



DISEÑO Y COMUNICACIÓN



PROYECTO DE GRADUACION

Trabajo Final de Grado

Cuerpo B

Fashion e-commerce. Experiencia virtual, compra real.

El desafío de la omnicanalidad en el mercado de la moda femenina local.

- ▶ Nombre y Apellido del Autor | Melanie Lubinski Parnas
- ▶ Cuerpo B del PG
- ▶ Fecha de presentación | 13/12/2017
- ▶ Carrera de Pertenencia | Diseño Textil y de Indumentaria
- ▶ Categoría | Investigación
- ▶ Línea Temática | Nuevas Tecnologías

Agradecimientos

Agradezco a todas las personas que fueron acompañándome a lo largo de esta etapa, principalmente a mis padres quienes apoyaron desde un principio la idea de que me fuera a estudiar a otro país. La decisión de venirme a Argentina, tras el sueño de estudiar Diseño Textil y de Indumentaria, y combinándolo con la experiencia de independizarme y realizar mis estudios fuera de mi casa, lejos de mis seres queridos, me permitió poder conocerme mejor e ir planteándome objetivos y proyectos a futuro, tanto en mi vida personal como profesional.

A su vez, agradezco a mis amigos y todas aquellas personas queridas que me rodean, que estuvieron acompañándome de alguna forma u otra dándome la fortaleza necesaria para afrontar los obstáculos que se presentaron. Personas que conozco de diferentes formaciones académicas, ciencias varias; sociología, psicología, economía, entre otras, aconsejándome y aportando sus diferentes puntos de vista, logrando enriquecer el proyecto dándole un enfoque multidisciplinar.

Por otro lado, quiero darle las gracias a la Universidad de Palermo por haberme abierto sus puertas, donde al estar muy compenetrada realizando la carrera de Diseño Textil y de Indumentaria, opté por comenzar a estudiar Marketing de la Moda, tecnicatura que me brindó infinitas herramientas. Asimismo, descubrí mi vocación en la docencia, realicé la capacitación pedagógica para asistentes académicos, experiencia que indudablemente continuó formándome. Agradezco a los profesores que tuve a lo largo de ambas carreras, que pudieron guiarme en el camino del aprendizaje, me enseñaron y acompañaron en todo el proceso.

Por último, agradecerles a los profesionales del rubro que se encuentran trabajando actualmente, y pudieron hacerse un tiempo para responder una serie de preguntas, que me permitieron poder entender más en detalle y sumergirme en lo que es el mercado de indumentaria local, teniendo una visión real.

Índice

Introducción	5
Capítulo 1. Aproximación al e-commerce	16
1.1. Aproximación al concepto de e-commerce	16
1.1.1. El e-business como estrategia global	17
1.1.2. Tiendas tradicionales vs tiendas virtuales	19
1.2. El Momento Zero de la Verdad	21
1.2.1. Características del ZMOT	22
1.3. El e-commerce en la Argentina	23
1.4. E-commerce y Fashion Market	25
1.4.1. Perfil del e-shopper de moda en la región.	27
Capítulo 2. La moda globalizada	29
2.1. Comunicación y moda, variables para la comercialización	29
2.2. El rol de las redes sociales en la comunicación	32
2.2.1. La moda llegó a Instagram	33
2.2.2. Influenciadores, el nuevo modelo de Marketing	35
2.2.3. El lookbook, la nueva pieza comunicacional online	36
2.3. La publicidad desde la perspectiva de la omnicanalidad	38
Capítulo 3. Marketing y moda, una transición hacia la omnicanalidad	41
3.1 Omnicanalidad, rasgo de la globalización en la industria de la moda femenina	41
3.1.1. La conexión entre la estrategia de la omnicanalidad con el CRM	43
3.2. CRM o la importancia de la relación.	45
3.2.1. El Marketing digital	46
3.3. El reto de manejar la estrategia de la omnicanalidad en el sector de la moda	47
3.4. El entorno digital, aliado de marcas y clientes	49
Capítulo 4. La experiencia de compra. El servicio le gana al producto	52
4.1. El comportamiento del consumidor	52
4.1.1. ¿Consumidores o clientes?	54
4.1.2. La segmentación del mercado	54
4.2. Creación del perfil del cliente consumidor	58
4.3. El desafío frente a un consumidor exigente	60
4.4. Los clientes y sus hábitos. Cómo impacta la coyuntura local	61
Capítulo 5. Análisis de casos. El e-commerce en Sweet y Rapsodia	64
5.1. El modelo de e-commerce en marcas nacionales, el caso Rapsodia	64
5.1.1. Layout	66
5.1.2. División por categorías de los productos	67
5.1.3. Presentación del producto	68
5.1.4. La compra online	68
5.1.5. Política de cambios y envíos	69
5.2. El modelo de e-commerce en marcas nacionales, el caso Sweet	69
5.2.1. Layout	70
5.2.2. División por categorías de los productos	71
5.2.3. Visualización de los diferentes productos al seleccionar una categoría específica	71
5.2.4. Presentación del producto	72
5.2.5. La compra online	72
5.2.6. Política de cambios y envíos	73

5.3. El modelo de <i>e-commerce</i> de <i>Zara</i> , un ejemplo a escala global	73
5.3.1 Canal <i>online</i> en <i>Zara</i>	74
5.4. Análisis comparativo de los canales de venta analizados	77
Capítulo 6. El proceso de diseño frente a los cambios operados por el e-Commerce	79
6.1. El proceso de diseño, impactos y ajustes a partir de la integración de la omnicanalidad	79
6.1.1. El marketing, herramienta en la moda en tiempos de globalización	80
6.1.2. El diseño como actividad proyectual y creativa	81
6.2. Reflexiones y señalamientos desde una perspectiva académica	83
6.3. Soluciones e innovaciones en un futuro cercano	89
Conclusiones	92
Lista de Referencias Bibliográficas	100
Bibliografía	104

Introducción

El presente Proyecto de Graduación (PG), titulado *Fashion e-commerce. Experiencia virtual, compra real, El desafío de la omnicanalidad en el mercado de la moda femenina local*, pretende trabajar en torno a lo que se entiende una problemática que se encuentra en la agenda actual del sector de indumentaria. En este sentido, la irrupción del *e-commerce* como herramienta de comunicación y, sobre todo, para el desarrollo de estrategias de marketing específicas que posibilitan generar nuevas oportunidades de negocio, ofrece la posibilidad de investigar el estado de la cuestión a nivel local. Si bien la integración de Internet en la vida diaria ha logrado borrar las fronteras geográficas y acercado a las personas y las empresas, dicho fenómeno presenta diversos matices, dependiendo el contexto socio económico, el perfil del mercado y la capacidad de cada empresa o emprendedor para desarrollar estrategias efectivas. Algunas razones que explican la desperejada inmersión hacia el *e-commerce* se relacionan con la compleja adaptación que las empresas deben realizar para acoger esta modalidad de negocio. En un contexto de mercado globalizado donde prima el dinamismo, sobre todo por la accesibilidad de la información, la compra *online* de indumentaria se encuentra afianzada en algunos mercados donde tracciona compradores, no obstante, en la Argentina el *fashion e-commerce* no ha logrado instalarse cabalmente como una opción sólida y frecuente para los consumidores.

Se desprenden así, una serie de variables que deben atenderse. Tanto diseñadores de indumentaria como aquellos responsables del área de venta se encuentran interpelados por las nuevas modalidades de consumo que afectan a la etapa de diseño y producción. Del mismo modo, los consumidores modifican sus hábitos de compra por las reglas que el *e-commerce* impone por su misma especificidad. En este sentido, la problemática que se persigue abordar se asocia a poder verificar si el sector de indumentaria posee las herramientas para dar el paso hacia un modelo de negocios que logre combinar el mundo *online* con la dimensión *offline*, un esquema que se traduce con el término omnicanalidad.

Si se comparte la idea de que muchas decisiones de compra de diversos productos y servicios se toman *online* y se concretan *offline* y viceversa, es oportuno investigar en el marco propuesto por el presente PG, qué sucede con el sector de indumentaria y accesorios femeninos. Lo que emerge como una tendencia irreversible en otros mercados, en los cuales Estados Unidos y ciertos países de Europa se consideran pioneros, donde las compras *online* comportan un porcentaje relevante, mientras que en Argentina el *e-commerce* se encuentra en una etapa de desarrollo incipiente.

Lo expresado hasta aquí permite plantear la pregunta problema del presente PG: ¿qué posibilidades brinda el mercado local para implementar la omnicanalidad como estrategia de comercialización de indumentaria femenina?

El objetivo general del PG es el de investigar de qué modo el canal de venta *online* reconfigura el funcionamiento de las marcas de indumentaria femenina nacionales. Por otra parte, los objetivos específicos se asocian, en primera instancia, con la posibilidad de verificar el grado de penetración del *e-commerce* en el mercado local. En segunda instancia, se persigue revisar en qué medida ha cambiado la experiencia de compra a partir de la introducción de las nuevas tecnologías digitales. Del mismo modo, se busca revisar la especificidad de la venta *online* de indumentaria. Finalmente, se busca contrastar y poner en tensión el marco teórico seleccionado para la realización del trabajo con casos ejemplares de emprendimientos y marcas locales de indumentaria femenina que han incorporado la venta *online*. A partir de los objetivos planteados, la metodología del presente PG combina una revisión crítica de bibliografía que aborda los temas centrales, como el *e-commerce* y específicamente vinculado al sector de indumentaria, las estrategias de venta, el cambio de paradigma que sitúa al servicio al cliente por encima del producto, entre otros, con una serie de entrevistas a protagonistas de la industria y académicos que estudian y reflexionan en torno al *e-commerce* y la realización de un sondeo online dirigido a ciento noventa y cuatro mujeres de entre 18 y 70 años, para poder medir los comportamientos respecto a los canales de venta online. (Ver

Cuerpo C p.3) Se entiende que un estudio de campo, acotado, constituye una herramienta imprescindible para arribar a conclusiones y verificar lo que se ha planteado como objetivos de la investigación.

