en las Startup. Si se está construyendo algo equivocado, optimizar el producto o su comercialización no obtendrá resultados significativos. Una startup debe medir su progreso con un

listón más alto: si algunas características no tienen impacto alguno en el comportamiento de los consumidores, es probable que se estén despilfarrando tiempo y recursos.

Los hitos de aprendizaje evitan esta espiral negativa y el esquema de la contabilidad de la innovación deja claro cuándo la empresa está atascada y necesita un cambio de dirección.

Aprender

Todo lo que hemos visto hasta ahora es un prelude de una pregunta aparentemente simple: ¿estamos haciendo progresos suficientes como para creer que nuestra hipótesis estratégica inicial es correcta o debemos hacer un cambio importante? Este cambio se llama pivote: una corrección estructurada diseñada para probar una nueva hipótesis básica sobre el producto, la estrategia y el motor de crecimiento.

No hay mayor destrucción del potencial creativo que la decisión errónea de perseverar. Las empresas que no pueden pivotar hacia una nueva dirección a partir del feedback recibido del mercado se pueden quedar atascadas en la tierra de los muertos vivientes, sin crecer lo suficiente ni morir, consumiendo los recursos y el compromiso de los empleados y accionistas, pero sin avanzar.

La productividad de la startup no consiste en automatizar más aparatos o elementos. Consiste en alinear los esfuerzos con un negocio y producto que funcionen para crear valor y dirigir el crecimiento. En otras palabras, los pivotes exitosos nos sitúan en una senda que nos permite desarrollar un negocio sostenible.

Los pivotes requieren coraje. Es difícil llegar a la decisión de pivotar, y la misma suele llegar tarde. Esto se explica porque:

En primer lugar, los indicadores vanidosos pueden hacer que los emprendedores lleguen a falsas conclusiones.

En segundo lugar, cuando un emprendedor no tiene una hipótesis clara es casi imposible experimentar un fracaso total, y sin fracaso no suele existir el impulso necesario para embarcarse en el cambio radical que requiere un pivote.

Por último, muchos emprendedores tienen miedo. Reconocer el fracaso puede llevar a una moral peligrosamente baja. Irónicamente, este miedo eleva el riesgo porque el proceso de prueba no tiene lugar hasta que la visión no está totalmente realizada. Sin embargo, en ese momento suele ser demasiado tarde para pivotar, puesto que se están acabando los fondos.

Conclusión

Desgraciadamente, el trabajo real que determina el éxito de las Startup es el trabajo valiente que se mide con la contabilidad de la innovación: las decisiones de priorización de producto, quiénes serán los consumidores objetivo, el coraje para someter la gran visión a la constante prueba y el feedback.

Y una decisión destaca por encima de las demás en cuanto a dificultad, requerimiento de tiempo y principal fuente de despilfarro para la mayoría de Startup: decidir cuándo pivotar y cuándo perseverar.

Capítulo 3. Desarrollo del Trabajo de Aplicación

3.1. Casos Exitosos en el Mundo

A continuación se presentan casos de empresas exitosas que se dedican al alquiler de indumentaria

3.1.1. *Rent the Runway*

Inició su actividad como empresa online especializada en el alquiler de vestidos de fiesta hace ya 10 años. En el 2016 decidió incorporar, con éxito, sus servicios de suscripción de tal manera que por 30/69/80 USD al mes, sus clientes pueden alquilar las prendas y accesorios que precisen y no sólo para ir a una fiesta/ocasión especial. Para finales de 2018 ofrecía ya 15 mil estilos de más de 500 diseñadores con un inventario total de 800 mil prendas. Hoy en día, el servicio de suscripción (6 millones de miembros) proporciona más del 50% de su cifra de negocio. Están consiguiendo vaciar los armarios de sus clientes ayudados por la clara tendencia a favor de la economía “compartida” poniendo énfasis en el uso y disfrute más que en la posesión en sí misma de productos con escasa utilización y vigencia de alta volatilidad.



Ilustración 13 Imagen showroom de Rent The Runway

La propuesta de valor consiste en alquilar por una fracción del precio de venta de prendas de diseñadores. El cliente puede elegir libremente 4 prendas y alquilarla por 4 u 8 días o pagar una suscripción mensual. Mediante la suscripción mensual tiene acceso ilimitado al guardarropa y devuelve y elige nuevas prendas cuando quiere. Incluye envío a domicilio en dos talles y la devolución. También el seguro por roturas y manchas.

3.1.2. *Bundlee UK*

Empresa británica que se dedica al alquiler de vestimenta para bebés. El perfil del cliente son padres que no deseen adquirir ropa para niños y eligen alquilarla. La propuesta consiste en que el cliente selecciona el talle y fecha de reparto. Bundle le envía un paquete con 15 prendas. El cliente las utiliza y las devuelve cuando desea y la empresa se ocupa de la limpieza profesional de las mismas. El precio incluye seguro por roturas o manchas, prendas confeccionadas en algodón orgánico, siguiendo normas de fabricación éticas de comercio justo y cuidado del medio ambiente.

3.2. La Propuesta en Argentina

En cuanto al servicio de alquiler de indumentaria en Argentina solo se encuentra reservado para “ocasiones especiales”.

3.2.1. *New Dress Rent*

Es una plataforma de Internet en la cual se pueden alquilar prendas de las últimas colecciones de diseñadores como Alexander Wang y Stella McCartney, entre otros. Se lanzó en octubre de 2019. Su showroom se encuentra localizado en Palermo, Buenos Aires.

Dado que la mayoría de los vestidos de fiesta que se compran se usan una o dos veces en promedio, y que en general se eligen blancos o negros por tener la sensación que se usarán mas

veces la propuesta consiste en alquilar por 4 u 8 días vestidos. Según su fundadora el resultado es que las mujeres se animan a vestidos mas osados y de mayor valor adquisitivo de los que usarían si

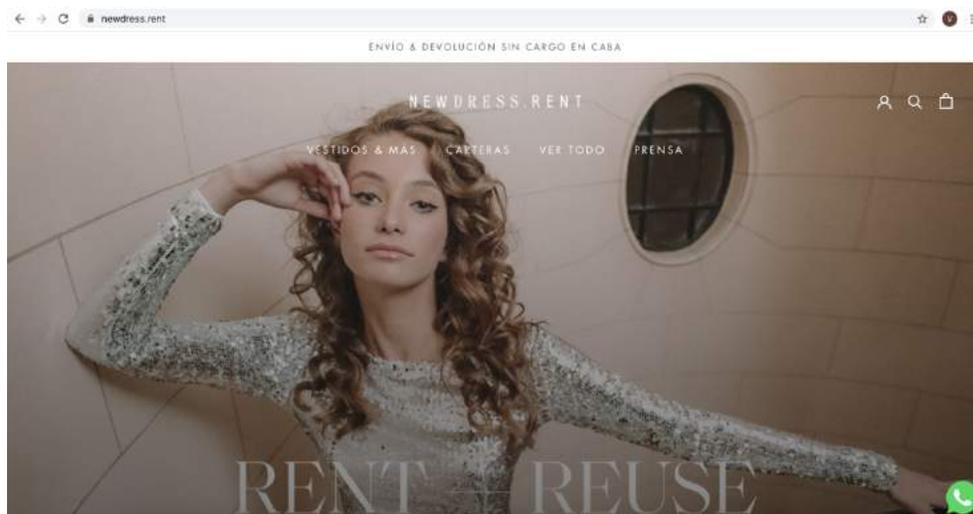


Ilustración 14 Portada de página web New Dress Rent

tuvieran que comprarlos.

Actualmente cuenta con un catálogo de 500 vestidos de 30 marcas para todo tipo de ocasiones cuyo alquiler cuesta aproximadamente \$12000 por 4 o 8 días y también existe la opción de comprarlos. Le empresa se ocupa del envío, devolución y tintorería. Al showroom concurren entre 10 y 20 personas por día y tiene un promedio de seis alquileres también cada 24 horas.

3.2.2. Toia de Kiev

Tienda online que se dedica al alquiler de vestidos, sacos, polleras, tops. Su showroom atiende con cita previa en Palermo, Buenos Aires.

La monetización se realiza por el alquiler de prendas individuales donde el cliente selecciona la prenda deseada y la cantidad de días por los que quiere disponer de ella y por medio de dos opciones de suscripción. El plan TDK Select incluye 6 outfits para alquilar durante todo el año. Cada outfit incluye un vestido, un saco, un top y una pollera. El alquiler tiene una duración de 6 días. El

plan TDK Unlimited te permite alquilar prendas ilimitadas durante todo el año. Cada alquiler tiene una duración de 6 días. En ambos casos le empresa se encarga de la tintorería pero no del envío y devolución.

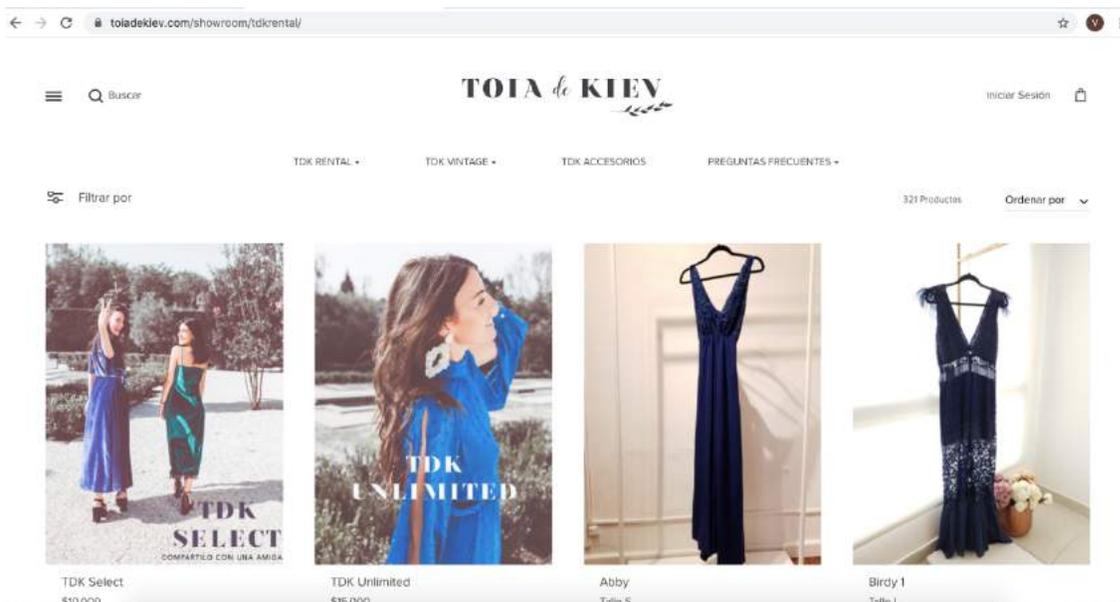


Ilustración 15 Portada de página web Toia de Kiev

3.2.3. Rental Mode Argentina

Desembarcó en Córdoba en septiembre 2018 y es un showroom de vestidos de fiesta diseñados junto a Rental Mode para las chicas cordobesas donde se incorpora este concepto de alquiler que aún es muy nuevo en nuestra ciudad. Allí se pueden alquilar vestidos de fiesta que son traídos desde España con todos los complementos, desde la vincha hasta los aros, el cinturón y la cartera, desde \$ 1.600. Los vestidos también están a la venta, el cliente es quien decide que transacción realizar.

Su creadora Miss Cavallier le comentó a Info Negocios "Veo que este concepto va a costar un poco en Córdoba porque el alquiler no está quizás tan bien visto, pero de momento, desde que abrimos nos ha ido muy bien".