Así, el presente PG se encuentra encuadrado en la Categoría Investigación ya que delimita el tema de análisis y busca investigar qué factores intervienen en la dinámica del *e-commerce* y la venta de indumentaria, para acceder a conclusiones que posibiliten aportar una mirada enriquecedora del estado de situación actual. En cuanto a la Línea Temática, el trabajo se encuentra inscripto en Nuevas tecnologías por el cambio a gran escala que ha generado la explosión tecnológica en el sector del diseño, ya sea en su etapa de producción como en la referida a su comercialización.

Respecto al marco teórico, se han seleccionado una serie de autores que abordan temas que se vinculan directa o tangencialmente con los objetivos planteados. Se rescata, en esta línea, los aportes de Posner (2013), quien indaga en la estructura del mercado de moda haciendo foco en las diversas herramientas de marketing disponibles para su implementación. La importancia que otorga al valor, como concepto central dentro del esquema general de la industria, resulta interesante para los objetivos planteados en este trabajo. Señala que “el valor se halla vinculado al servicio global que una empresa pueda proporcionar y a la experiencia y satisfacción del cliente” (Posner, 2013, p. 29). En una línea similar se encuentra el abordaje de Wheeler y Hirsh (2000) quienes remarcan la necesidad de brindar valor a los clientes, a partir del señalamiento de ciertos puntos. Se destacan, entre ellos, que los clientes buscan la comodidad de comprar en un solo sitio, que no quieren complicaciones, pero lo más relevante tiene que ver con la mejora del servicio. Así, mencionan que una de las alternativas tiene que ver con mejores procesos de compra (2000, p. 23).

Respecto a las fuentes consultadas a través de revistas especializadas como *Fashion Market* o los datos arrojados por numerosos estudios, entre los cuales se destacan el relevamiento realizado por la plataforma *Mercado Libre Moda*, se rescata la información

acerca de los montos de facturación, que exponen un crecimiento paulatino pero sostenido. En todos los casos, los artículos consultados ofrecen la oportunidad de contar con datos fidedignos del *e-commerce* en el mercado local. Por otra parte, la mirada de Sánchez García (2016) resulta relevante ya que cuestiona e indaga sobre las diferencias entre las tiendas de moda online y las tradicionales. Su aproximación al tema permite repensar el modelo de negocios a escala global para luego, detenerse en la especificidad del *e-commerce*. Sánchez García plantea una serie de interrogantes que permiten inaugurar un espacio de indagación para evaluar de qué modo el canal de venta online impacta a las marcas de indumentaria femeninas nacionales. Cuestiona así, qué tipo de profesional es el mejor capacitado para mejorar el rendimiento de una firma. Su abordaje propone tres tipos diferentes de perfiles, el cual enriquece la investigación que se propone en el PG. Menciona dentro de las alternativas a aquellos profesionales en la industria tradicional de moda con poco conocimiento de *e-commerce* y canales digitales, en segundo lugar señala a aquellos profesionales con gran experiencia en *e-commerce* pero sin experiencia en la categoría moda y finalmente, presenta a los profesionales con formación de negocios, *Brand managers* de consumo *lifestyle*, con amplio conocimiento digital y de gestión. Se entiende que la lectura detenida de este tipo de informes contribuye en la realización del PG y abre nuevos espacios de investigación a partir de los datos volcados (Sánchez García, 2016).

Forman parte del marco teórico, asimismo, una serie de artículos publicados en diversos medios de comunicación y revistas dedicadas al negocio de la moda como el caso de *Fashion Market* mencionado anteriormente, que tratan el tema del *e-commerce*, su evolución y expectativas para el mercado local. En todos los casos complementan los textos seleccionados y brindan una serie de datos y estadísticas que resultan cruciales para el presente PG.

Se han relevado, a su vez, una serie de antecedentes académicos pertenecientes a Proyectos de Graduación de alumnos de la Universidad de Palermo, producidos en la

Facultad de Diseño y Comunicación los cuales han aportado perspectivas novedosas acerca de temas relacionados con el PG. Se destaca el Ensayo de Andrade (2014), *Moda 2.0. Cómo avanza en el mundo tecnológico la moda*, quien trabaja alrededor de las nuevas formas de promocionar la moda mediante Internet. Destaca los beneficios de la compra online haciendo foco en casos locales. Se puede tomar este trabajo como un antecedente válido ya que aborda temas comunes y pone en relevancia los cambios de conducta de los consumidores, a partir de la emergencia de los canales digitales de compra. Otro punto importante de su reflexión se relaciona con una de las preguntas más frecuentes respecto al nuevo escenario que plantea el e-commerce, ¿se acerca el fin de la existencia de las tiendas tradicionales? El trabajo realizado por Babadilla, Beltrán, y Martínez (2013), titulado *Relaciones Públicas y moda* tiene como eje de reflexión a la comunicación como una de las herramientas más importantes para gestionar la inserción y el mantenimiento de los negocios de moda en el mercado. En este caso se lo considera un antecedente válido ya que da cuenta de la relevancia que se le brinda a la acción comunicacional que proponen las relaciones públicas, las cuales tienen como objetivo beneficiar y proteger el mercado. En el mismo sentido, destaca el rol trascendental de las redes sociales como canales eficaces para mantener relaciones fluidas con los clientes, uno de los puntos de contacto con los temas tratados en la presente investigación.

El Proyecto de Graduación perteneciente a Curcio (2015), constituye otro antecedente que permite ser considerado enriquecedor por los temas tratados. Titulado *La moda en tiempos de redes sociales. Adaptabilidad de los diseñadores a las nuevas plataformas de comunicación*, trabaja en torno a los cambios operados en el sector del diseño de indumentaria a partir de la integración de las nuevas tecnologías y plataformas de comunicación. Su planteo ofrece una mirada actualizada acerca de los impactos de dichas integraciones, al tiempo que propone un espacio de reflexión en cuanto a la postura de los diseñadores y las posibilidades de optimizar su praxis. La lectura de este trabajo aporta claves de lectura valiosas para el presente PG.

El Proyecto de Graduación del año 2014, perteneciente a Fortini, reflexiona y analiza la evolución de las redes sociales y cómo éstas han impactado en la comunicación online y en la imagen corporativa de las marcas de indumentaria. Lleva como título *Moda y comunicación 2.0. La comunicación de moda en el contexto de las redes sociales*, y puede ser tomado como un antecedente válido ya que analiza a lo largo del trabajo cómo los nuevos canales de comunicación permiten lograr una fidelización con el cliente que se mantiene activo, entre otras problemáticas afines. Gunther, Krizan y Zucco (2014) abordan la relación entre moda y venta online en su Ensayo titulado *Moda online. Una ventaja para los diseñadores emergentes y una desventaja para las agencias publicitarias*. En un sentido similar al resto de los trabajos seleccionados como antecedentes, el proyecto analiza dos componentes relevantes. En primer lugar, el comportamiento de los consumidores online y los cambios que conlleva el advenimiento del *e-commerce* en el sector de indumentaria. En segunda instancia, argumenta los beneficios que dicho modelo otorga a numerosos diseñadores independientes que carecen de recursos para sostener canales de venta offline. Como contrapartida, señala el efecto negativo que comporta la consolidación de la venta online para las agencias publicitarias. Permite ser considerado un valioso antecedente ya que aborda problemáticas afines y aporta perspectivas de análisis interesantes para el presente PG.

El Proyecto de Investigación titulado *Marketing de moda: Los personal shoppers*, pertenece a Kohan (2013) y es otro de los antecedentes que han aportado una clave de análisis válida para la realización del presente PG. Su autor propone un recorrido que pone en foco el concepto de moda, ofreciendo una aproximación que la sitúa como modo y la manera de vestir, la cual informa y define a las personas. No obstante, su análisis se concentra en un nuevo fenómeno social. Refiere que en la actualidad las personas disponen de menos tiempo para ir de compras y señala la necesidad la emergencia de la figura del personal shopper como una posible solución que brinda asesoramiento de imagen a sus clientes y la posibilidad de comprar eficazmente. Se encuentran puntos de

contacto con el presente PG, algunos tangenciales, que sin embargo completan una aproximación global en la cual la irrupción de las nuevas tecnologías y nuevos modos de utilización del tiempo personal, modelan los hábitos de compra y consumo de indumentaria.

Por su parte, el Proyecto de Graduación perteneciente a Orrico (2011), que lleva por nombre *La moda cuando aparece Internet, el rol del diseñador de indumentaria. Teniendo en cuenta sus beneficios y sus desventajas*, constituye un trabajo que permite ser tomado como un antecedente válido. En este caso, la mirada se desplaza al rol del diseñador de indumentaria frente a los cambios operados en el sistema de la moda a partir de las nuevas herramientas de diseño y la irrupción de Internet. El autor aporta definiciones básicas como, qué es el Internet y cuáles son sus herramientas a utilizar como diseñador de indumentaria. En este sentido, al revisar cómo la moda se ve afectada por Internet y cómo afecta de cierta forma al diseñador también, aporta información útil para el presente PG.