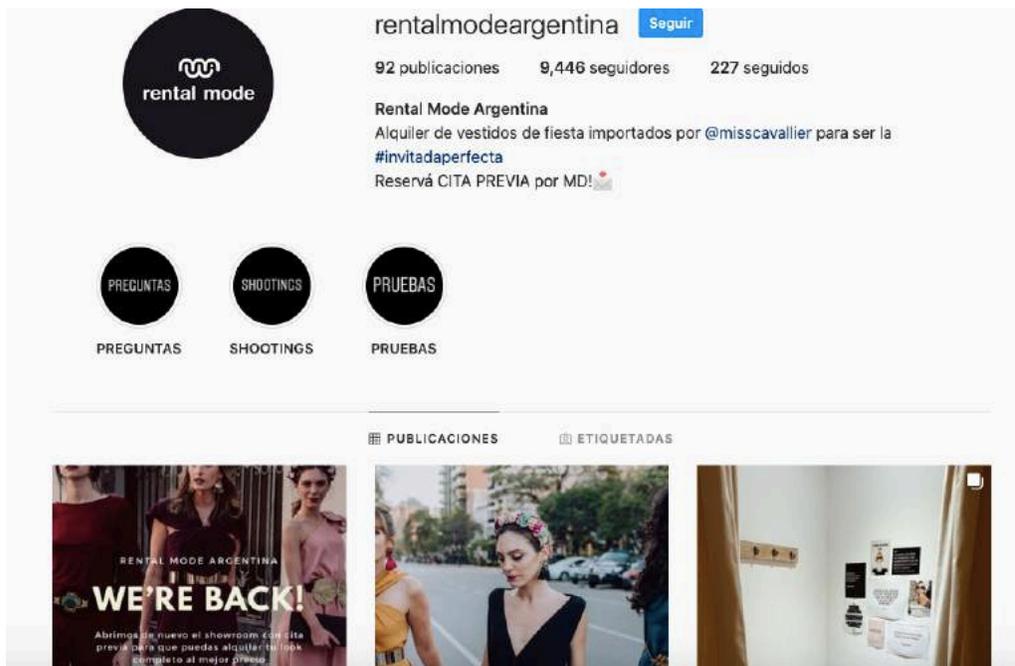


Ilustración 16 Portada Instagram Rental Mode

3.3. Desarrollo de la Propuesta de Valor

Habiendo analizado casos testigos, tanto en el exterior como en nuestro país, pudimos darnos una idea base de qué tipo de oferta de valor podemos ofrecer para nuestra start-up.

Continuando con la investigación realizamos una encuesta con un total de 87 respuestas lo que nos permitió darnos una idea más acabada de los “dolores” y “frustraciones” que tienen los usuarios que consumen moda. Así, nos vamos acercando a quién puede llegar a ser nuestro potencial cliente y sus características y deseos.

3.3.1. Perfil del Cliente para el Desarrollo de la Propuesta de Valor

El primer paso es definir los posibles consumidores que serán objetivo de nuestro servicio.

Exponemos aquí los resultados de la encuesta en Google Forms que nos arroja hallazgos preliminares y conforma el Anexo 1 . El total de mujeres encuestadas fueron 87, entre los 20 y 50 años de edad que viven en la Ciudad de Córdoba.

El 93,3% dicen que en general están interesadas en la moda, le prestan atención y gustan verse bien, mientras que el 6,7 % dicen no estar interesados en la moda.

Algunas de las respuestas a la pregunta *¿Te gusta vestir a la moda?* son:

Si, pero el guardarropas que tengo es clásico

Si, pero soy muy clásica, si no me gusta lo que está de moda no lo uso

Si, Mientras se pueda

Si pero con ropa versátil y cómoda

Si, pero principalmente lo que se ajuste a lo clásico.

Sí, pero priorizo calidad a moda.

Si. Me gusta usar cosas de moda o adaptarlas a mi estilo

si, para estar en línea con las tendencias

Ante la pregunta de cuánta ropa guardan en su placard el 54% siente que tienen lo que necesitan, mientras el 28,7% siente que tiene demasiada ropa y finalmente el 17,3% siente que quisiera tener más prendas para usar.

Cómo está tu armario?

87 respuestas

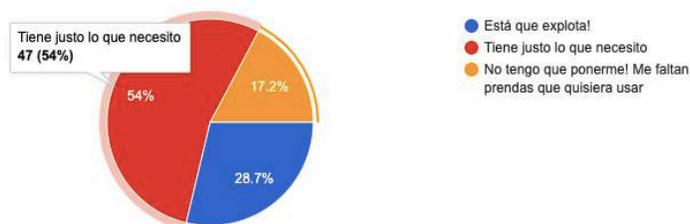


Ilustración 17 Representación gráfica de respuestas a ¿cómo está tu armario? Fuente: Encuesta de elaboración propia.

No obstante cuando les preguntamos si quisieran tener más prendas para usar el 70,1% respondió afirmativamente, pero que consideraba que las prendas que quisieran adquirir son demasiado caras. Es decir, que de no ser por el excesivo costo de adquisición y por el exceso de inventario que tienen en su armario el 80,4% quisiera usar nuevas prendas de moda.

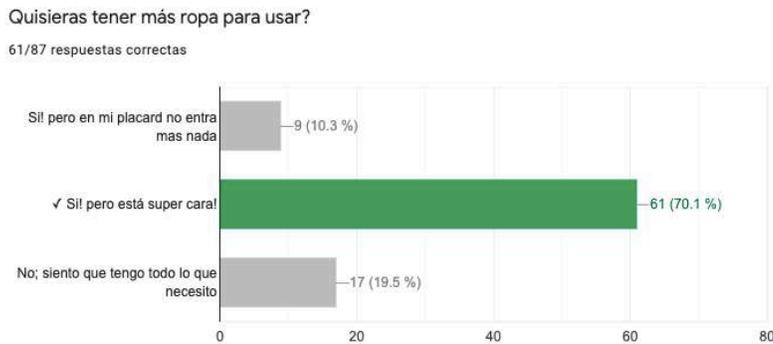


Ilustración 18 Representación gráfica de respuestas a ¿desearías tener mas prendas? Fuente: Encuesta de elaboración propia.

Respecto de las prendas en sus placards, el 72,4% confesó que tiene muchas o algunas prendas que están guardadas hace tiempo y no usan.

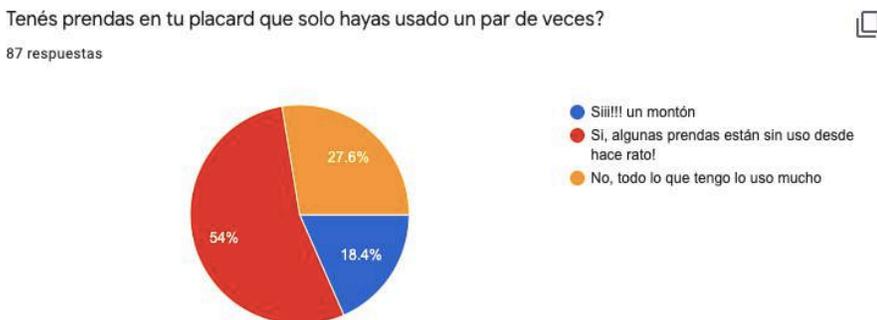


Ilustración 19 Representación gráfica de respuestas a ¿tenés prendas que no usás? Fuente: Encuesta de elaboración propia.

Entre los motivos por los que no se usan estas prendas la razón principal (47 opiniones) es que compraron esa prenda para una ocasión especial y luego no encontraron la oportunidad para volverla a usar, 35 opinaron que la prenda dejó verse bien en ellas, 26 que después que la compraron

dejó de gustarles, 17 que la prenda se arruinó rápidamente y ya no se ve bien, 6 que no les gusta repetir tanto la ropa que usan y 6 que las prendas resultaron de mala calidad por lo que tuvieron que dejar de usarla.

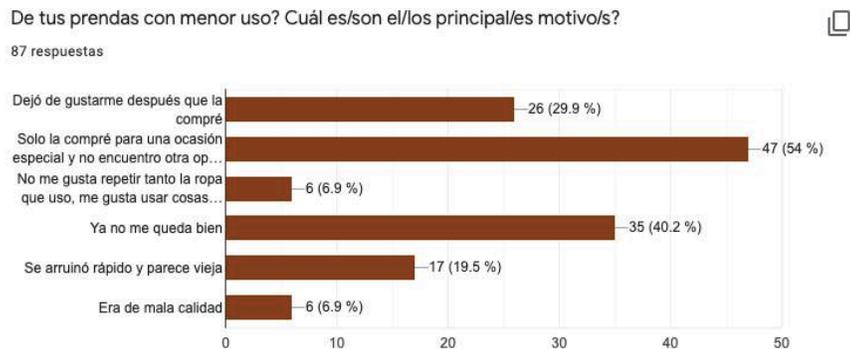


Ilustración 20 Representación gráfica de respuestas a ¿Por qué no usas las prendas? Fuente: Encuesta de elaboración propia.

Respecto de las marcas de ropa el 11% respondió que no usa ropa de marca, y el 50% de este total aclaró que era por el excesivo costo de las marcas. El 89% restante si usa ropa de marcas reconocidas. Entre ellas las más nombradas fueron *Zara, Adidas, Nike, Wanama, Rapsodia, Las Pepas, Jazmín Chebar, etc*

El 65,5% de las encuesta no sabía lo contaminante que es la industria tradicional de la moda. Pero el 76% dijo estar interesada en un servicio de moda que agregue valor siendo sustentable y amigable con el medioambiente y el 23% quería saber más, solo el 1% no estaría interesada.

Sabías que la industria de la moda es la segunda más contaminante?

87 respuestas

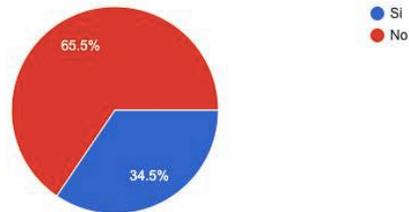


Ilustración 21 Representación gráfica de respuestas a ¿Sabías que la industria de la moda es de las mas contaminantes? Fuente: Encuesta de elaboración propia.

Te interesaría un servicio de moda sustentable que minimice los desechos de esta industria?

87 respuestas

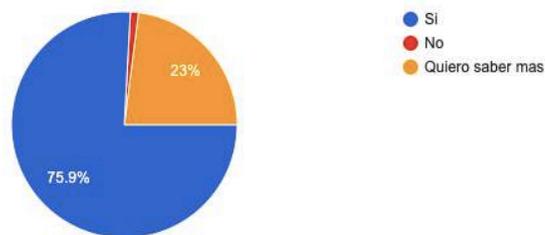


Ilustración 22 Representación gráfica de respuestas a ¿te interesa un servicio de moda sustentable? Fuente: Encuesta de elaboración propia.

De los resultados de la encuesta podemos concluir que prácticamente la totalidad de las mujeres encuestadas están interesadas en la moda. Buena parte (54%) tiene y usa solo la ropa que necesita, esta gente no estaría dentro de nuestro público objetivo. El 46% restante quisiera tener mas ropa de la que tiene pero no tiene mas espacio para almacenarla o sienten que necesitan mas ropa porque no tiene que ponerse. Parte de ellos no tendrán restricciones presupuestarias ni de espacio para adquirir toda la ropa que desean, y otros jamás alquilarían, estos también quedan excluidos de nuestro público objetivo

El 60% del universo de entrevistados piensa que la ropa está muy cara lo que nos rebela que para parte de ellos hay una restricción presupuestaria que les impide comprar toda la ropa que quisieras.

Por otro lado el 72% declara que tiene prendas en su placard que solo ha usado un par de veces porque la compró para un a ocasión especial, dejó de gustarle, no quiere usar siempre lo mismo, se arruinó rápido o era de mala calidad.

En conclusión será nuestro público objetivo la gente que necesita ropa por motivos laborales, sociales, o de gusto pero tiene obstáculos que se lo impiden tales como dinero, espacio, conciencia ambiental, entre los principales que surgen de nuestra encuesta.



Ilustración 23: Público objetivo de nuestra propuesta de valor. Fuente: Elaboración propia

En el cuadro nos centraremos en la parte verde oscura, que representa a nuestro público objetivo, es decir quienes desean tener mas ropa pero que por restricciones de dinero, espacio o conciencia no pueden/desean comprarla.

Para ejemplificarlo describiremos tres perfiles de clientes que representan a nuestro potencial cliente.



Ilustración 24 Cliente que necesita mucha ropa pero desea reducir el gasto en este rubro

María Jose tiene 50 años trabaja en el área de protocolo en el gobierno de la provincia de Córdoba y siempre necesita tener ropa nueva y de última temporada para los múltiples eventos a los asiste. La imagen personal es muy importante para su trabajo. Pertenece a clase media alta y elige la moda clásica como mecanismo para estar siempre a la moda. Se encuentra obligada a destinar un porcentaje muy alto de sus ingresos a la compra de ropa, ella desearía gastar menos en este rubro.



Ilustración 25 Cliente que quiere tener mucha ropa pero no tiene espacio para almacenarla

Florencia tiene 25 años es estudiante de clase alta. Vive en un departamento. Es una joven muy trendy y preocupada por su imagen. Tiene muchos amigos y vida social. Le gusta tener un conjunto

para cada ocasión de las mejores marcas y siempre quiere estar a la moda. Actualmente su vestidor no tiene el espacio que requiere tener toda la ropa que quiere.