Diseño por la inclusión. Indumentaria que despierta los sentidos se titula el Proyecto de Graduación de Ratcliffe, (2014). Encuadrado en la categoría de Proyectos profesionales, tiene como objetivo central la creación de una colección de indumentaria lúdica para los niños con baja visión, tomando los sentidos como principal herramienta para la creación de la misma. Permite ser considerado un antecedente válido ya que, más allá de la especificidad de la colección que propone, se consideran muy importantes los capítulos acerca de los diferentes sentidos para conocer en profundidad los mismos. Se relaciona con el proyecto a realizar debido a que Ratcliffe toma en cuenta las diversas y complejas variables que un diseñador de indumentaria debe contemplar al momento de diseñar una colección que se comercializará mediante la venta online.

En el PG *Diseño de autor y comunicación digital*, Vázquez (2015) persigue reflexionar en torno a la comunicación de moda y cómo ha evolucionado a lo largo del tiempo, tomando en consideración que la globalización ha borrado las fronteras físicas entre las personas.

Define a la moda como fenómeno social y lo que refiere a las tendencias. La moda como instrumento de marketing es otro de los temas que se señala, sumergiéndose en Internet y los canales digitales. Este proyecto fue seleccionado como antecedente ya que sugiere a los nuevos diseñadores que se insertan en el mercado la posibilidad que los canales digitales ofrecen para generar contacto directo e instantáneo con el cliente, permitiendo conocer sus reacciones de manera rápida. Finalmente, el Proyecto de Graduación de Zyserman (2016), *El mundo online: comunicación y prácticas sociales. Mensajes periodísticos y publicitarios en Twitter*, indaga y reflexiona acerca de los cambios en la comunicación y las prácticas sociales como consecuencia al proceso de desarrollo de Internet, principio alborotador respecto al orden social, dando lugar al debate entre lo que es el mundo online y offline. Si bien pertenece a un proyecto de la carrera de Publicidad, fue seleccionado como antecedente debido a que hace énfasis en la capacitación acerca de la historia de las nuevas tecnologías, los usos y las permutaciones en cuanto a las formas de comunicación de la relación social. Se observa una mirada publicitaria y los conceptos y definiciones que se manejan servirán de gran ayuda para el proyecto a realizar. En todos los Proyectos de Graduación relevados, se observa un área de interés común que atraviesa transversalmente los temas escogidos. Si bien la presencia de Internet y la masiva utilización de dispositivos digitales se ha vuelto un escenario corriente en la vida cotidiana, la posibilidad de analizar e investigar su impacto puntualmente en el sector de la moda femenina, ofrece aún espacio para continuar trabajando académicamente.

Fashion e-commerce. Experiencia virtual, compra real. El desafío de la omnicanalidad en el mercado de la moda femenina local, pretende investigar lo que ha sido planteado a comienzos de la Introducción, esto es, ¿qué posibilidades ofrece el mercado local para implementar la omnicanalidad como estrategia de comercialización de indumentaria? Lo expresado hasta aquí, permite mencionar que los contenidos del presente PG se encuentran articulados en torno a seis capítulos. En el primer Capítulo se aborda, a modo

de introducción a conceptos básicos, qué se entiende por *e-commerce*, de qué modo este tipo de modelo de negocios se encuentra desarrollado en el país a nivel macro para luego revisar la situación en el sector de indumentaria. El segundo Capítulo, por su parte, se concentra en revisar y reflexionar en torno a la moda como sistema que se encuentra sujeto a las reglas de un mercado globalizado. El objetivo se concentra en lograr entender el funcionamiento del sector, a nivel local e internacional, con lo que se asume como nuevas reglas y modalidades, tanto de producción como de comercialización. Por su parte, el Capítulo tercero se concentra en la relación entre el Marketing y la moda y la necesidad de dar espacio a la omnicanalidad, como estrategia posible para combinar la tienda virtual con la tienda tradicional. La experiencia de compra es el tema central del Capítulo cuarto, atendiendo a la relevancia que presenta en la actualidad el servicio y el valor por sobre los productos. Este cambio de paradigma se vincula, en parte, a la competencia existente en los mercados, a la irrupción de las tecnologías digitales y a los modos y hábitos de consumo, especialmente, en el sector de indumentaria. El quinto Capítulo se concentra en el análisis del modelo de *e-commerce* en casos concretos, con el fin de observar críticamente cómo, casos ejemplares de marcas locales, implementan las herramientas para gestionar sus canales virtuales. Se han analizado así, las tiendas online de *Rapsodia* y *Sweet*, como firmas nacionales y el caso de la tienda española *Zara* que tiene presencia en mercados globales. A partir de la elaboración de fichas de observación, se persigue revisar y contrastar los conceptos que se han trabajado en los capítulos precedentes y al mismo tiempo, verificar a partir de la información que se desprende del sondeo, la eficacia del manejo de los canales digitales. Se complementa el análisis de los datos emanados de la observación de los canales digitales de las marcas seleccionadas con cuatro entrevistas realizadas a personas que, en la actualidad, desempeñan funciones asociadas al modelo de *e-commerce* de cuatro firmas nacionales de moda femenina, como son *Rapsodia*, *Sweet*, *Tucci* y el grupo conformado por *Desiderata*, *Portsaid* y *System*.

Finalmente, el sexto Capítulo retoma los tópicos revisados con el propósito de establecer cuáles son los retos a futuro que tiene el sector de indumentaria femenina en relación a la gestión de la omnicanalidad como modelo de negocio. Al mismo tiempo, el capítulo vuelca las reflexiones surgidas de las entrevistas a la Lic. Lazazzera y a la Lic. Faverio, quienes fueron consultadas en su rol de docentes para revisar la importancia del fenómeno del *e-commerce* y las posibles repercusiones dentro del ámbito académico. La meta se vincula con la oportunidad de contrastar la información recogida del sondeo con ciertos aspectos del modelo de negocio que requieren aún, mejoras.

Si bien la Argentina tiene estadísticas que demuestran que la venta *online* se encuentra afianzada, se entiende que aún queda un margen significativo para que la experiencia de compra pueda alcanzar niveles superiores. Siguiendo lo expresado por Mariela Censori (2016), quien se desempeña como Directora de la Comisión de Moda de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, “el fashion e-commerce es una tendencia en ascenso que se ya se vio consolidada en el pasado HotSale cuando la categoría alcanzó el podio en unidades vendidas en los dos días de ventas” (Censori, 2016, p. 1). Su señalamiento confirma por una parte que el consumidor está cambiando su comportamiento de consumo, mientras que, por otro lado, se desprende que, paulatinamente, el canal digital ha ganado confianza como vía para adquirir productos pertenecientes al rubro de indumentaria femenina.

Se pretende, a lo largo del proceso de investigación del presente PG, verificar en casos concretos, qué tipo de modificaciones han debido gestionar las firmas de ropa de mujer para poder ingresar en este nuevo canal de negocios, al mismo tiempo que aportar información actualizada respecto al estado de situación de la venta *online*. Se entiende que un trabajo de esta índole constituye un aporte novedoso a la disciplina del diseño, acorde a la agenda de problemáticas que el sector del diseño debe seguir trabajando y mejorando. La presencia masiva de las redes sociales y la oportunidad de inaugurar canales digitales de venta requiere un conocimiento preciso del mercado, así como

también, requiere de habilidades y competencias para lograr integrar los beneficios de la venta *online*, una tendencia que crece a nivel global.

Capítulo 1. Aproximación al e-commerce

Este capítulo persigue revisar qué se entiende por *e-commerce*, de qué modo este tipo de modelo de negocios se encuentra desarrollado en el país a nivel macro para luego revisar la situación en el sector de indumentaria. Se aportarán datos pertenecientes a la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), con el fin de observar la incidencia del *e-commerce* en Argentina en los últimos años a esta parte. Asimismo, se revisarán los canales tradicionales de compra, como lo son las tiendas tradicionales, respecto a las innovaciones que ofrecen las tiendas virtuales. Finalmente, se hará foco en el denominado Momento Zero de la Verdad (ZMOT). Se incluye parte de la información recogida del sondeo realizado de modo online y dirigido a mujeres, que se ha confeccionado como instrumento metodológico para el estudio de campo que forma parte de la Investigación. Es preciso mencionar que dicho sondeo se ha propuesto como una herramienta que pretende recoger datos específicos respecto a dos cuestiones. La primera, relacionada con la valoración y uso del *e-commerce* como recurso de compra de productos y servicios y, en segunda instancia, el objetivo se ha centrado en la experiencia online y el sector de moda y accesorios femeninos.

El universo de mujeres sondeadas alcanza a 194 casos, un número que se entiende suficiente para sacar conclusiones respecto a los temas que atraviesan el PG. Respecto a las edades, para conocer la franja etaria a la cual pertenecen la primera pregunta apunta a conocer la edad. El 67.5% se trata de mujeres de entre 18 y 25 años, el 9.8% tiene entre 26 y 30 años, el 5.2% declara encontrarse en la franja que va de los 31 a los 40 años, el mismo porcentaje anterior corresponde a mujeres entre 41 y 50 años y el restante 12.4% se encuentra comprendida entre los 51 y 70 años. (Ver Cuerpo C, p.9). Se entiende que la mayoría de las edades se encuentran representadas en el sondeo, de modo que se han recogido las experiencias de mujeres jóvenes que han nacido en una cultura digitalizada y asimismo, de un grupo de mujeres que ha tenido que incorporar las

nuevas tecnologías en las actividades cotidianas entre las cuales el *e-commerce* es una de ellas.

1.1. Aproximación al concepto de *e-commerce*

Una primera aproximación al término *e-commerce* permite asociarlo a las ventas generadas por Internet, de modo tal que refiere a las transacciones comerciales en las cuales, como rasgo distintivo, no hay relación física entre las partes involucradas. Esto implica que los pedidos, la información y las consultas y los pagos se realizan a través de un canal de distribución electrónico. El rol de Internet en este modelo es crucial por varias razones. En primera instancia, ofrece una infraestructura a escala global con miles de redes conectadas entre sí, diversos servicios como son las páginas web, el correo electrónico, la capacidad de realizar transferencia de archivos y comunicación por redes sociales. Estos conjuntos de herramientas proporcionan al *e-commerce* la plataforma ideal para establecer una fluida comunicación con los consumidores, ya sean empresas o personas, para la formalización de compras (Fonseca, 2014).

Se ha mencionado en la Introducción que la integración a la vida cotidiana de Internet ha impactado en diversos niveles y ámbitos, desdibujando las fronteras geográficas y espaciales, no obstante, en el terreno de las empresas Internet cumple diversas funciones. Como herramienta empresarial sirve para la mejora de los procesos internos. Desde el punto de vista del mercado, Internet representa una cantidad ilimitada de personas que se encuentran interconectadas a las cuales la empresa puede dirigir sus productos y servicios. Como canal de distribución, Internet emerge como una herramienta eficaz para gestionar servicios y bienes digitales, como por ejemplo consultorías, asesorías, o bancarización online. Por último, como canal de comunicación, una de las funciones más determinantes, ya que posibilita la comunicación en tiempo real y la oportunidad de desarrollar estrategias de marketing diseñadas para distintos tipos de consumidores. Así, el *e-commerce* permite ser entendido como:

Un concepto de negocio más directo que el tradicional, en el sentido de que casi desaparecen los intermediarios. Internet, como red de redes, es un potente vehículo que permite que desaparezcan las barreras geográficas y que ese entramado de información fluya en todas direcciones en tiempos vertiginosos. El e-commerce permite la creación de nuevas figuras que hasta ahora han sido impensables en el comercio tradicional (Fonseca, 2014, p. 5).

1.1.1. El e-business como estrategia global

A la par del concepto de *e-commerce* se encuentra el de *e-business*, cuestión que permite cuestionar cuál es la especificidad y alcance de ambos. Si como se ha mencionado, el *e-commerce* puede ser entendido como la compra y venta a través de canales digitales, el *e-business* emerge como una estrategia más abarcativa que incluye al *e-commerce*. Así, la redefinición del tradicional modelo de negocios persigue maximizar el valor del cliente a través de la integración de las nuevas tecnologías. Si cualquier parte de la cadena de valor de una marca o empresa comienza a integrar negocios desde algún canal digital, inevitablemente, las demás compañías o actores que se encuentren involucrados en ese negocio deberán seguir esa misma tendencia. ¿Cuáles son las razones para sostener esta idea? Parte de los motivos se asocian a que la tecnología ya no constituye un factor adicional en la creación de estrategias de negocios, por el contrario, en el marco de una economía globalizada constituye su causa. En segundo lugar, en la actualidad, la capacidad de construir canales de información fluidos emerge como un punto mucho más redituable que la misma creación y fabricación de productos. Asimismo, las integraciones de las nuevas tecnologías otorgan la posibilidad de mejorar e innovar la experiencia total de la adquisición de un producto, cuestión que incluye la selección, el pedido, la entrega y el servicio global al cliente (Kalakota y Robinson, 2001).

Otro punto que merece ser destacado tiene que ver con la idea de que la comunidad de individuos del ciberespacio es amplia e infinita, pero, sin embargo, puede entenderse a Internet como un espacio anfitrión de diversas comunidades que se encuentran definidas por intereses comunes. Esta noción de comunidades virtuales con rasgos específicos es

clave para desarrollar estrategias diseñadas para la comercialización online. De este modo, tanto marcas pequeñas como grandes firmas de moda femenina deben encontrar o gestar comunidades que sean adecuadas para hacer crecer su negocio. Promover el conocimiento comunitario, esto es “el conocimiento que adquiere una empresa acerca de los clientes con gustos y necesidades similares que permite a una empresa anticiparse a las necesidades individuales de un cliente, aún antes de que este sepa lo que necesita” (Siebel, 2000, p. 214).

Desde el punto de vista de los clientes los beneficios del *e-business* se traducen en que la movilidad virtual, sobre todo en la instancia de comparar artículos, lo ubica como una oportunidad excepcional, ya que esta comparación y evaluación de los productos resulta imposible de realizar en el espacio físico de las tiendas. Desde la perspectiva de Siebel (2000), se trata de un efecto democratizador ya que en la experiencia de compra en una tienda tradicional la ubicación de los productos es clave, cuestión que se allana en un entorno digital. Y esta apreciación se puede trasladar a las tiendas de indumentaria y accesorios femeninos.

Negocios flexibles, esa es la clave para que las marcas y diseñadores de moda femenina puedan ser exitosas en tiempos de globalización e hiperconectividad. El sendero para alcanzar la meta de la flexibilidad se inicia con el cuestionamiento de las definiciones tradicionales de valor. Esto implica asociar el término valor a la experiencia total del cliente y contar con diseñadores y marcas de moda femenina que comprendan cómo integrar los canales digitales de comercialización sin dejar de lado los canales tradicionales, de forma planificada (Kalakota y Robinson, 2001).

1.1.2. Tiendas tradicionales vs tiendas virtuales

Si bien no constituye un objetivo de la presente Investigación revisar exhaustivamente el modelo de negocios tradicional, es preciso señalar algunas consideraciones para así, determinar los beneficios del *e-commerce* y, sobre todo, poder demostrar y explicar las razones por las cuales este tipo de negocios se comienza a expandir. En el modelo de

comercio tradicional y siguiendo la perspectiva planteada por Fonseca (2014), para el caso de una empresa mediana o familiar “no tendría la más mínima oportunidad de darse a conocer más allá de su entorno cercano” (Fonseca, 2014), salvo que dispusiera de los recursos necesarios para generar estrategias de marketing y publicidad a gran escala. La situación permite ser revertida drásticamente, para el mismo tipo de empresa o emprendimiento de pequeña o mediana escala, expandiendo su visibilidad y ampliando las posibilidades de acceso de su público objetivo, a través de los diversos canales de la web. Ahora bien, si bien se intuye como un paso que toda marca o empresa debe dar incorporando las nuevas tecnologías dentro de su esquema de negocios, para ser más competitivos y lograr visibilidad en el sector en el cual se encuentra posicionado, el *e-commerce* reclama como estrategia, una empresa físicamente organizada y comprometida, con objetivos claros.

¿Qué beneficios y ventajas tiene el *e-commerce*? Una de las primeras observaciones es que se trata de un mercado abierto todo el año y a toda hora, sin importar el rubro. Este es un beneficio que la red ofrece a los consumidores donde no existen barreras horarias. En segundo lugar, brinda acceso a múltiples productos disponibles en el mercado mundial, de modo que el *e-commerce* posibilita adquirir diversas cosas que no se encuentran en venta en el país de residencia del comprador. El *feedback* con los clientes es una de las ventajas más relevantes; los foros, blogs y páginas especializadas en determinados productos o servicios, constituyen herramientas que la web ofrece para concretar la decisión de compra de acuerdo a los criterios de búsqueda de cada usuario. Otro de los beneficios exclusivos de este modelo se vincula con la oferta de productos y servicios personalizados y el servicio al cliente online, ambas, herramientas de valor añadido que muchas empresas y emprendimientos ofrecen a sus clientes. Como consecuencia de la interacción entre la marca y los consumidores, denominado también Marketing *one-to-one*, personalizando los gustos y preferencias, permite ofrecer mejores ofertas y conseguir llegar a su público objetivo con más eficacia (Fonseca, 2014).

De todos modos, y considerando que la emergencia del *e-commerce* se encuentra aún en estado de expansión, sobre todo en el mercado local de moda femenina, hay que resaltar que en un nivel global las tiendas y marcas más importantes del sector son las mismas que tienen una presencia significativa con tiendas tradicionales, donde las clientas pueden tener experiencias de compra en el mundo real. “Cerca del 40% de todas las ventas en línea vienen de páginas de Internet de comerciantes tradicionales (...) a los consumidores les gusta la sinergia que hay entre las compras que pueden hacer en línea y las que pueden hacer en el almacén del comerciante” (Rapaille, 2007, p. 237). Si bien el autor no se refiere específicamente al *e-commerce* vinculado con la comercialización de moda y accesorios femeninos, su abordaje puede ser trasladado ya que se entiende que los nombres de las grandes firmas poseen un capital propio y prestigio que cuenta al momento de decidir una compra online (Rapaille, 2007).

1.2. El Momento Zero de la Verdad

El Momento Zero de la Verdad, denominado por sus siglas en inglés ZMOT, constituye uno de los momentos críticos de decisión de compra que se da antes de llegar a la tienda, precisamente es la instancia de búsqueda de información que, cada vez más asiduamente, realizan los compradores antes de concretar una adquisición. Nuevamente, el rol de Internet, cobra relevancia ya que es en la acción de navegar por diversas páginas donde cada potencial consumidor se apropia de la información que necesita para sentirse seguro de la compra del producto o servicio que adquirirá. De acuerdo a lo señalado por la empresa *Google*, quien se ubica como uno de los motores de búsqueda más potentes a escala global, el ZMOT:

Está cambiando las reglas del juego en el marketing. Es una nueva etapa en la toma de decisiones que se repite millones de veces al día a través de toda clase de teléfonos móviles, computadores portátiles y dispositivos con conexión a Internet. Es el momento del marketing y el acceso a la información, en el que los consumidores toman decisiones que incidirán en el éxito o el fracaso de casi todas las marcas en el mundo. En *Google*, lo llamamos Momento cero de la verdad o simplemente ZMOT (Lecinski, 2011, p.9).