Ilustración 26 Cliente que quiere tener mucha ropa pero no tiene el dinero y se preocupa por el hiperconsumo

Sol tiene 34 años, es licenciada en turismo, ama la ropa, le apasiona seguir las últimas tendencias de la moda. Se interesa por el medio ambiente y el consumo conciente. No tiene el dinero para adquirir toda la ropa que quisiera y paralelamente se siente culpable cuando consume demasiado, ya que conoce de todos los desperdicios que genera la industria textil en todas sus etapas.



Ilustración 27 Características de nuestro público objetivo

Una vez validado el problema en común de muchos usuarios, vamos a probar que la moda circular sustentable es una posible solución.

Según la metodología de la Generación de Propuestas de Valor, comenzamos con la descripción de necesidades, actividades y tareas de los mismos.

3.3.2. Definición de Tareas, Alegrías y Frustraciones del Cliente

Este trabajo fue realizado según define la metodología de Generación de Propuestas de Valor, con la flexibilidad y el fluir que implica desarrollar estas ideas, sobre una presentación PowerPoint.

A continuación, se muestran las plantillas del archivo PowerPoint sobre las que se realizó el ejercicio para lograr entender las necesidades del cliente, y poder desarrollar la Propuesta de Valor.

Desarrollamos el lienzo partiendo de la situación actual en la que el potencial cliente compra prendas de vestir y analizamos cómo mejoraría su situación la creación de este nuevo servicio.

¿Cuáles son las necesidades a resolver en relación a nuestro servicio/idea?

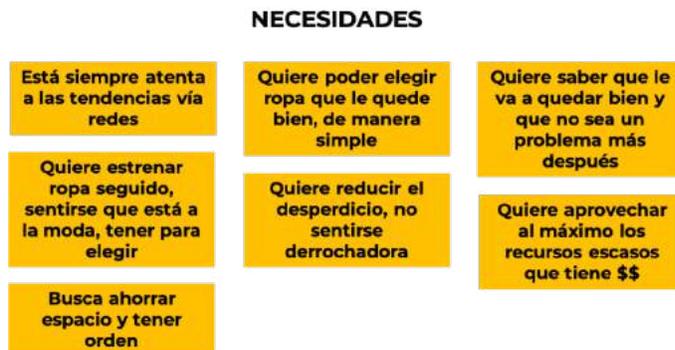


Ilustración 28 Necesidades de nuestro público objetivo

Dentro de las necesidades y tareas del potencial cliente, según lo que vimos en nuestras encuestas, lo que quiere es tener ropa que le guste, actualizada, variada, de calidad sin que ello le genere un problema monetario ni un problema de almacenamiento.

Lo que sigue entonces es ver que tareas realiza actualmente nuestro cliente objetivo respecto de nuestro servicio. Nuestro cliente debe estar actualizada con las tendencias de la moda para poder buscar y seleccionar qué va a comprar, previo a ello debe definir que porcentaje de sus ingresos puede destinar a este rubro y si tiene espacio para almacenar lo que compre. Valida el comercio a

comprar por referencias varias, se dirige al local físicamente o compra por internet, se prueba los talles o chequea la tabla de talles. Efectiviza la compra, usa las prendas y define como combinarlas, se encarga de su mantenimiento, y al final de su vida útil decide que hacer con ella.



Ilustración 29 Tareas realizadas por nuestro público objetivo

A continuación volcamos sobre el mismo gráfico las alegrías que encuentra el consumidor en este proceso y que tendremos que tener en cuenta a la hora de proponer un servicio.

Las alegrías de nuestro cliente son tener una marca o comercio de referencia que le asegure que lo que ofrece está acorde a las tendencias de la moda, tener una amplia variedad para seleccionar lo que mas le guste, que le guste como le queda la prenda una vez que se la prueba, sumar prendas a su vestidor que sean fáciles de combinar. Tener en su armario solo prendas que usa, y que sean durables por buena calidad. No sentirse una persona hiper consumista.

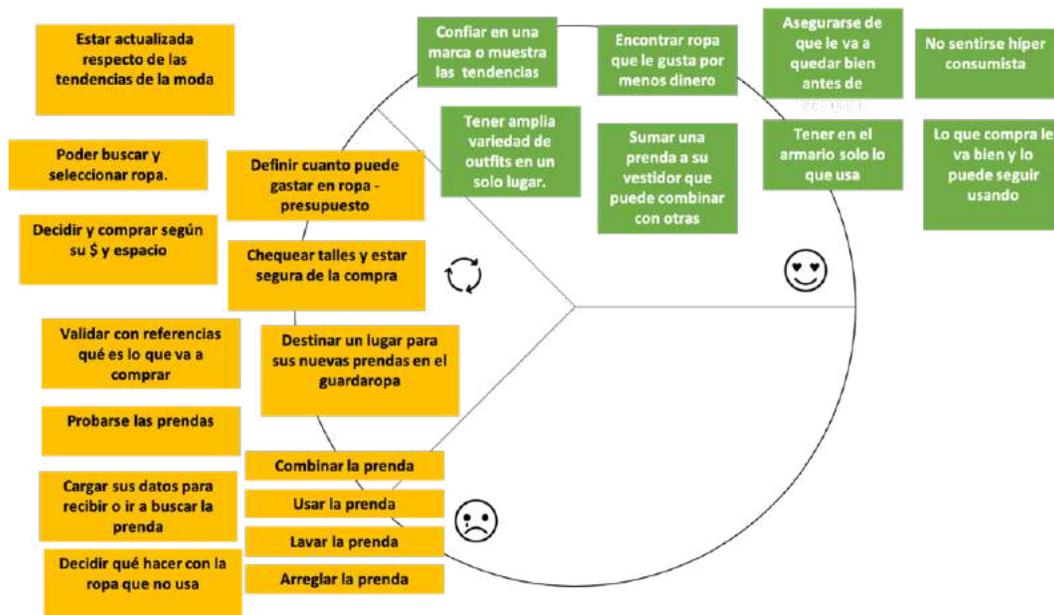


Ilustración 30 Tareas y alegrías del público objetivo

Con las alegrías ya dispuestas nos toca pensar en los potenciales riesgos o resultados malos no previstos que sufren los clientes en el proceso de compra de prendas de vestir. Se apena cuando gasta mucho en este rubro, cuando acumula ropa que no usa porque dejó de gustarle, no le quedó bien el talle, pasó de moda, el espacio para almacenarla es escaso. Le genera pesar tener que ocuparse del mantenimiento de su ropa, y siente culpa al momento de desecharla.

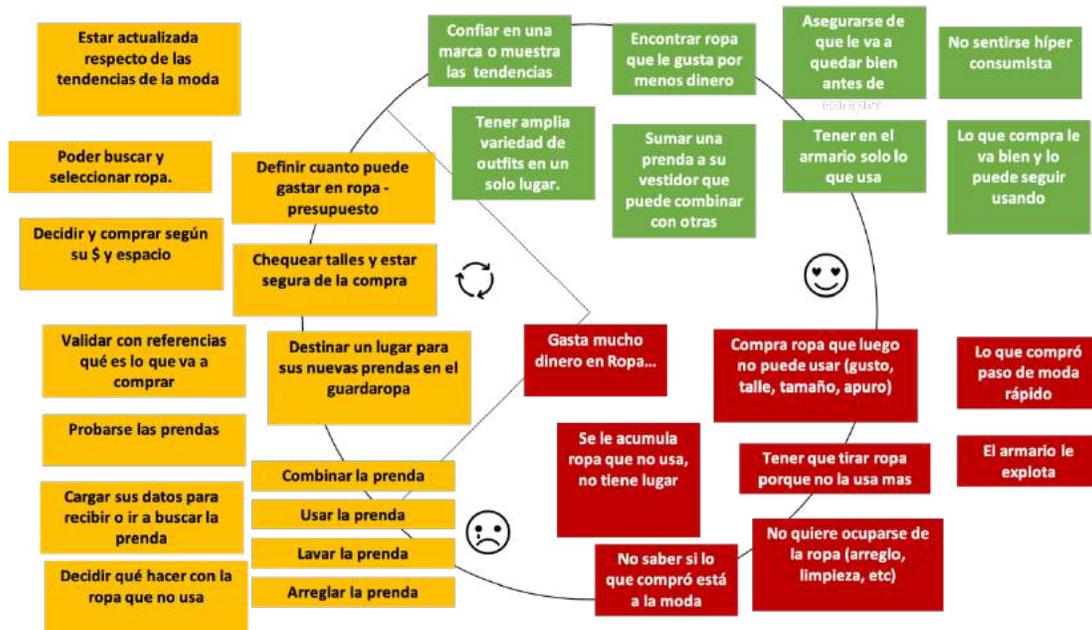


Ilustración 31 Tareas, alegrías y tristezas del cliente objetivo

Habiendo terminado este ejercicio, estudiamos nuestros potenciales clientes y entendimos lo que implica para ellos el proceso de adquirir ropa y las diferentes situaciones que hacen mas fácil y/o mas frustrante dicha tarea. Sobre esta base y siguiendo la metodología Canvas pensaremos todas las características y funcionalidades que debería incluir nuestra propuesta de valor para satisfacer sus expectativas y ser una solución real.

Desarrollamos a continuación los aliviadores de frustraciones, creadores de valor y productos y servicios que definimos como posibles para nuestra Propuesta de Valor.

3.3.3. Desarrollo de la Propuesta de Valor

Qué crearía valor para nuestro cliente? Estar siempre a la moda, tener mas ropa por menos dinero, que la ropa que use sea de buena calidad, que siempre se vea como nueva, como recién salida de la tintorería, que su placard no esté lleno de prendas que no usa, minimizando a su vez los desechos.

En conclusión vestir como siempre soñó y que ello sea posible económicamente.

Que le aliviaría dolores? Encontrar las prendas que quiere sin dedicar extensas horas de búsqueda, que en un solo lugar encuentra tanta variedad de modelos que pueda elegir cualquiera sea su estilo del momento, que encuentre prendas de su talla, puede probarse en el momento y llevar o que pueda pedir desde la comodidad de su casa. Otro gran aliviador de dolor sería dejar de ocuparse del mantenimiento y arreglo de las prendas, llevar prendas a la tintorería es costoso y lleva tiempo, llevarlas a hacerlas reparar si algo les sucede, mas aún. Finalmente dejar de desear prendas que no puede adquirir y poder usarlas.

A partir de este estudio, desarrollamos la propuesta de valor para esta start up.

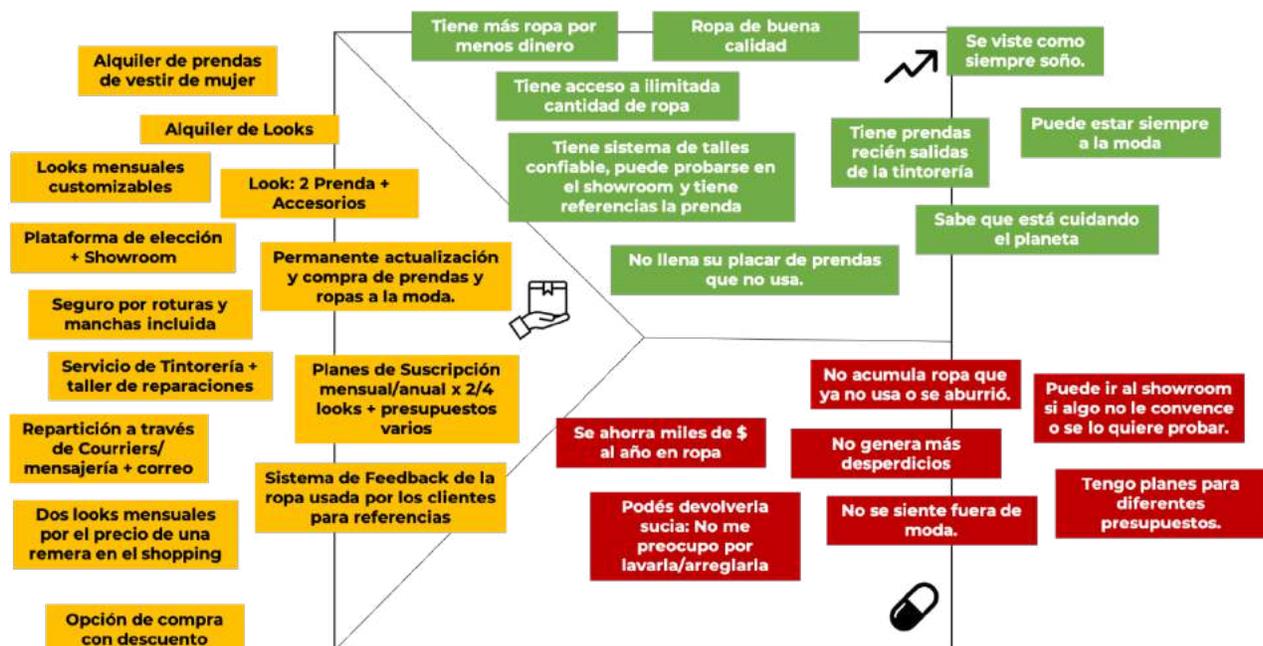


Ilustración 32 Desarrollo de la Propuesta de Valor, servicios, creadores de valor y aliviadores de frustraciones.