La importancia de dar cuenta de este fenómeno, se relaciona porque el *e-commerce* contempla todas las instancias por las que un usuario atraviesa antes de definir su compra. Comienza cuando una persona enciende su computadora o teléfono móvil y comienza a recabar información sobre aquello que tiene pensado comprar. Parte de los cambios de hábitos en el modo de consumir en la actualidad se relacionan con los beneficios y ventajas de Internet como medio y canal de información y compra. Si hace poco tiempo atrás, este tipo de búsqueda se encontraba reservado a artículos de gran valor, como por ejemplo vehículos, ciertos artículos electrónicos o viajes, la tendencia demuestra que en la actualidad la búsqueda se extiende a toda clase de artículos.

1.2.1. Características del ZMOT

Como fase constitutiva del modelo de negocio que implica el *e-commerce*, el ZMOT posee rasgos que se encuentran en sintonía con los que se han descrito en párrafos precedentes. Se puede señalar que ocurre en línea, por lo tanto, suele iniciarse con una búsqueda en algunas de las plataformas como *Google*, *Yahoo*, *YouTube*, entre otras. Ocurre en tiempo real, y del mismo que el *e-commerce* en cualquier momento del día. Según datos provenientes de *Google* para el año 2011, fecha de la publicación del texto de Lecinski (2011), las búsquedas móviles se duplicaron entre el 2010 y el año 2011. La interacción es multidireccional, esto implica que se conectan y relacionan diferentes actores, especialistas en Marketing, amigos, desconocidos, sitios web y expertos que manifiestan su opinión y experiencia de uso, entre otros (Lecinski, 2011).

Acaso, uno de los desafíos de las marcas, más allá del rubro o sector al que pertenezcan, se encuentra en estar presentes y visibles en el ZMOT, para formar parte del grupo de alternativas de compra de cualquier potencial comprador. Se trata de lograr traspasar la fase de consulta y recolección de información para llevarlas al momento de compra. Para el sector de indumentaria, sucede lo mismo.

1.3. El e-commerce en la Argentina

Parte de la importancia que tiene el *e-commerce* como canal de venta en el país se traduce en las numerosas organizaciones que se encuentran abocadas a desarrollar y capacitar a las marcas y emprendedores que piensan en consolidar su presencia en la web y para aquellos que aún no han dado el paso hacia el modelo de omnicanalidad. Un caso que ilustra lo mencionado lo constituye la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), quien lleva estadísticas que exponen datos concretos en relación al tema. Asimismo, promueve jornadas de capacitación acerca del comercio electrónico y promueve desde el año 2015 el *eModa Day*. Este evento se propone como una jornada intensiva de capacitación que persigue, año tras año, potenciar la industria de la moda a través de Internet.

De acuerdo a los datos emanados del Estudio Anual de Comercio Electrónico correspondiente al año 2016, la CACE ha recogido una serie de información de relevancia para los objetivos del presente PG. Dichos datos recogen la información, por una parte, de 800 entrevistas realizadas en modo *online*, a individuos de ambos sexos entre los 18 y 65 años de edad distribuidos en todo el territorio del país, que hayan adquirido algún producto o servicio en los seis meses anteriores de la encuesta. Por otra parte, la CACE sumó los datos de 160 empresas que son socias de la institución, de modo tal que la encuesta puede ser tomada como representativa. Se destacan del conjunto del informe, que en Argentina el 90% de los adultos conectados ya compró online al menos una vez, esto se traduce en 17.8 millones de personas y representa según datos de la propia institución, un 17% + que en el año 2015. Respecto a las modalidades de entrega del producto, el 66% de los compradores elige el envío a domicilio (CACE, 2016). El ticket promedio de compra fue de \$2.185. Estos números revelan, asimismo, que se han comercializado 75 millones de productos, y un punto que resulta relevante en el contexto de la presente Investigación se asocia a los rubros que impulsaron el crecimiento. Se destacan Alimentos, bebidas y limpieza y también

Cosmética y perfumería. Se puede observar, como primer señalamiento, que el rubro de indumentaria y accesorios no se encuentra entre los productos más comprados (CACE, 2016).

Una mirada más cerrada revela que las mujeres lideran en cuanto a género, las compras. Representan un 67% del total de los compradores. En relación a las edades, surge otro dato interesante, los e-shoppers son en su mayoría los denominados Millennials, con el 57% de las compras. En el mismo sentido, el informe destaca:

Analizando categorías preferidas por género, se puede observar que los hombres se caracterizan por elegir tecnología, accesorios para autos, software y deportes. Las mujeres, por su lado, se orientan más a la compra de turismo y entradas a espectáculos. Los Millennials también cuentan con ciertos rubros que los representan y estos son: cosmética, indumentaria, equipos de audio y telefonía (CACE, 2017).

Si se compara la evolución de ciertos rubros, sobre todo para evaluar la participación del rubro indumentaria en el *e-commerce*, cabe señalar que el rubro que lidera el ranking es Pasajes y Turismo, con una participación del 25% de la totalidad de las transacciones. Los alimentos, bebidas y artículos de limpieza representan el 7% pero exponen un crecimiento del 91% respecto al año anterior. Para el caso de la indumentaria no deportiva, sector que constituye el objeto de investigación del presente PG, la participación es del 2% y revela un crecimiento del 40% respecto del año 2015. Por último, en lo referido a la distribución de las ventas por canales digitales por zona, la Ciudad de Buenos Aires lidera la franja con un 44% de la totalidad de las compras. El centro del país, articulado alrededor de las provincias de Córdoba, La Pampa y el resto de la provincia de Buenos Aires aglutina el 30%, la zona de la Patagonia el 6%, a la zona de Cuyo corresponde el 4% y el NOA el 7%. Estas cifras revelan información sumamente valiosa para ser tomada en cuenta por aquellas marcas y emprendedores que tienen como objetivo proyectar sus ventas a nivel regional (CACE, 2016).

Los datos recogidos del sondeo *online*, realizado a propósito del presente PG, arrojan cifras que se encuentran en sintonía con la información recogida de la CACE (2016). Así, se ha podido constatar que el 95.4% de las mujeres consultadas ha realizado algún tipo

de compra online, y este dato incluye todos los rubros de productos y servicios. Asimismo, el 70.6% realiza compras vía web al menos una vez cada 6 meses mientras que el 21.6% consigna que al menos adquiere productos o servicios una vez al mes. Finalmente, el 84.5% de las mujeres consultadas sostiene que la compra online constituye un medio seguro para la adquisición de bienes y servicios (Ver Cuerpo C, p.10)

1.4. E-commerce y Fashion Market

El sector de la industria de la moda, si bien no alcanza los grandes volúmenes de transacciones que otros rubros exponen, no ha sido indiferente al crecimiento del *e-commerce*. Según lo expresado por la actual Directora de la Comisión de Moda de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, “el fashion e-commerce es una tendencia en ascenso que se ya se vio consolidada en el pasado HotSale cuando la categoría alcanzó el podio en unidades vendidas en los dos días de ventas” (Censori, 2016, p. 1). Algunas de las razones que se encuentran detrás del crecimiento paulatino pero sostenido se asocian a diversos factores. En primera instancia, se ha incrementado la variedad de la oferta, también se han sumado nuevas y más marcas al segmento, una mayor variedad de productos, mejores precios y una gran diversificación de promociones (Censori, 2016). Como parte de las actividades y conferencias que organiza la Comisión de Moda dirigida por Censori, se realizan diversas ponencias que cuentan con referentes locales y regionales del fashion e-commerce. En la jornada organizada en el año 2011, participaron la socia fundadora de www.deluxebuys.com Malu Estevez, Agustina Maggio quien es fundadora y directora de www.thenetboutique.com y Marcelino Herrera Vegas, Gerente Comercial de www.mercadolibre.com. Resulta de suma importancia revisar las experiencias que cada uno de ellos ha atravesado en pos de recuperar cuales son las claves y tendencias que deben tenerse en cuenta para integrar las nuevas tecnologías de los canales digitales de venta de indumentaria y accesorios. En esta línea, resulta

oportuno mencionar que la venta de moda por Internet no sólo se concentra en la venta de una prenda o accesorio, sino que incluye información y tecnología que permita feedback con los usuarios. Otro aspecto importante para optimizar los beneficios del *e-commerce* se relaciona con la capacidad de crear “nuevas formas de diversificar la oferta. El cliente busca variedad en la oferta de productos y bajos precios”, tal como lo señala Malu Estevez (2011). Desde la perspectiva de Herrera Vegas las principales ventajas de vender por Internet se asocian a la facilidad, rapidez y mínima inversión que se necesita. Continúa señalando que “se genera enorme tráfico a bajo costo, facilita el acceso desde cualquier parte del mundo, iguala grandes compañías con pequeños emprendedores y evita los costos de tener un local comercial” (Herrera Vargas, 2011). Otros referentes coinciden en enumerar otras ventajas de *fashion e-commerce*, poniendo en primer plano el nuevo rol de los consumidores quienes, a partir de la gran oferta global, deciden qué, cuándo y a través de qué canales comprar artículos de moda y accesorios. Otro punto importante es el *crosselling*, término que alude a la capacidad de vender más cantidad de productos ofreciendo algún factor diferencial como promociones, descuentos, cambios de prendas y financiación.