La idea consiste en la creación de un vestidor digital y físico con amplia variedad de prendas de calidad que permiten crear distintos looks, que se adaptan a la moda y sus tendencias y que permite que nuestras suscriptoras puedan encontrar prendas fiel a su estilo y porqué no jugar con cambiar su estilo de vez en cuando. El cliente puede elegir entre distintos planes de suscripción, ello

les dará un acceso a una cantidad determinada de prendas que podrán retirar de nuestro vestidor, o pedir que les sean enviadas a domicilio. Podrán disfrutarlas por un mes y luego deberán devolverlas para poder sacar nuevas.

El cliente podrá contratar por internet, y nos ocuparemos del envío a domicilio y de retirarlo tras su uso con lo cual le evitamos todos los costos asociados a la tarea de realizar la compra. No obstante si desea probarse las prendas antes de alquilar, puede dirigirse a nuestro showroom donde será asesorada por nuestro personal.

Una de las particularidades de nuestro servicio es que las prendas en alquiler serán de marcas y/o diseñadores reconocidos para los amantes de la moda, prendas valoradas en el mercado, y con valor de adquisición no accesible para gran parte de la población. Las mujeres que desean usar aquellas prendas ahora podrán usarlas. La idea se trata de democratizar la moda.

De esta manera resolvemos el problema que expresaron la mayor parte de las mujeres en nuestra encuesta, que la ropa que compran eventualmente pasa de moda, las cansa y les ocupa espacio en el armario que solo pueden resolver tirándola. Nuestra idea resuelve esos problemas, sin dejar de tener en cuenta el resto de situaciones vinculadas a la compra de ropa que les da felicidad, como estar a la moda, usar solo prendas que les queden bien, tener una variedad infinitamente mayor a la que podría acceder con la misma inversión si eligiera la opción compra y no alquiler.

El seguro por roturas y manchas dará tranquilidad a nuestras suscriptoras, ya que si las prendas sufren estos inconvenientes producto del uso habitual no deberán pagar extra ya que el seguro se encuentra incluido en el precio del alquiler. Tampoco deberá preocuparse por la limpieza de las prendas alquiladas, ya que nos ocuparemos de la limpieza profesional a seco. Parte de nuestro

servicio es que tenga la sensación de que las mismas están impecables, tanto como ella las conservaría.

Entendemos que para poder agregarle valor a este cliente, debemos inducirlo a un cambio de hábitos; debe dejar de comprar algunas de sus prendas y comenzar a alquilarlas. Sabemos que en un comienzo será mas fácil que reemplace los vestidos de fiestas ya que son costosos y suele usarlos muy pocas veces. No obstante nuestro interés está en romper esa barrera e ir mas allá, induciendo al cliente a alquilar, sacos, camperas, camisas, tops, ropa de uso mas habitual. Para ello, le ofreceremos un servicio acorde a sus necesidades, puede elegir entre alquilar la prenda o el look para una ocasión especial por la cantidad de días que desee con un valor diario o bien pagar una suma mensual que le permite retirar, por ejemplo, hasta 4 prendas simultáneas en nuestro showroom y devolverlas al cabo de un mes, cuando podrá volver a retirar otras 4 prendas y así sucesivamente.

Aunque no hay una mujer igual a otra, es común la sensación de que siempre les falta algo en su placard, adoran estrenar algo nuevo y se cansan rápido de las prendas. El extremo de ello es el fenómeno del “wardrobing” que consiste en adquirir una prenda o complemento, ponérselo una o dos veces sin quitar la etiqueta, y devolverlo como si nunca lo hubieras estrenado. Lo practican, entre otros, compradores compulsivos que no tienen poder adquisitivo suficiente como para convertir su ropero en un gran almacén.

La Fundación Ellen MacArthur, una de las organizaciones más volcadas en investigar nuevos modelos de negocio que sean más inteligentes y menos consumidores de recursos, ha estudiado la evolución de cuántas veces nos ponemos una prenda antes de tirarla a la basura: ha disminuido un 36,3% en todo el mundo entre 2002 y 2016. Uno de los motivos que la calidad de las prendas ha

disminuido, la otra que las clientas compran y luego las archivan por cambios rápidos en la moda, o porque simplemente se cansan rápido de las prendas.

Nuestro storytelling contará lo beneficioso que es para nuestro planeta que las prendas dejen de usarse solo unas cuantas veces y ello comience a multiplicarse, aprovechando mejor las prendas minimizamos los desechos y ayudamos a tener un mundo más limpio. Nuestra campaña publicitaria se centrará en influencers mostrando todos los beneficios de nuestro servicio y que ellos también lo usen. Es esencial que el producto cuente con un sistema fuerte de referencias, por un lado que influencers de Instagram cuenten su experiencia y por el otro que las mismas usuarias generen contenido recomendando uso y combinaciones de las prendas que más les gustaron.

Finalmente algunas prendas se pondrán a la venta y si las clientas quisieran comprarlas podrá hacerlo con un precio con descuento.

Según la metodología de Generación de Propuestas de Valor y desarrollo de Modelos de Negocio, lo que sigue es la definición de hipótesis que sustentarían la viabilidad de desarrollar este servicio, probando, en el caso de que se confirmen, que existe un mercado y que son ciertas las premisas fundamentales sobre los mismos y el modelo, para que valga la pena comenzar a construir e invertir en este startup.

3.4. Presentación de Hipótesis y Estrategias de Validación

Según la metodología que estamos utilizando, una vez que definimos nuestro Canvas preliminar de Propuesta de Valor, lo que sigue es preguntarse:

¿Qué debe ser cierto para que funcione tu idea?

Nos invita entonces a utilizar nuestro lienzo para identificar qué probar antes de “salir a la calle”, definiendo qué debe ser cierto y qué factores deben cumplirse para que funcione nuestra idea.

3.4.1. Hipótesis de Negocio

Para desarrollar este proceso, en primer lugar, definimos las hipótesis que a nuestro criterio debían ser ciertas para la Propuestas de Valor.

Para realizar el ejercicio, se observaron uno por uno los trabajos, alegrías y frustraciones de los segmentos de clientes, y por otro lado las productos y servicios propuestos, los aliviadores de frustraciones y creadores de valor, para relacionarlas, encontrar similitudes y coincidencias, y pensar qué debería ser cierto para que las mismas se confirmen.

Sobre la izquierda se encuentran las hipótesis que fueron surgiendo durante nuestro análisis y sobre la derecha la que consideramos mas importantes y que si no se comprueba significará que nuestra idea no es viable y no tiene sentido invertir tiempo o dinero en ella.

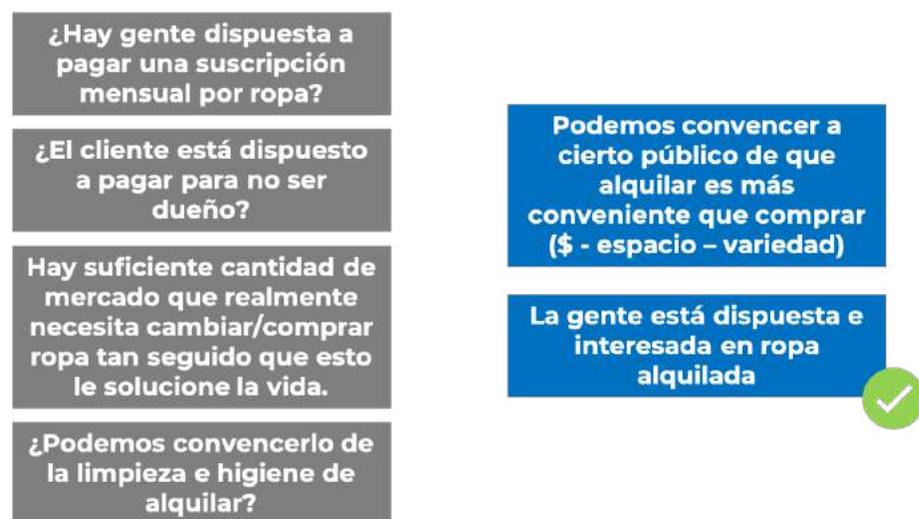


Ilustración 33 Presentación de hipótesis en las que se basa la propuesta de valor

3.4.2. Presentación de Hipótesis

Hoy en día si bien existe la suscripción en muchos servicios distintos, prácticamente no existe en el mundo de la moda y solo se hace para eventos .

Nuestra hipótesis puntual es que manteniendo ciertas situaciones de la compra de ropa y convenciendo al cliente de las ventajas de alquilar la misma, si es factible que el cliente deje de comprar y comience a alquilar. El gran desafío de este servicio es entonces, que el cliente cambie el paradigma de comprar ropa por el de vestir prendas de alquiler. Numerosas firmas alrededor del mundo, incluso en Argentina ya ofrecen este servicio con gran éxito, ahora, el público cordobés se animará a este cambio?

Siguiendo con la metodología de propuesta de valor ahora nos toca intentar probar empíricamente que nuestra hipótesis es real a partir de experimentos sencillos.

3.5. Ejecución de Experimento de Validación

Si bien la metodología de desarrollo de Propuestas de valor y Modelos de Negocio demanda que desarrollemos y evaluemos todas las Hipótesis del proyecto, para determinar si los supuestos se corroboran y tiene sentido comenzar a trabajar en el proyecto, a los efectos de la realización de este Trabajo de Final, decidimos concentrarnos en una de las hipótesis para desarrollar una estrategia de validación y comenzar a recolectar datos.

A continuación copiamos la tarjeta de testeo que sirve para definir los alcances, límites y expectativas del experimento antes de realizarlo.

Test Card Strategyzer

Test Name: _____ Deadline: _____

Assigned to: _____ Duration: _____

STEP 1: HYPOTHESIS
We believe that _____
Critical: ▲ ▲ ▲

STEP 2: TEST
To verify that, we will _____
Test Cost: _____ Data Reliability: _____

STEP 3: METRIC
And measure _____
Time Required: _____

STEP 4: CRITERIA
We are right if _____

Copyright Strategyzer AG The Masters of Business Model Generation and Strategyzer

Hay gente que necesita mucha ropa/ahorrar espacio o dinero y que estaría dispuesta a invertir lo que ya gastar anualmente, pero en un sistema de suscripción/alquiler que le brinde todas las satisfacciones de la ropa nueva, sin sus problemáticas.

Vamos a crear una vidriera digital del proyecto, sin inversión alguna todavía, para presentárselo a potenciales clientes y verificar si existe o no tal interés.

Vamos a medir interacción digital: clicks, mensajes, “me gustas”, suscripciones, etc.

En principio, y para validar futuros experimentos o inversión, cualquier tipo de interés genuino validará nuestra premisa inicial.

Ilustración 34 Herramienta Test Card para probar hipótesis

Siguiendo la herramienta de Osterwalder, planteamos entonces el experimento que fuese de contacto indirecto con los potenciales clientes de nuestra plataforma, buscando que ellos mismos se mostraran interesados por la idea, se involucren y realicen una acción puntual. Esto nos permitiría generar datos más sólidos que se basen en lo que ellos hacen y no en lo que dicen.

Claramente, podríamos haber seleccionado varias personas del target que buscamos, para hacerle un par de preguntas, y finalmente plantearles nuestra idea, probablemente hubiese significado respuestas del estilo *sí, ¡su idea es muy buena!*, pero nada que realmente nos demostrara que la gente estaba interesada en la misma, al menos inicialmente. En cambio, si de alguna manera pudiéramos simular que la misma ya se está comercializando, y lográramos publicarla en el lugar adecuado, quizás podríamos conseguir interés genuino, con gente real haciendo preguntas, una llamada a la acción. Tal y como nos dice la herramienta de generación de la propuesta de valor en su *Biblioteca de Experimentos*. *Cuanto más tenga un cliente que invertir para llevar a cabo una llamada a la acción, más sólidos serán los datos de que está interesado. Hacer click en un botón,*

responder a una encuesta, ofrecer una dirección de correo electrónico personal o realizar una pre compra son distintos niveles de inversión. Selecciona tus experimentos en consecuencia. Los llamados a la acción con un nivel de inversión bajo son apropiados al principio del diseño de la propuesta de valor. Las que exigen un alto nivel de inversión tienen más sentido más adelante en el proyecto. (Osterwalder, Generación de la Propuesta de Valor, 2013)”

Había que buscar entonces, una manera de mostrar un proyecto en marcha (ya sea con una página web, mailing, un folleto o un perfil empresarial en redes) y un lugar donde mostrarlo, preferentemente donde estuviera el segmento al que apuntábamos.

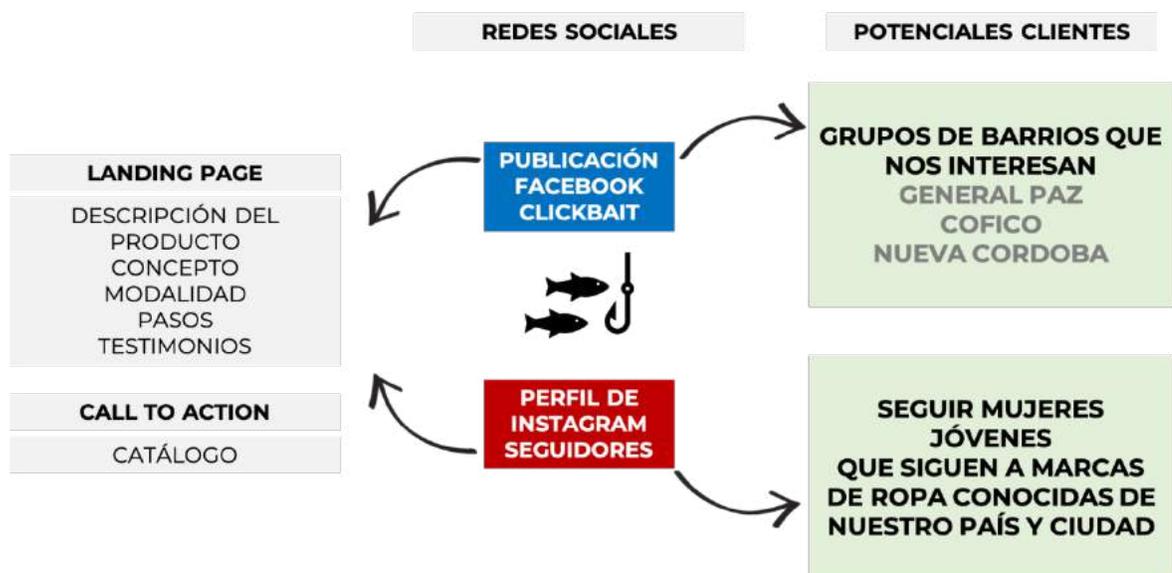


Ilustración 35 Estrategia de validación. Fuente: Elaboración propia

Para mostrar el proyecto nos decidimos por crear una Landing Page o “Página de Inicio” para describir el mismo a potenciales clientes, y detallar sus características. Era condición necesaria que el servicio que eligiéramos para armar la página de inicio tuviera un contador de clicks y algún método de suscripción, para lograr recuperar información que validara nuestra hipótesis. Para armar la Landing Page elegimos el servicio de Mail Chimp, un servicio de email marketing y una

plataforma de automatización de marketing digital. Entre sus servicios se encuentran la creación sencilla de campañas, mailings, postcards, anuncios vía Google y Facebook y landing pages, el recurso que nosotros vamos a utilizar.



Ilustración 37 Inicio Landing Page

Llamamos a la Startup *Tu Vestidor* y diseñamos la plataforma con fotografías y gráficos para explicar el sistema y una forma de dirigirnos a nuestros potenciales clientes.

Desde el inicio el potencial cliente recibe la propuesta de *Tu Vestidor*, y en caso de interesarse tiene la opción de dejar su casilla de correo electrónico para que le enviemos el catálogo de prendas. A continuación le mostramos algunos de nuestros



Ilustración 36 Inicio Landing Page continuación

looks y le proporcionamos un contacto donde puede pedir más información si es que no desea dejarnos su correo electrónico.



Ilustración 39 Nuestros Looks



Ilustración 38 Datos de Contacto

Algunos de Nuestros Looks





¿Cómo funciona?

Te explicamos como...



1- Suscríbete en nuestra web y elegí tu plan

Podés elegir suscripción mensual y tenés acceso limitado a nuestras prendas o alquilar para una fecha especial al precio de alquiler de la prenda.



2- Elegí las prendas que mas te gusten :)

Podés buscar en la web de "Tu Vestidor" o en nuestro showroom



3- Te lo enviamos a domicilio

o podés retirarlo en el showroom, como te quede más cómodo



4- Lucilas!
Usalas!
Disfrutalas!

Si te encantaron también podés comprarlas



5- Las retiramos por tu domicilio y nos ocupamos de su limpieza

También podés devolver las prendas en nuestro showroom



¡Eso es todo! Con "Tu Vestidor" vestis más y consumis menos!

Ilustración 40 Funcionamiento de Tu Vestidor

Luego explicamos a los interesados con pocos y sencillos pasos cómo funciona el negocio. El paso 1 es que el cliente seleccione si quiere suscribirse mensualmente o alquilar por ocasión especial. En el primer caso el cliente paga mensualmente y a cambio puede retirar 4 prendas a su elección, las que devolverá cuando desee, siendo esta una condición excluyente para retirar nuevas prendas. Si decide alquilar por ocasión especial, tiene las opciones de hacerlo por 4 u 8 días, sujeto a la disponibilidad de la prenda. El paso 2 es la selección de la/s prenda/s ya sea desde la tienda online o en el mismo showroom.

Luego viene el envío o entrega de la/s prenda/as propiamente dichas. El cliente las utiliza y deberá devolverlas en el mismo packaging en el que se le hizo la entrega sin lavado ni limpieza alguna. Más adelante la web muestra el corazón del emprendimiento, qué nos motiva, qué ventajas tiene para el cliente y para nuestro planeta.



Ilustración 41 Motivación parte 1

Luego viene la explicación de la motivación que nos lleva a concretar esta idea de Tu Vestidor y que queremos contagiar en el cliente.

Por un lado, que puede renovarse, vestir como siempre quiso, sentirse estupenda y ser sustentable a la vez.

Luego, que puede usar la ropa de marcas y diseñadores que siempre anheló y no pudo adquirir. Queremos democratizar la moda. Finalmente

siendo suscriptor de Tu Vestidor reutilizás, reducís desperdicios y cuidás nuestro ambiente.

Nuestra página finaliza con una llamada a la acción. Si el potencial

cliente se

vio interesado en nuestro proyecto

puede dejarnos su correo electrónico.



Ilustración 42 Motivación parte 2



Ilustración 43 Motivación parte 3

¿Dónde mostrar el proyecto?

Habiendo construido la Landing Page, lo que seguía era buscar el mejor lugar donde exponer la idea, y conseguir gente interesada en la misma. El segmento al que apunta este emprendimiento es público que está en redes sociales por lo que resultaba seguro que el lugar indicado estaría en las mismas.

La mayor parte del esfuerzo del marketing digital, hoy en día, está destinado a construir contenido genuino e interesante, para que sea el propio público el que lo viralice a través de sus redes, que cada vez son más privadas y cuidadas.

Sin embargo, sigue existiendo un lugar donde la gente de intereses y características similares se reúne para ver una especie de “cartelera” donde compartir o publicar cuestiones de su interés: los grupos de Facebook. La metodología para compartir y viralizar la Landing Page que creamos se podía dar de dos maneras: o compartiendo el link a la misma a través de WhatsApp o un Mail, o “pegándolo” como una publicación en una cartelera digital: los grupos de Facebook o historias de Instagram.

El siguiente paso era ver qué tipo de grupos reunían a la gente a la que estábamos apuntando, a saber:

Que estuviera conectada y usara las redes,

Que haya mujeres del rango etéreo definido,

Que vivan en la ciudad de Córdoba.

Inmediatamente se vienen a la cabeza los grupos “Barriales”, donde los vecinos publican ofertas de productos, avisos de interés general, pedidos de trabajo, búsqueda de mascotas perdidas y reclamos en general.



Ilustración 44 Ejemplo 1 de publicación en grupos barriales

Usualmente grupos grandes, donde podemos encontrar más de 10 mil miembros, donde los vecinos publican y consultan activamente, casi todos los días. Un paso más allá sería ir por los grupos de compraventa y oferta de trabajo de la ciudad entera, donde podemos encontrar hasta 150 mil miembros, pero con reglas de publicación de contenido mucho más estrictas, con las cuales no sería tan fácil cumplir.



Ilustración 45 Ejemplo 2 de publicación de grupos barriales

Otra forma de dar a conocer nuestra Landing Page fue a través de Instagram. Creamos un Instagram con nuestros looks potenciales a alquilar, en la presentación de nuestro perfil incluimos el link a nuestra landing page.



Ilustración 46 Perfil Instagram de Tu Vestidor

Adaptamos la comunicación de nuestra idea a esta red social, mostramos nuestros looks, resumimos nuestra propuesta de valor y “linkeamos” la landing page para mayor información. Luego comenzamos a agregar seguidoras de marcas de ropa de mujer del mismo estilo que ofrecerá Tu Vestidor para testear si ellas tenían la intención de seguirnos. De esta manera quedaba armado el experimento. En el capítulo siguiente analizaremos los resultados.

3.6. Análisis de Resultados

Tomamos las consecuencias e interacciones que generó nuestra publicación en estos grupos y en Instagram como resultados de nuestro testeo. Los mismos se dieron de tres diferentes maneras: en forma de “me gusta” y comentarios con menciones de terceros, mensajes privados a través de Instagram por pedidos de información, y “clicks” a nuestro enlace en la página del grupo.



Ilustración 47 Mensaje privado de Instagram

Todas esas interacciones en redes redundaron en visitas a nuestra landing page, que era el lugar al que pretendíamos dirigirlos porque allí podríamos contar in extenso nuestra propuesta de valor. Como dijimos antes, la landing page nos permitió registrar el tráfico y las interacciones. Esto nos

muestra en primera instancia que las publicaciones llamaron la atención de la gente y entraron a nuestra web. Mostramos aquí que con dos publicaciones realizadas, más de 200 personas ingresaron en el lapso de 24 hs. a nuestra landing page.

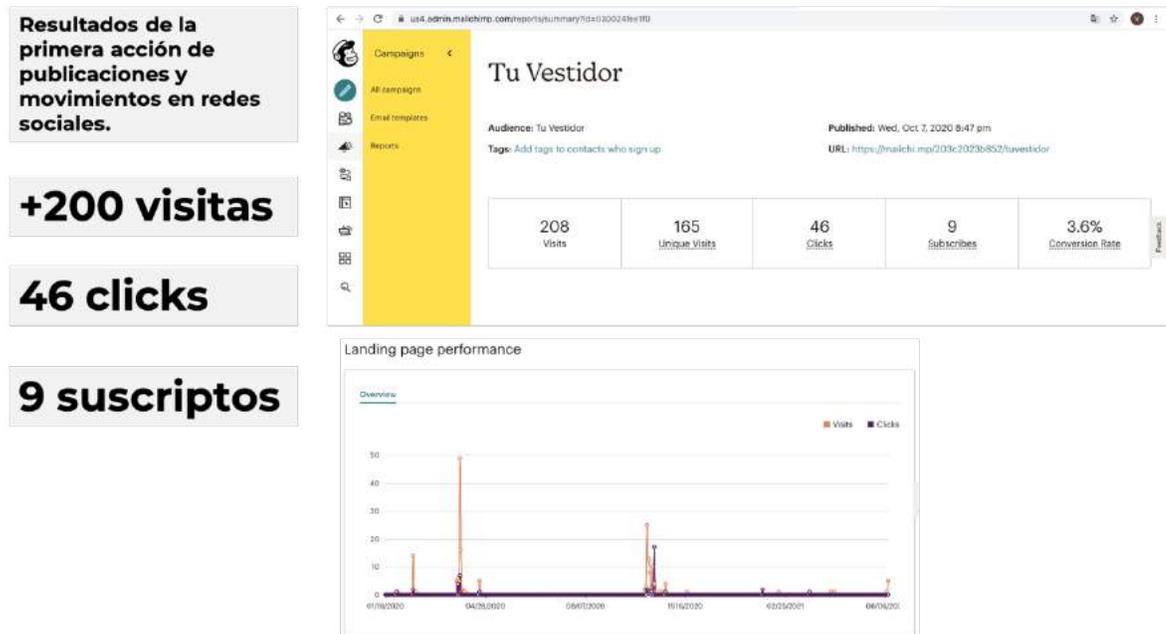


Ilustración 48 Print de Pantalla de Mail Chimp

Más aún, casi 10 de las 200 personas que ingresaron, fueron aún más lejos y nos dejaron su mail para recibir una propuesta concreta.