Lo expresado hasta aquí da cuenta de algunas de las variables a tener en cuenta respecto a los modos en los cuales, tanto las marcas y emprendedores, como los usuarios, se comunican e interactúan a través de los canales digitales de venta. No obstante, desarrollar un modelo de negocios de estas características requiere una serie de ajustes internos para poder dar respuestas satisfactorias a los consumidores. Censori (2016), recomienda seguir algunos lineamientos básicos para vender ropa y accesorios por Internet:

Ofrecer una descripción completa del producto, con colores, talles y stock disponible. Utilizar fotos de buena calidad que ilustren el producto y que cuenten con plano detalle de la prenda, combinado con videos. Contar con un buen motor de búsqueda, con filtros por marca, color, rango de precios. Destinar un espacio para preguntas y respuestas al comprador. Es fundamental la rápida respuesta a las dudas. Ofrecer amplia gama de productos y garantía de cambio del producto. Trabajar en conjunto con redes sociales para viralizar el producto y estar muy atento a las demandas del cliente (Censori, 2016).

Lo expresado por Censori cobra relevancia si se contrasta con la experiencia real del grupo de mujeres que han respondido al sondeo diseñado para la presente Investigación. Se aprecia que aún existe una brecha entre lo que debería suceder al momento de iniciar una compra online hasta el cierre, con la entrega del producto. En este sentido, los datos recogidos en el sondeo señalan que un alto porcentaje de las mujeres consultadas encuentran que la entrega y la devolución, así como también la posibilidad de evacuar dudas, son los puntos críticos a la hora de adquirir una prenda online.

1.4.1. Perfil del *e-shopper* de moda en la región

Otra serie relevante de datos que colaboran en comprender cómo compran, qué compran y qué tipo de experiencia buscan los consumidores de moda a través del comercio electrónico, lo ofrece la Universidad Ecommerce (2013) quien reúne diversas fuentes de consulta para brindar asesoramiento a marcas y emprendedores. Parte de sus informes revelan que el 40% de las mujeres argentinas gasta en promedio más de \$500 por compra online. En el mismo sentido mencionan que el shopping online se encuentra entre las principales cuatro actividades que realiza una mujer en Internet. Otros datos sobre el consumo online revelan que el 55% de las mujeres en Argentina mencionan que son más propensas a comprar productos online a las marcas con las cuales interactúan en las redes sociales. Referido al tiempo de compra, las mujeres demoran en promedio 14 minutos para concretar una compra, mientras que el promedio en los hombres es de 10 minutos (Universidad Ecommerce, 2013).

Como contrapartida, y a modo de conclusiones preliminares, el *e-commerce* también debe ser analizado como un facilitador para la exportación desde la Ciudad de Buenos Aires que exporta cerca de U\$S 100.000 millones en servicios y 300 millones en bienes. Dentro de estas cifras macro, el sector de indumentaria y accesorios representa un porcentaje que crece año tras año. Marcos Amadeo, director general de Comercio Exterior de la Ciudad de Buenos Aires, expresó en una nota publicada en el matutino *La*

Nación del mes de septiembre de 2015 que el comercio tradicional se ha modificado por el creciente protagonismo “de los servicios en el comercio mundial y por los canales alternativos como el *e-commerce* transfronterizo, que se espera que crezca a un ritmo mayor al 30% anual en facturación” (Amadeo, 2015).

En el próximo capítulo, se abordan temas relacionados más específicamente con el sitio que ostentan las redes sociales en la promoción y comercialización del sector de la indumentaria y accesorios femeninos. Del mismo modo se contemplarán qué tipo de estrategias de marketing y herramientas de la misma disciplina deben articularse para que una empresa no fracase en su inserción al entorno digital.

Capítulo 2. La moda globalizada

El presente capítulo pretende revisar ciertas características de la industria de la moda femenina en un escenario altamente globalizado. Se entiende que constituye un tema relevante para el PG ya que el *e-commerce*, como estrategia de venta, emerge como consecuencia de la introducción de las nuevas tecnologías que hacen posible la implementación de canales digitales para comercializar productos de indumentaria y accesorios. Se revisa en este contexto, la relevancia del Marketing como herramienta de gestión necesaria que permite a las empresas y diseñadores independientes, conocer cómo se compone el mercado al cual apuntan. Asimismo, se analiza la relevancia de las redes sociales como espacios de promoción, diálogo y venta de marcas y diseñadores.

2.1. Comunicación y moda, variables para la comercialización

La relación entre moda y comunicación ofrece diferentes aristas de análisis ya que dicho vínculo se observa en distintas instancias que conforman el complejo mercado global de la moda, y específicamente la moda femenina. La comercialización de indumentaria y accesorios, por otra parte, se ha transformado acorde a los avances del sistema económico, al perfil de la sociedad en cada época y a la propia evolución de la industria. Señala Saulquin (2010) que la sociedad actual se vuelca a la producción para poder celebrar el consumo. Agrega que se superponen los productos, la información, las noticias y las modas, pero remarca que, sobre todo se consumen imágenes que habilitan armar identidades alternativas. Siguiendo esta línea de análisis resulta interesante conectar dos esferas que, si bien a primera vista pueden parecer desconectadas, habilitan repensar que la globalización y la inserción de las tecnologías digitales han impactado transversalmente en los modos de representación colectivo y las nuevas maneras de encarar los negocios, específicamente en la industria de la moda. Si bien la autora no habla específicamente del rol de las redes sociales, por ejemplo, su visión hecha luz acerca de lo que puede ser denominado como un espíritu de época signado

por el consumo de imágenes, la digitalidad y en ese contexto, la moda adaptándose desde el diseño y su comercialización, a los cambios que impactan en los modos de relacionarse. Señala que:

Desde la aparición de la moda en el siglo XIV hasta la actualidad, ya configurada en sistema complejo, la moda se ha presentado como el producto ideológico de cada sociedad y de cada cultura, canalizando su imaginario social. Visualizada como una totalidad, se ha organizado y distinguido de acuerdo con variables determinadas y condicionadas por el marco cultural que le da sentido. Estas variables se traducen en aspectos individuales, que han comunicado desde entonces las identidades de las personas y, en especial, el lugar que cada uno ocupa en la sociedad. Formas de vestir que señalan el sexo, indican la edad, los estilos de vida y las funciones que cada uno desempeña, como también los lugares geográficos y las temporadas de verano y de invierno. Ceremonias y ritos que pautan a cada uno las maneras de presentarse, atentos a una moda que se convierte en la herramienta necesaria para adaptarse a la modernidad (Saulquin, 2010, p. 103).

La economía global, entendida como aquella donde los bienes y servicios, las personas, las ideas y la información transitan sin restricciones entre las fronteras geográficas, expande e impone desafíos a la industria de la moda a nivel local y a escala global. Sin embargo, la clave para las marcas de indumentaria y accesorios femeninos, como de cualquier otro sector, se vincula con comprender que la globalización ha elevado los estándares de desempeño “para muchas de las dimensiones competitivas, entre otras la calidad, el costo, la productividad, el tiempo para la introducción de productos y la eficiencia de las operaciones” (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008, p. 9). El corrimiento de los estándares impacta en todos los niveles, no sólo para aquellas marcas que buscan proyección internacional sino para aquellas que compiten en el mercado local.

Es en este sentido, mencionado al comienzo del apartado, que la comercialización de indumentaria ha recogido esta serie de transformaciones. Han sido tantos los aspectos que han cambiado la fisonomía del sector, que pueden rastrearse en la bibliografía que da cuenta de dicha evolución. Al abordaje centrado en el concepto de *merchandising* (Wellhoff y Masson, 1997), propio de finales de los años ‘90, siguió la perspectiva del Marketing como proceso de gestión que contempla la habilidad para crear, comunicar y entregar valor a los consumidores. Sin embargo, sigue vigente una serie de conceptos que han sido retomados por los nuevos abordajes. Un claro ejemplo lo constituye la idea

de que no alcanza con estar presente en los mercados, sino que se debe estar donde es preciso estar. En la actualidad, esta premisa continúa siendo crucial, aunque en una economía regida por la globalización (Wellhoff y Masson, 1997).

Los principales elementos del Marketing, en lo que se asocia al contexto de la moda, giran en torno a variables específicas para el sector. Se destaca la necesidad de conocer las demandas del cliente, variable que consiste en producir prendas y accesorios que el público desea adquirir y no solamente aquello que el diseñador de moda desea crear. Este punto es importante ya que de la información obtenida a partir de los estudios de mercado y de la predicción de tendencias es posible determinar los estilos, colores o tecnologías que pueden resultar atractivas para los potenciales clientes. Otro de los pilares del Marketing de moda tiene que ver con la interrelación entre la instancia de creación y la etapa de comunicación y entrega. Si alguno de estos dos aspectos falla la consecuencia es la ausencia de una de las instancias imprescindibles, la entrega de valor. En este contexto, la noción de valor desborda la referencia al precio de una prenda o par de zapatos, más bien se vincula con “un repertorio de factores potenciales a los que los consumidores otorgan valor, son de su interés o con los que pueden establecer una conexión emocional” (Posner, 2013, p. 29). Una mirada más detenida a este concepto revela que se halla relacionado al servicio global que una marca puede brindar y a la experiencia del cliente.

Ahora bien, entender el Marketing de moda desde una visión cerrada y estática es un error. Una prueba de ello es desconocer que existen variables específicas que atraviesan al sector de la indumentaria. El marketing paritario, por ejemplo, tiene lugar cuando los mismos consumidores promocionan marcas o productos. Resulta posible considerarlo como una herramienta potente y efectiva que supera en algunos casos a las campañas de promoción tradicionales. Asimismo, el denominado marketing viral, cuando una tendencia se disemina con rapidez, es otra modalidad que se vincula directamente con el auge de las nuevas tecnologías de comunicación basadas en Internet. La emergencia de

blogs dedicados a la moda, las redes sociales y otras plataformas *online* contribuyen a la consolidación de esta nueva forma de marketing. En el mismo sentido, la aparición de la figura del *influencer*, también ha impactado en el nuevo esquema. Así, los canales digitales han revolucionado al sector de la moda no sólo en la promoción sino en la etapa de venta, objeto de investigación del presente PG. “El marketing viral se sirve de la conectividad entre individuos para captar su atención y hacer correr la voz” (Posner, 2013, p. 30).