Siguiendo con la metodología entonces, volcamos los resultados de la Learning Card en la siguiente imagen.

Learning Card Strategyzer

Insight Name: _____ Date of Learning: _____

Person Responsible: _____

STEP 1: HYPOTHESIS
We believed that _____

STEP 2: OBSERVATION
We observed _____

Data Reliability:

STEP 3: LEARNINGS AND INSIGHTS
From that we learned that _____

Action Required:

STEP 4: DECISIONS AND ACTIONS
Therefore, we will _____

Hay gente que necesita mucha ropa/ahorrar espacio o dinero y que estaría dispuesta a gastar lo que ya hace anualmente, pero en un sistema de suscripción/alquiler que le brinde todas las satisfacciones de la ropa nueva, sin sus problemáticas.

Que existe un interés genuino e incipiente a nuestras publicaciones, visto en forma de visitas, consultas, e incluso un 5% de CTR a nuestra suscripción.

Potencialmente, que nuestra propuesta de valor es de interés y que habría evidencia suficiente como para seguir investigando y en ultima instancia, crear un MVP.

Por lo tanto seguiremos investigando, y diseñaremos un MVP

Ilustración 49 Herramienta Learning Card tras ejecución de experimento

Nuestra hipótesis inicial fue que había gente que necesitaba mucha ropa por diversas cuestiones, en algunos casos, gente que desearía destinar menos de su presupuesto en ropa, y otra gente que ya no tenía espacio para almacenar su propia ropa y deseaba más. Con nuestras publicaciones, que intentaron por diversos medios resumir nuestra idea de negocio, podemos decir que existiría un interés por la solución que ofrece nuestra propuesta de valor, ello se vio reflejado en mensajes, me gusta, clicks, preguntas, todo ello fue logrado invirtiendo solo tiempo, sin dinero. Este primer indicio nos enseña que hay interés para seguir investigando y desarrollar un producto mínimo viable.

Capítulo 4. Desarrollo del modelo de negocio

Partiendo de la base de la Propuesta de Valor, es que continuamos con el desarrollo del mismo tipo de ejercicio para poder definir nuestro Modelo de Negocio preliminar, sobre el cual definir más adelante nuestras hipótesis, para validarlas con los mecanismos que ya describiremos.

Tal como vimos más arriba, Osterwalder, en su libro, sostiene que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividiéndolo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos.



Ilustración 50 Lienzo de Modelo de Negocio

Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

Desarrollando entonces nuestro Canvas de Modelo de Negocio llegamos a un resultado preliminar que se ve de la siguiente manera:



La **proposición de valor** de nuestra start-up consiste en el alquiler por días, a esto llamaremos alquiler por ocasión especial opción disponible para vestidos y acorde a disponibilidad de calendario, o bien mediante una suscripción mensual, en este caso la cliente elige 4 prendas, equivalente a dos looks combinables, por tiempo indefinido hasta tanto decida cambiarlas por otras en el vestidor.

El servicio incluye el seguro por roturas, limpieza profesional y envío de la/s prenda/s a domicilio junto a un contrato con los términos y condiciones que el cliente deberá firmar al momento de recibir las prendas. Al finalizar el período pactado, las prendas son retiradas por el domicilio del cliente o bien recibidas en el vestidor.

La proposición va dirigida al **segmento** de mujeres de entre 20 y 45 años con poder adquisitivo medio o medio-alto interesadas en la moda, y/o con conciencia sobre la necesidad de cuidar el nuestro planeta por lo cual eligen sumarse a la moda circular.

Los **recursos claves** son nuestras prendas, meticulosamente seleccionada por profesionales en indumentaria y moda. Los criterios para su elección comprenden las tendencias de moda, los gustos y costumbres en Argentina y la calidad.

Los **canales** para la comunicación con el cliente son las redes sociales y para la comercialización la tienda en línea, donde el cliente selecciona las prendas, y contrata el servicio y el showroom para aquellas más indecisas que desean probar la prenda antes de alquilar.

En cuanto a la **relación con el cliente**, la misma comprende de captación, dada en la oportunidad de utilizar prendas de difícil adquisición por su alto costo para un consumidor de ingresos medios en nuestro país, y en segundo lugar por una real conciencia de la necesidad de reducir el consumo, cuidar el medio ambiente, que si bien la realidad es que este motivo agrupa a un menor número de consumidores, no deja de ser una puerta de entrada para comenzar a concientizar.

Las **actividades claves** son la obtención de las prendas para dar en alquiler, la atención personalizada tanto en línea como presencial.. El riguroso servicio de entrega y retiro de mercadería en tiempo y forma y por último el aseo de la prenda con limpieza industrial y el taller de reparación para su puesta a punto para el próximo alquiler.

Nuestros **socios estratégicos** son marcas reconocidas y valoradas por nuestro público objetivo y de quienes adquirimos prendas al por mayor. Otro socio estratégico es el desarrollador de la plataforma on line. En ésta no sólo se encuentran las fotos de las prendas ofrecidas y la posibilidad del pago del servicio sino el calendario para conocer su disponibilidad en el tiempo. Finalmente, la lavandería industrial que realiza la limpieza de nuestras prendas tras cada alquiler.

La **estructura de costos** estará conformada por precio de adquisición de las prendas que conforman el vestidor, costos fijos de alquiler y mantenimiento de showroom y taller de reparaciones, sueldos de personal de atención al cliente, mantenimiento de prendas y logística, mantenimiento de plataforma web y comunicación; y costos variables de servicio de lavandería y logística.

Los **ingresos** de la start-up vienen dados por los ingresos del alquiler y venta de prendas a su valor residual.

Capítulo 5. Conclusiones

Trabajo en el sector textil desde hace más de 10 años, me preocupaba saber que es la segunda industria en contaminación del mundo, contamina por gran uso de químicos para teñir prendas de colores, por el uso indiscriminado de agua en el caso de la producción varios textiles, especialmente jeans o algodón orgánico, por la huella de carbono por funcionamiento de máquinas y traslado de materiales de un lado al otro del mundo, por la generación de desperdicios en la etapa de corte y confección y luego por el desecho de la prenda tras su vida útil, cada vez más corta desde los años 80 cuando comenzó el fenómeno de la moda rápida. Pensé entonces en un trabajo final que ayudara a mejorar este asunto.

Comencé a investigar sobre moda sustentable que es un tema cada vez mas presente, observé proyectos que se basaban en producir con tintes naturales, otros que usaban textiles orgánicos, las nuevas tendencias del slow fashion, y me interesé por un nuevo modo de consumir moda, el alquiler de prendas de vestir. Se me ocurrió que las mujeres muchas veces tenemos demasiada ropa en el armario y parte de ella no la usamos casi nunca, cuán sustentable sería no comprarla y compartir un vestidor en el que podamos subir exponencialmente el número de usos de una prenda de buena calidad previo a su descarte.

Este nuevo modelo funciona ya en Estados Unidos, como el caso de Rent the Runway, en Europa como By Rotation y también en nuestro país, solo que en nuestro caso está orientado a alquiler para ocasiones especiales, como vestidos de fiesta.

A raíz de esto me propuse desarrollar una propuesta de valor atractiva y descubrir la mejor manera de ofrecerlo en Córdoba. Lo primero que necesitaba era información sobre el comportamiento del cliente objetivo, saber cómo se relaciona con la moda, saber cuáles son sus problemas con ella y si le interesaba la sustentabilidad. Para poder desarrollar esta propuesta de valor para un modelo de negocios decidí implementar la propuesta de valor de Osterwalter. Lo primero que tenía que hacer era conocer a nuestro cliente.

Comencé realizando una encuesta a 85 personas para preguntarles un poco de su experiencia con la moda. El 80% me respondió que le encantaba vestir a la moda y que desearían tener más ropa de la que actualmente. Encontré tres razones principales por las que no compraban ropa, una de ellas porque no podían gastar más en ese rubro, otra porque no tenían espacio para guardar más y otras que sentían que tenían prendas sin uso prácticamente y se sentían hiper consumistas si compraban más. Nadie contestó que no compraría para cuidar el medioambiente, de hecho el 90% dijo no conocer que la industria textil era tan contaminante.

Como resultados de esta encuesta validamos que mucha gente está preocupada por la sustentabilidad pero que ello no afecta en gran medida su comportamiento sobre la moda y que si queríamos llegar a un público más grande teníamos que hablarle de un enfoque de optimización de recursos: dinero y espacio. Aplicando el Canvas de Propuesta de Valor estudiamos cuales son las actividades que el cliente hace en relación a comprar ropa (buscar, ver talles, gastar, almacenar la

ropa), sus frustraciones (que no le quede bien, cansarse de usar la misma, mala calidad) y alegrías (comprar algo que le gusta, que le queda bien y que le dura en el tiempo).

Descubrimos que nuestro cliente tiene poca variedad de ropa comparado con lo que desearía tener, siempre quieren tener más ropa porque la sensación es que nunca tiene que ponerse. Pero tienen un presupuesto acotado que no alcanza para comprar todo lo que ve y quisiera tener, además se cansa de usar siempre lo mismo por más lindas que sean las prendas adquiridas, a veces después de comprarlas siente que ya no le quedan bien y deja de usarlas, pasando a ocupar lugar en su armario, ya que como agravante, le cuesta tirar la ropa que compró y por ende el espacio del armario resulta siempre insuficiente.

Teniendo en mente estos problemas a resolver pudimos definir una primer propuesta de valor, la que consiste en un sistema de alquiler de prendas en el que por una suscripción mensual, accedes a un vestidor compartido, se llama Tu Vestidor, la clienta accede al mismo de manera presencial en el showroom, donde puede probar las prendas y elegir 4 looks para el mes. Cada look consiste en un prenda superior, una inferior y un accesorio. También puede elegirlo online en nuestra plataforma y elegir el servicio de envío a domicilio.

Esto no significa que el cliente nunca más comprará ropa, pero puede minimizarla, comprar prendas básicas y combinarlas con los looks de Tu Vestidor. Disfrutará del uso por todo el mes, plazo en el que deberá devolverlos y elegir los looks para el mes siguiente. Nuestro servicio incluye tintorería y reparación tras su devolución lo que garantiza que las prendas siempre estén como nuevas.

Algunas prendas se ofrecerán para la venta a criterio de Tu Vestidor y pueden ser adquiridas por nuestras suscriptoras si así lo desearan.

De ese análisis surgió la hipótesis más importante a probar, el público de Córdoba está preparado para dejar de comprar y comenzar a alquilar?

Utilizando la herramienta del Test Card, decidimos testear esa hipótesis para obtener conclusiones. Diseñamos una landing page en Mailchimp, que cuenta nuestra idea, y aprovechando su contador de visitas, clicks, suscriptos, etc. obtuvimos el número exacto de las personas que ingresaron e incluso el mail de quienes solicitaran más información.

Para dar a conocer la Landing Page diseñamos publicaciones de facebook que insertamos en grupos de facebook, los que incluyeron el link a la landing page, también creamos un instagram con link a la landing, al que agregamos seguidores de cuentas de moda de estética similar a la que Tu Vestidor ofrecerá.

Como resultado obtuve mensajes de instagram pidiendo mas información, comentarios de facebook etiquetando a otras personas, y el ingreso de 200 personas a la landing page en dos días en los que realicé las publicaciones, es decir, el público no solo se interesó en la publicación, sino que decidió ingresar al link y algunos fueron mas allá dejando incluso su correo electrónico (5% de la audiencia total).

Como primera conclusión podemos decir que los resultados demuestran que no es tan general el prejuicio de alquilar y no comprar y el aprendizaje fue que la idea de negocio tiene potencial, un mercado interesado y vale la pena en seguir invirtiendo tiempo y dinero en avanzar en la investigación y elaborar un producto mínimo viable que permita en un futuro un negocio exitoso.

La segunda conclusión es que al menos en la muestra de nuestro público entrevistado nadie menciona que no consume por sustentabilidad sino por otras razones, entonces la comunicación de la idea deberá ir por lo que factores que se optimizan como espacio y dinero.

Desarrollamos una idea, la plasmamos, pensamos a quiénes podía interesar, buscamos la manera de obtener información de los mismos y validarla sin gastar plata e invirtiendo no más de una semana en el desarrollo de la estrategia de validación, y la ejecutamos con resultados optimistas. El paso siguiente, en todo emprendimiento, sería continuar ideando formas cada vez más precisas y completas de validar las diferentes hipótesis, hasta construir un producto mínimo viable que comience a generar su propia tracción e ingresos.

Capítulo 6. Referencias Bibliográficas

6.1. Bibliografía

Alexander Osterwalder, Y. P. (2015). Diseñando la propuesta de valor. Barcelona: Deusto.

Lovelock, C. y. (2009). Marketing de servicios, personal, tecnología y estrategia. Sexta edición. Mexico: Pearson Prentic Hall.

Pigneur, A. O. (2011). Generación de modelo de negocios. Barcelona : Centro Libros PAPF.

6.2. Trabajos citados

Morlet, A., Opsomer, R., Herrmann, S., Balmond, L., Guillet, C., & Fuchs, L. (2017). *A New Textiles Economy: Redesigning Fashion's Future*.

El Periodico. (28 de Julio de 2017). *elperiodico.com*. Obtenido de <https://www.elperiodico.com/es/sociedad/20170728/los-espanoles-consumen-34-prendas-y-tiran-hasta-14-kilos-de-ropa-cada-ano-6195530>

Carbon Trust. (2011). *CTC 793 International Carbon Flows-Clothing*.

Chico, D., Aldaya, M., & Garrido, A. (15 de Octubre de 2013). A water footprint assessment of a pair of jeans. *Journal of Cleaner Production*, 57, págs. 238-248.

| Anexo 1 | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|--|-----------------------------|-------------------------------------|---|---|---|--|---|--|
| Resultados a encuesta en Google Forms | | | | | | | | | |
| Marca temporal | Te gusta vestir a la moda? | Cómo está tu armario? | Quisieras tener más ropa para usar? | Tenés prendas en tu placard que solo hayas usado un par de veces? | De tus prendas con menor uso? Cuál es/son el/los principal/es motivo/s? | Compras ropa de marcas reconocidas que son tus favoritas? | Sabías que la industria de la moda es la segunda más contaminante? | Te interesaría un servicio de moda sustentable que minimice los desechos de esta industria? | |
| 25/3/2020 12:49:35 | Me gusta estar cómoda y a gusto con lo que use sin importar si es moda | Tiene justo lo que necesito | No, siento que tengo todo | Si, algunas prendas están sin usar | Solo la compré para una ocasión especial y no la uso | No | No | Quiero saber mas | |
| 25/3/2020 12:53:05 | Si | Tiene justo lo que necesito | Si! pero está super cara! | Si, algunas prendas están sin usar | Ya no me queda bien | No porque cara | Si | Si | |
| 25/3/2020 12:53:47 | Si | Tiene justo lo que necesito | Si! pero está super cara! | Si, algunas prendas están sin usar | Solo la compré para una ocasión especial y no la uso | No | No | Si | |
| 25/3/2020 12:56:28 | Si | Tiene justo lo que necesito | Si! pero está super cara! | Si, algunas prendas están sin usar | Dejó de gustarme después que la compré, Solo | A veces, Zara | No | Si | |
| 25/3/2020 12:57:46 | Si | Está que explota! | Si! pero en mi placard no | Si, algunas prendas están sin usar | Ya no me queda bien | Zara, Tomy, adidas, nike | No | Quiero saber mas | |
| 25/3/2020 12:59:39 | Si, pero no tradicional. Sino mas bien cool | No tengo que ponerme! | Si! pero está super cara! | Si, algunas prendas están sin usar | Dejó de gustarme después que la compré, Solo | Zara | Si | Quiero saber mas | |
| 25/3/2020 13:01:12 | Si | Tiene justo lo que necesito | Si! pero está super cara! | No, todo lo que tengo lo uso mucho | Solo la compré para una ocasión especial y no la uso | Nike - Adidas - Key Biscaine - Zara | No | Si | |
| 25/3/2020 13:07:33 | Quizás usaría algunos items pero no me gusta vestirme igual al resto. | No tengo que ponerme! | Si! pero está super cara! | Si, algunas prendas están sin usar | Dejó de gustarme después que la compré, Solo | Uma, chebar, las pepas | Si | Si | |
| 25/3/2020 13:10:19 | Si | Tiene justo lo que necesito | Si! pero está super cara! | No, todo lo que tengo lo uso mucho | Se arruinó rápido y parece vieja | Polo, Nautica, Tommy | No | Si | |
| 25/3/2020 13:10:57 | Si | Tiene justo lo que necesito | Si! pero está super cara! | Si, algunas prendas están sin usar | Dejó de gustarme después que la compré | Markova, abstracta, Levis, wanan | No | Si | |
| 25/3/2020 13:19:46 | No | Está que explota! | Si! pero en mi placard no | Si, algunas prendas están sin usar | Dejó de gustarme después que la compré | No | Si | Si | |
| 25/3/2020 13:21:53 | Me gusta tener mi look personal, se adapte o no a lo que está de moda. | No tengo que ponerme! | Si! pero en mi placard no | No, todo lo que tengo lo uso mucho | Solo la compré para una ocasión especial y no la uso | Primark - Paruolo - | No | Si | |
| 25/3/2020 13:34:01 | Si me encanta todo lo que es diseño indumentaria | Está que explota! | Si! pero está super cara! | Siiii!!! un montón | Dejó de gustarme después que la compré | A veces.. rapsodia | No | Si | |
| 25/3/2020 13:39:02 | No | Tiene justo lo que necesito | No, siento que tengo todo | Siiii!!! un montón | Solo la compré para una ocasión especial y no la uso | Normandie - Silencio. Ted bodin. | Si | Si | |
| 25/3/2020 13:43:19 | Si | No tengo que ponerme! | Si! pero está super cara! | Si, algunas prendas están sin usar | Dejó de gustarme después que la compré, Ya no | Rapsodia | No | Si | |
| 25/3/2020 13:43:47 | Si | No tengo que ponerme! | Si! pero está super cara! | No, todo lo que tengo lo uso mucho | Se arruinó rápido y parece vieja | No, no me alcanza el dinero para | No | Si | |
| 25/3/2020 13:45:23 | Si | No tengo que ponerme! | Si! pero está super cara! | No, todo lo que tengo lo uso mucho | Ya no me queda bien | Lo que alcanza el presupuesto | No | Quiero saber mas | |
| 25/3/2020 13:46:42 | Si, pero principalmente lo que se ajuste a lo clásico. | Tiene justo lo que necesito | Si! pero está super cara! | Si, algunas prendas están sin usar | Solo la compré para una ocasión especial y no la uso | Si. Wrangler. | Si | Si | |
| 25/3/2020 13:48:15 | Depende. Si es algo que me gusta si, sino me mantengo dentro de mi estilo | Está que explota! | Si! pero en mi placard no | Si, algunas prendas están sin usar | Dejó de gustarme después que la compré, Solo | Zara, Mango. | Si | Si | |
| 25/3/2020 13:48:17 | Si | Está que explota! | No, siento que tengo todo | No, todo lo que tengo lo uso mucho | Se arruinó rápido y parece vieja | key biscayne, bowen, | No | Si | |
| 25/3/2020 13:50:15 | Si | Tiene justo lo que necesito | No, siento que tengo todo | Siiii!!! un montón | Ya no me queda bien | No | Si | Si | |
| 25/3/2020 13:52:44 | Si | Tiene justo lo que necesito | Si! pero en mi placard no | Siiii!!! un montón | Dejó de gustarme después que la compré, Solo | Ay Not Dead | Si | Si | |
| 25/3/2020 13:53:58 | Si | Tiene justo lo que necesito | No, siento que tengo todo | No, todo lo que tengo lo uso mucho | Ya no me queda bien, Se arruinó rápido y parece vieja | Zara | Si | Si | |
| 25/3/2020 13:54:53 | no tanto, soy muy clasica | Tiene justo lo que necesito | Si! pero está super cara! | Si, algunas prendas están sin usar | Solo la compré para una ocasión especial y no la uso | falabella, zara, hym, polo, vitamina | No | Si | |
| 25/3/2020 13:58:16 | Si | Tiene justo lo que necesito | Si! pero está super cara! | Siiii!!! un montón | No me gusta repetir tanto la ropa que uso, me gusta tener variedad | Cuesta blanca, ver | No | Si | |
| 25/3/2020 14:03:47 | Si. Mientas se pueda | Tiene justo lo que necesito | Si! pero está super cara! | Si, algunas prendas están sin usar | Ya no me queda bien | No | Si | Si | |
| 25/3/2020 14:22:52 | Si | No tengo que ponerme! | Si! pero está super cara! | Si, algunas prendas están sin usar | Solo la compré para una ocasión especial y no la uso | Cuesta blanca, ver, yagmour | Si | Si | |
| 25/3/2020 14:24:07 | si, para estar en linea con las tendencias | Está que explota! | Si! pero está super cara! | Si, algunas prendas están sin usar | Solo la compré para una ocasión especial y no la uso | Sara, HYM, | No | Quiero saber mas | |
| 25/3/2020 14:30:57 | Si | Tiene justo lo que necesito | Si! pero está super cara! | No, todo lo que tengo lo uso mucho | Ya no me queda bien, Era de mala calidad | No | No | Si | |
| 25/3/2020 14:33:51 | Si | Está que explota! | Si! pero está super cara! | Siiii!!! un montón | Dejó de gustarme después que la compré, Solo | Akiabara | No | Si | |
| 25/3/2020 14:36:50 | Si | Está que explota! | Si! pero está super cara! | Si, algunas prendas están sin usar | Solo la compré para una ocasión especial y no la uso | Paula.. vitamina | No | Quiero saber mas | |
| 25/3/2020 14:37:41 | En general si | Tiene justo lo que necesito | Si! pero está super cara! | Si, algunas prendas están sin usar | Dejó de gustarme después que la compré | Devri. Fabrizio. Adidas. Puma. | No | Quiero saber mas | |
| 25/3/2020 14:44:31 | Si | No tengo que ponerme! | Si! pero está super cara! | Siiii!!! un montón | Se arruinó rápido y parece vieja | Rapsodia | No | Si | |
| 25/3/2020 15:30:49 | Si. Pero solo lo que q mi me gusta o siento que me queda bien. | Está que explota! | Si! pero está super cara! | Si, algunas prendas están sin usar | Dejó de gustarme después que la compré, Solo | Las pepas, akiabara, India style. | Si | Si | |
| 25/3/2020 16:36:01 | Si | Está que explota! | Si! pero está super cara! | Si, algunas prendas están sin usar | Ya no me queda bien, Se arruinó rápido y parece vieja | No | No | Si | |
| 25/3/2020 17:21:57 | Si | Tiene justo lo que necesito | Si! pero está super cara! | Si, algunas prendas están sin usar | Solo la compré para una ocasión especial y no la uso | Silencio, Ossira, Zara | No | Si | |
| 25/3/2020 17:23:04 | Soy clásica me encanta la ropa cómoda, holgada. Me encanta ver en otras personas | Está que explota! | No, siento que tengo todo | No, todo lo que tengo lo uso mucho | Ya no me queda bien | No gasto un mango en ropa. Sigó | Si | Quiero saber mas | |
| 25/3/2020 17:35:37 | Si | Está que explota! | No, siento que tengo todo | No, todo lo que tengo lo uso mucho | Solo la compré para una ocasión especial y no la uso | Nike..awada...Levis.. | Si | Si | |
| 25/3/2020 17:42:33 | Si pero el guardarrapas que tengo es clásico | Tiene justo lo que necesito | No, siento que tengo todo | No, todo lo que tengo lo uso mucho | Dejó de gustarme después que la compré | Jeans | No | Si | |
| 25/3/2020 17:47:11 | Si pero con ropa versátil y cómoda | Tiene justo lo que necesito | Si! pero está super cara! | Si, algunas prendas están sin usar | Solo la compré para una ocasión especial y no la uso | A veces.. cuando pueda me gusta | No | Si | |
| 25/3/2020 18:02:17 | Si, pero priorizo calidad a moda. | Tiene justo lo que necesito | No, siento que tengo todo | Si, algunas prendas están sin usar | Solo la compré para una ocasión especial y no la uso | Sweet, Ver, Portsaid, Silencio | Si | Si | |
| 25/3/2020 18:08:42 | Si. Me gusta usar cosas de moda o adaptarlas a mi estilo | Está que explota! | Si! pero en mi placard no | Si, algunas prendas están sin usar | Dejó de gustarme después que la compré, Solo | Me fijo mas en la tela y la confección | Si | Si | |
| 25/3/2020 18:12:43 | Si | Está que explota! | Si! pero en mi placard no | Si, algunas prendas están sin usar | Ya no me queda bien | Var's | No | Si | |
| 25/3/2020 18:18:33 | Si | Tiene justo lo que necesito | Si! pero está super cara! | No, todo lo que tengo lo uso mucho | Solo la compré para una ocasión especial y no la uso | Pocas veces. Akiabara. Montesco | No | Si | |
| 25/3/2020 18:19:23 | Tengo mi propio estilo.. la "moda" no es para todos | Tiene justo lo que necesito | No, siento que tengo todo | No, todo lo que tengo lo uso mucho | Ya no me queda bien | Compró lo q me gusta sin ver marca | Si | Si | |
| 25/3/2020 18:20:38 | Si | No tengo que ponerme! | Si! pero está super cara! | No, todo lo que tengo lo uso mucho | Se arruinó rápido y parece vieja | Solo a veces. Rapsodia me gusta | No | Quiero saber mas | |
| 25/3/2020 18:25:00 | Si | Está que explota! | Si! pero está super cara! | Si, algunas prendas están sin usar | Solo la compré para una ocasión especial y no la uso | Rapsodia, Ver, Zara | No | Si | |
| 25/3/2020 18:30:35 | Si, siempre que la moda me sea cómoda | No tengo que ponerme! | Si! pero está super cara! | Siiii!!! un montón | Solo la compré para una ocasión especial y no la uso | No | No | Si | |
| 25/3/2020 18:36:00 | Ni. Clásico y a la moda. | Tiene justo lo que necesito | No, siento que tengo todo | No, todo lo que tengo lo uso mucho | Dejó de gustarme después que la compré, Ya no | Bowen, levis, penguin, key biscay | Si | Si | |
| 25/3/2020 18:36:51 | No | Tiene justo lo que necesito | No, siento que tengo todo | Si, algunas prendas están sin usar | Solo la compré para una ocasión especial y no la uso | No. Generalmente busco buena calidad | No | Quiero saber mas | |
| 25/3/2020 18:38:41 | Si y soy diseñadora de industria entonces trato de estar actualizada e informada | Tiene justo lo que necesito | Si! pero está super cara! | No, todo lo que tengo lo uso mucho | Ya no me queda bien | Si , paula , jazmin, María cher, vit | Si | Si | |
| 25/3/2020 18:42:55 | Si | Tiene justo lo que necesito | Si! pero está super cara! | No, todo lo que tengo lo uso mucho | Se arruinó rápido y parece vieja | No | Si | Si | |
| 25/3/2020 18:47:27 | No, me molesta que anden todas iguales, si me compro algo es pq me gusta | No tengo que ponerme! | Si! pero está super cara! | Siiii!!! un montón | Solo la compré para una ocasión especial y no la uso | No suelo comprar de marca. | No | Si | |
| 25/3/2020 18:47:41 | Me gusta el diseño independiente y original | No tengo que ponerme! | Si! pero está super cara! | No, todo lo que tengo lo uso mucho | Solo la compré para una ocasión especial y no la uso | No | Si | Quiero saber mas | |
| 25/3/2020 18:47:54 | Si | Está que explota! | Si! pero está super cara! | Siiii!!! un montón | Solo la compré para una ocasión especial y no la uso | No | No | Si | |
| 25/3/2020 18:49:41 | A veces si. | Tiene justo lo que necesito | No, siento que tengo todo | No, todo lo que tengo lo uso mucho | Se arruinó rápido y parece vieja | A veces. Cuesta Blanca. Silencio. | No | Si | |
| 25/3/2020 18:59:11 | Si | Tiene justo lo que necesito | Si! pero está super cara! | No, todo lo que tengo lo uso mucho | Ya no me queda bien, Se arruinó rápido y parece vieja | No | No | Si | |
| 25/3/2020 18:59:22 | Si | Tiene justo lo que necesito | Si! pero está super cara! | No, todo lo que tengo lo uso mucho | Solo la compré para una ocasión especial y no la uso | Poco, pero las que más me gustan | No | Si | |
| 25/3/2020 19:01:06 | No | No tengo que ponerme! | Si! pero está super cara! | Si, algunas prendas están sin usar | Solo la compré para una ocasión especial y no la uso | Rapsodia, Ayres , | No | Si | |
| 25/3/2020 19:13:51 | Si | Tiene justo lo que necesito | Si! pero está super cara! | Si, algunas prendas están sin usar | Solo la compré para una ocasión especial y no la uso | No | No | Si | |