Lo que puede subrayarse en todos los casos es la centralidad de la figura del cliente, su estudio es fundamental para poder diseñar estrategias de creación y comercialización de prendas y accesorios de moda femenina, pero sobre todo para gestionar un plan efectivo de comunicación. No todos los consumidores son iguales ni tienen las mismas motivaciones ni comportamiento de compra y es aquí donde resulta necesario para las marcas comunicar claramente para satisfacer sus necesidades. Otro punto insoslayable se relaciona con los rasgos específicos de la economía local y cómo estas características impactan en la experiencia de los usuarios.

2.2. El rol de las redes sociales en la comunicación

Las redes sociales han modificado radicalmente la industria de la moda, sobre todo el modo de comunicación entre las marcas y diseñadores y sus clientes y potenciales consumidores ya que ha generado un espacio de diálogo sin intermediarios. Las publicidades en diarios, revistas o las promociones en la vía pública ya no constituyen los pilares de las campañas. La integración de las nuevas tecnologías permite la conexión en cualquier momento del día a través de diferentes contenidos, pero, sobre todo, ofrece la oportunidad de escuchar a los clientes o seguidores. Es acaso esta característica la más notable ya que la escucha activa posibilita conocer qué piensan de las marcas y qué esperan de ellas. No obstante, estos señalamientos, se debe hacer foco en que no sólo aumenta el consumo online en general, sino que las estadísticas demuestran que son

cada vez más los usuarios que realizan compras desde sus *smartphones* o *tablets*. “Cada vez realizan más operaciones con sus celulares y abren menos sus computadoras de escritorio o portátiles (...) de hecho, la mirada tiene que estar ya puesta en el desarrollo de aplicaciones *mobile* desde las cuales nuestros clientes pueden comprar, en pocos clicks, nuestros productos” (Delichotti, 2016, p. 108).

Las estadísticas revelan que el segmento comprendido por mujeres de entre 18 y 34 años ya no se encuentran en los medios tradicionales. El tiempo que pasan en sus dispositivos digitales es el doble que en los medios tradicionales. Por esta razón la mayoría de las comunicaciones se vuelcan a los canales digitales y los social media (Marchetti, 2017).

Durante el año 2016 el 80% de las compras de prendas o accesorios de moda femeninos han pasado en algún momento por dispositivos digitales. Ahora bien, sólo el 20% ha logrado la conversión, esto es, se ha traducido en una compra. No obstante, el dato que merece ser destacado es que ese 80% ha impactado críticamente en la venta tradicional. Este señalamiento encuentra puntos de contacto respecto a la injerencia del denominado ZMOT, que ha sido abordado en el capítulo anterior (Calvo, 2016).

2.2.1. La moda llegó a *Instagram*

Algunas cifras que ilustran la fuerza que tracciona *Instagram* en el sector de la moda revelan que, más allá de los 300 millones de usuarios de la aplicación a escala global, suman 70 millones las fotografías compartidas diariamente en esta plataforma. Las tres industrias más relevantes dentro de la red social son Moda, Decoración y Cultura y el 73% de los *instagramers* tiene entre 15 y 35 años. Son estas cifras las que explican en parte, el esfuerzo que hacen las marcas de indumentaria y accesorios femeninos por construir una comunidad sólida y fiel en *Instagram* (Delichotti, 2016).

Las ventajas de *Instagram* se vinculan a varios aspectos. En primer lugar, desde el punto de vista de las usuarias, permite seleccionar las marcas y personas que van a seguir. De

hecho, la red social es considerada la plataforma más exitosa para descubrir los *lifestyles* de las marcas, ver videos de desfiles y acceder a los posteos de una serie de *bloggers* que comparten noticias, fotografías y consejos sobre moda femenina. Desde la perspectiva de las marcas y diseñadores, *Instagram* ofrece una serie de recursos que reclaman, en todos los casos, un plan de gestión y de contenidos que garantice resultados que, a corto o mediano plazo, puedan traducirse en ventas. Para alcanzar una gestión exitosa, el primer paso es el diseño de un plan de contenidos que expresa qué se publicará en un lapso de tiempo determinado con el fin de evitar la improvisación y con la meta de no duplicar información dentro de la comunidad. Por otra parte, y siguiendo el análisis propuesto por Delichotti (2016), las marcas deben realizar un seguimiento de la performance de cada posteo para analizar los resultados en comparación con otros posteos.

Lo novedoso de la aplicación en cuanto a formato son las *stories*, videos cortos que fueron creados para competir con otra red social llamada *Snapchat*, ya que *Instagram* había perdido seguidores en el segmento de los *millennials*. Videos que sólo duran 24 horas *online*, comportan una opción interesante para el sector de moda femenina ya que permiten ser editados con el agregado de textos breves, o dibujos y stickers. ¿Las ventajas de las *stories*? Constituye un canal ideal para compartir contenido espontáneo e informal que, por no permanecer en el *feed* de forma permanente, requiere menos trabajo de edición y cuidado. En el mismo sentido, *Instagram* anunció hace pocos meses que comenzó a incluir anuncios publicitarios en el formato *stories*. Esta herramienta, que puede llegar a incomodar a algunos usuarios, genera para las marcas una ampliación del campo de la publicidad que requiere, no obstante, el desarrollo de contenidos creativos y efectivos que puedan traducirse en ventas. Es una estrategia que posibilita alcanzar a un público objetivo con contenidos disruptivos, amigables y, sobre todo, en una ubicación privilegiada. Asimismo, se pueden realizar mediciones que, como señala Delichotti (2016) permiten:

Ver cuántas personas vieron cada story, haciendo clic en el icono con forma de ojo, y así se podrá analizar y entender cuáles son los contenidos más efectivos para cada objetivo. Si queremos ir más allá en el análisis de los resultados, se puede calcular el porcentaje de vistas (20176, p. 89).

Lo expresado en párrafos anteriores permite entender el impacto de la inserción de las redes sociales, e *Instagram* específicamente, como espacios donde no sólo se socializa y los usuarios intercambian fotografías personales sino también, como un terreno de disputa de las marcas de ropa y accesorios femeninos para captar la atención, fidelizar clientes y atraer potenciales consumidores.

2.2.2. Influenciadores, el nuevo modelo de Marketing

Un modo de entender el surgimiento de la figura del *influencer* o influenciador, es señalando que desde hace unos pocos años hasta la actualidad vienen ocupando un sitio preponderante en el complejo mecanismo de la industria de la moda y, sobre todo, en las redes sociales. El rol que supieron tener modelos consagradas, deportistas, cantantes o actores en la promoción y difusión de tendencias, marcas y estilos de vida, en la actualidad recae en estos nuevos referentes que traen como novedad una sensación, desde la perspectiva de los consumidores, más cercana y accesible que las celebridades o famosos. Buscados por los diseñadores y por las marcas, los *influencers* se posicionan como piezas clave que conectan a los consumidores con las marcas. Debido a que el negocio en el sector de la moda ha cambiado drásticamente debido a la introducción de las nuevas tecnologías, para muchas marcas y diseñadores de indumentaria independientes, establecer una conexión genuina con sus audiencias se ha vuelto un desafío. Un estudio reciente realizado por MuseFind (2016) revela que el 92% de los consumidores confía en un *influencer* mucho más que en un anuncio tradicional publicitario. De hecho, y siguiendo el informe de Delichotti (2016), existe un término nuevo para denominar este fenómeno, llamado marketing de *influencers*. No obstante, lo que queda por responder es si el poder de los influenciadores va más allá de la

recomendación de una marca o producto en especial. Lo que sí queda claro es que muchos de ellos han logrado generar confianza entre sus seguidores y es esto un capital simbólico que las marcas deben fortalecer. En este sentido:

Lo que quieren comunicar las marcas a través de ellos debe colarse en sus relatos, sonar genuinos, orgánicos y no parecer un discurso publicitario. El influencer que domine el arte del storytelling y pueda camuflar estos mensajes en su relato sin quitarle frescura, espontaneidad y transparencia, podrá aportar a las marcas grandes beneficios (Delichotti, 2016, p. 87).

Ahora bien, retomando lo dicho acerca de la figura del *influencer*, se debe destacar que lo que aporta valor agregado es el poder del saber en temas específicos, fenómeno que derivó en una sub figura denominada *microinfluencers*. Este perfil puede entenderse como otra de las consecuencias que trae aparejado el nuevo modelo de negocios y el *e-commerce* como estrategia de venta en combinación con el uso intensivo de las redes sociales. Los *microinfluencers*, a diferencia de las celebridades que tienen, desde ya, un alcance masivo, hacen foco solamente en una sola temática concreta, por ejemplo, moda y accesorios femeninos. Esta segmentación constituye el valor agregado antes señalado ya que, aunque sus audiencias son más reducidas, son más específicas y apuntan a sectores concretos. Desde la perspectiva de las marcas de moda femenina y accesorios, los *influencers* son convertidos en embajadores de ellas.