| Anexo 1 Resultados a encuesta en Google Forms | | | | | | | | |
|---|--|-----------------------------|-------------------------------------|---|--|--|--|---|
| Marca temporal | Te gusta vestir a la moda? | Cómo está tu armario? | Quisieras tener más ropa para usar? | Tenés prendas en tu placard que solo hayas usado un par de veces? | De tus prendas con menor uso?Cuál es/son el/los principal/es motivo/s? | Compras ropa de marcas reconocidas. Cuales son tus favoritas? | Sabías que la industria de la moda es la segunda más contaminante? | Te interesaría un servicio de moda sustentable que minimice los desechos de esta industria? |
| 25/3/2020 19:15:32 | Si !! | Está que explota! | Si! pero está super cara! | Siii!!! un montón | Solo la compré para una ocasión especial y no | Si, la mayoría de marca. Dependiendo qué prenda es la mayoría. Las pepas Sarkany Uma Jazmin Akiabara Rapsodia Silencio | No | Si |
| 25/3/2020 19:31:54 | Lo que me guste | Tiene justo lo que necesito | Si! pero está super cara! | Si, algunas prendas están sin usar | Ya no me queda bien | Akiabara, vitamina, María Cher | No | Quiero saber mas |
| 25/3/2020 19:53:10 | Si | Está que explota! | Si! pero está super cara! | Si, algunas prendas están sin usar | Dejó de gustarme después que la compré. Solo | Adidas | No | Si |
| 25/3/2020 19:53:43 | Si | Está que explota! | Si! pero está super cara! | Siii!!! un montón | Dejó de gustarme después que la compré | Suelo comprar cuando viajo | No | Si |
| 25/3/2020 19:57:41 | Si | Está que explota! | Si! pero está super cara! | Siii!!! un montón | Solo la compré para una ocasión especial y no | No | No | Si |
| 25/3/2020 20:22:01 | Si sobre todo si es clásica | Tiene justo lo que necesito | No, siento que tengo todo | Si, algunas prendas están sin usar | Solo la compré para una ocasión especial y no | Awada - Gusman - Garofalo | No | Quiero saber mas |
| 25/3/2020 20:23:20 | Si | Está que explota! | Si! pero está super cara! | Si, algunas prendas están sin usar | Dejó de gustarme después que la compré. Solo | Jazmin Chebar, Uma, Las Peñas, | Si | Si |
| 25/3/2020 20:34:39 | No | Tiene justo lo que necesito | No, siento que tengo todo | No, todo lo que tengo lo uso mucho | Ya no me queda bien | No | No | Si |
| 25/3/2020 20:48:56 | Si | Tiene justo lo que necesito | Si! pero está super cara! | Si, algunas prendas están sin usar | Dejó de gustarme después que la compré | No compro marcas reconocidas. | No | Quiero saber mas |
| 25/3/2020 20:51:20 | Si | Tiene justo lo que necesito | Si! pero está super cara! | Si, algunas prendas están sin usar | Solo la compré para una ocasión especial y no | Tiendas Ver | No | Quiero saber mas |
| 25/3/2020 20:52:41 | Si | Tiene justo lo que necesito | Si! pero está super cara! | Si, algunas prendas están sin usar | Ya no me queda bien | No | Si | No |
| 25/3/2020 20:55:17 | Si | Tiene justo lo que necesito | Si! pero está super cara! | Si, algunas prendas están sin usar | No me gusta repetir tanto la ropa que uso, me gusta | Adidas, wanama, ver | No | Si |
| 25/3/2020 21:05:13 | Si | Está que explota! | Si! pero está super cara! | Si, algunas prendas están sin usar | Dejó de gustarme después que la compré. Solo | Complot y Zara | Si | Si |
| 25/3/2020 21:06:57 | No | Tiene justo lo que necesito | Si! pero está super cara! | Si, algunas prendas están sin usar | Solo la compré para una ocasión especial y no | No compro marcas reconocidas | Si | Si |
| 25/3/2020 21:08:31 | Me gusta la ropa. Pero no especialmente las cosas que están de moda. | Está que explota! | Si! pero está super cara! | Si, algunas prendas están sin usar | Ya no me queda bien. Se arruinó rápido y parece | Zara | Si | Si |
| 25/3/2020 21:09:34 | Si | Está que explota! | Si! pero está super cara! | Si, algunas prendas están sin usar | Dejó de gustarme después que la compré. Solo | Zara, complot, hym, forever, Adidas | Si | Si |
| 25/3/2020 21:39:25 | Si, pero soy muy clásica, si no me gusta lo que está de moda no lo uso | Tiene justo lo que necesito | No, siento que tengo todo | Si, algunas prendas están sin usar | Solo la compré para una ocasión especial y no | Casi nunca compro ropa de marcas | No | Si |
| 25/3/2020 21:43:42 | No es que no me gusta, pero me da igual si visto o no a la moda | No tengo que ponerme! | Si! pero está super cara! | Si, algunas prendas están sin usar | Dejó de gustarme después que la compré | No | No | Si |
| 25/3/2020 21:51:46 | Si | Tiene justo lo que necesito | Si! pero está super cara! | No, todo lo que tengo lo uso mucho | Ya no me queda bien | Si, Adidas o nike | No | Si |
| 25/3/2020 23:18:02 | Si | Está que explota! | Si! pero está super cara! | Si, algunas prendas están sin usar | Solo la compré para una ocasión especial y no | No | Si | Si |
| 25/3/2020 23:33:16 | Si | Tiene justo lo que necesito | Si! pero está super cara! | Siii!!! un montón | Dejó de gustarme después que la compré | Zara | No | Si |
| 26/3/2020 0:25:37 | Si, siempre tomando lo que va bien con mi cuerpo | No tengo que ponerme! | Si! pero en mi placard no | Siii!!! un montón | Solo la compré para una ocasión especial y no | Zara | No | Quiero saber mas |
| 26/3/2020 13:51:21 | Si | Tiene justo lo que necesito | Si! pero en mi placard no | Si, algunas prendas están sin usar | Solo la compré para una ocasión especial y no | Zara, Desiderata, Piel libre, Guzm | No | Quiero saber mas |
| 26/3/2020 14:00:53 | Si | Tiene justo lo que necesito | Si! pero está super cara! | Siii!!! un montón | Dejó de gustarme después que la compré. Ya n | No | No | Si |
| 26/3/2020 16:53:22 | Si, me gusta estar bien vestida y a la moda. | Tiene justo lo que necesito | Si! pero está super cara! | Si, algunas prendas están sin usar | Dejó de gustarme después que la compré | Sarkany - rapsodia - Cook - akiab | No | Quiero saber mas |
| 26/3/2020 17:19:40 | Si | Tiene justo lo que necesito | Si! pero está super cara! | Si, algunas prendas están sin usar | Dejó de gustarme después que la compré. Solo | Si, Maria Cher, kosiuko, Paula Ca | No | Quiero saber mas |
| 26/3/2020 17:42:05 | Si | Tiene justo lo que necesito | No, siento que tengo todo | No, todo lo que tengo lo uso mucho | Solo la compré para una ocasión especial y no | No | Si | Quiero saber mas |