2.2.3. El *lookbook*, la nueva pieza comunicacional online

La web se ha convertido en una vidriera sin fronteras para la industria de la moda y acorde a las nuevas posibilidades que Internet ofrece a las marcas, han surgido novedosos modos de comunicación que acercan marcas y clientes. El libro de estilo o *lookbook* es uno de los casos que dan cuenta de este fenómeno. Desde hace una década al menos, las marcas suben a sus páginas web las colecciones donde los potenciales clientes pueden acceder a las novedades de la colección. No importa si se trata de marcas de lujo o si son marcas *fast fashion*, el catálogo online es una de las

piezas más cruciales en lo que tiene que ver con la comunicación de la moda en tiempos de globalización (Ceccato, 2016).

Su introducción comenzó a ser popular primero en el mercado europeo y estadounidense para luego expandirse al resto de los mercados. En la actualidad constituye una de las piezas de comunicación y publicidad más usadas para vender. Su rápida aceptación por parte del público terminó de afianzarse al mismo paso que se consolidó la venta online de indumentaria y accesorios. La opción al alcance de los clientes de poder obtener con sólo un *click* lo que se está viendo en sus dispositivos digitales, ha sido una revolución en el mercado de la moda. El recorrido por las tiendas y centros comerciales se ha vuelto una opción y no una necesidad, basta con entrar a las páginas web de las marcas para conocer y adquirir los productos.

El *lookbook* posee rasgos propios que lo diferencian de otras piezas comunicacionales. A diferencia de la campaña tradicional o el video publicitario denominado *fashion film*, el *lookbook* apela a la sencillez y la claridad de las imágenes. El objetivo se centra en comunicar a las clientas los detalles de las prendas y amplificar las opciones que tienen las mujeres para vestir con los productos de determinadas marcas. La posibilidad de ver una prenda con minuciosidad en cuanto a su confección y la calidad de la tela entre otras opciones, facilita a las clientas la decisión de compra. ¿Cuál es la importancia del *lookbook*? Su relevancia se asocia a que es una pieza que comunica, dentro de la estrategia global de una marca. “Todos los componentes, en los que la innovación y creatividad juegan un papel fundamental, conforman su imagen y estilo de vida” (Ceccato, 2016, p. 92). En este caso, el estilo de vida implica desde la perspectiva de una marca de ropa su ADN, que la diferencia de otras marcas. Es así que la creación y consolidación de los rasgos particulares se expresan a través de diversas piezas comunicacionales entre las cuales, el *lookbook* asume un rol notable. En el mismo sentido y debido a la relevancia del *lookbook*, se debe mencionar que además de dar a conocer los productos, coopera en reforzar y mejorar la valoración pública de cada

marca. No obstante, el quiebre que instaura el *lookbook* dentro de las variantes disponibles para el plan comunicacional de una marca se relaciona con la ventaja de ayudar a comprar, ya que simplifica a las clientas la elección del vestir diario. Juana Espinoza Sánchez, quien se desempeña como estilista y diseñadora de la marca de indumentaria femenina *Maria Cher* en diálogo con Daniela Ceccato (2016) señala que la implementación del *lookbook* nace como una necesidad del sector de la industria de la moda. Menciona que esta necesidad se asocia con los beneficios de tener una pieza gráfica que logre recrear la portabilidad de las prendas, y continúa explicando que:

Muchas veces, la campaña o la foto editorial recrea una historia de inspiración de los diseñadores, pero no siempre el público en general entiende por qué, cómo y para qué se realizan las cosas. Creo que realizar el *lookbook* para cualquier marca o diseñador en el mercado facilita el entendimiento de las colecciones; es una guía de uso y consumo (Espinoza Sanchez, 2016, p. 94).

De este modo se puede sostener que el *lookbook* puede ser entendido como una síntesis del uso de la colección y una manera sencilla de vender no solo en las tiendas tradicionales sino online. Genera beneficios en el contexto de un plan de comunicación efectivo y fluido con las clientas.

2.3. La publicidad desde la perspectiva de la omnicanalidad

Lo expresado en párrafos anteriores posibilita puntualizar que la publicidad en el entorno digital permite diseñar acciones de promoción y publicidad segmentadas. Esto es posible en tanto las marcas recopilan en una base de datos la información que recoge qué han comprado sus clientes, cuándo y cuánto han gastado. Con estos datos se logran diseñar estrategias apuntadas a fidelizar a los clientes y mejorar la experiencia de compra. En este sentido, existen aplicaciones que recogen datos y colaboran en el procesamiento de la información que resulta de utilidad para la comercialización de moda y accesorios femeninos online. Uno de los ejemplos más claros de la sinergia que se crea en las redes sociales a partir del correcto uso de los datos que se recogen, lo constituye lo que se mencionó en párrafos precedentes. Las *stories* de *Instagram* ofrecen a las marcas una

inigualable oportunidad de contar una buena historia, mostrar el backstage de un desfile o el *lifestyle* que rodea a la marca, todos estos pluses para las estrategias de marketing basadas en los *storytelling*.

A modo de conclusiones preliminares y antes de ingresar en los temas que se presentarán en el próximo capítulo, se debe señalar que en la actualidad la experiencia del cliente es con las marcas y no con los canales per se, es por esto que se ha destacado en varias ocasiones a lo largo del presente PG, la relevancia de la experiencia por sobre el producto y por sobre el canal. La omnicanalidad supone la combinación del entorno *online* y el *offline*.

Otro punto importante es el lugar que tienen los contenidos que se diseñan para los diversos canales digitales. Las plataformas que mejor logran posicionarse lo consiguen en base a la entrega de contenidos relevantes para sus usuarios, contenidos con valor que necesitan crear vínculo y fidelidad. “La calidad en los contenidos es la manera de diferenciarse de un entorno global dominado por la Infoxicación: debemos identificar cuál es la que realmente nos aporta valor” (Uribe, 2017, p.13). La noción de infoxicación resulta de suma utilidad para comprender que una gestión exitosa de los canales digitales precisa de un estudio riguroso y detenido. La moda globalizada se relaciona, precisamente, con la trama en la cual se encuentra inscripta y en la notable incidencia del rol activo de los consumidores.

El Capítulo 3 se centra detenidamente en la omnicanalidad como una noción que atraviesa la gestión de marketing y que asegura la comercialización acorde a los nuevos modos de consumo. En ese contexto, el Marketing como disciplina aporta estrategias para entender cómo se compone el mercado, tanto el local como el internacional, y brinda la oportunidad de abordar detenidamente las ventajas de segmentar el mercado para optimizar el rendimiento de cada marca o propuesta de diseñador independiente que se encuentra inserto en el sector de la moda femenina. La mirada que aporta Posner (2013) restituye el sitio que tienen tanto el estudio como el conocimiento de los clientes como

eslabones fundamentales, ya que “el conocimiento detallado de las preferencias, motivaciones y comportamiento de compra del cliente es de suma importancia, pues permite a diseñadores, fabricantes y minoristas diseñar, producir y comercializar productos y servicios que colmen o superen las expectativas del consumidor” (Posner, 2013, p. 104). Serán estos tópicos, entre otros, los que serán abordados en el próximo capítulo.

Capítulo 3. Marketing y moda, una transición hacia la omnicanalidad

El presente capítulo se enfoca en revisar la estrecha relación entre moda y marketing sobre todo a partir de las nuevas estrategias de esta disciplina llevadas adelante desde la inserción del mundo online en todos los niveles del sector. Se propone así, entender al sector de la moda y accesorios para mujer como un espacio que ha ido incorporando en su proceso de diseño, fabricación, publicidad y venta, ciertos recursos que permiten a las marcas, diseñadores, vendedores, tiendas y clientes ingresar en la omnicanalidad, como marco de negocios. Asimismo, se pretende revisar a partir de la bibliografía seleccionada, qué tipo de profesional es el más adecuado para manejar una marca que tiene presencia en el mundo online y se encuentra apostando al *e-commerce*. En este sentido, se trata de dos temas insoslayables para investigar de qué modo el canal de venta online reconfigura el funcionamiento de las marcas de indumentaria y accesorios femenina nacionales, objetivo central del presente PG.

3.1. Omnicanalidad, rasgo de la globalización en la industria de la moda femenina

En el Capítulo 1 se ha hecho referencia al ZMOT, como el momento previo a concretar la compra en el cual los consumidores recolectan información sobre los productos y servicios que les interesa. También, se ha señalado que uno de los desafíos que deben sortear las marcas de moda femenina se relaciona con la necesidad de brindar la misma experiencia de compra a sus clientes en el mundo *offline* y en el *online*. En definitiva, el buen desempeño en todos los canales e instancias constituye una de las claves para una óptima performance en el marco de la globalización. Todas las acciones y el buen uso de las tendencias emergentes “tornan a la reputación en *e-commerce* un intangible que no puede soslayarse” (Martinez, 2017, p.1).

La omnicanalidad y las estrategias de marketing tienen como objetivo mejorar la satisfacción de los clientes. Es por esta razón que la idea de omnicanalidad emerge con potencia ya que se supone que cada cliente quiere ser atendido en cualquiera de los

canales disponibles que una marca dispone, pero, además, desea que esta atención sea igual sin importar si se trata de un canal *online* o un canal tradicional. En el mismo sentido, cada cliente exige ser reconocido como tal en cada uno de los canales disponibles. ¿Qué significa esto? Implica facilitar la gestión para que, en cada operación, de compra de un producto, por ejemplo, no sea necesario repetir datos que ya hayan sido facilitados en otro canal de la misma marca o en otro momento.

La omnicanalidad trae beneficios desde la perspectiva de los clientes y se traduce en una mayor fidelización que beneficia a las marcas. Y es aquí, nuevamente, donde las redes sociales detentan un sitio crucial en el esquema de negocios y gestión que se revisa. Sobre todo, adquieren más peso en la estrategia de la omnicanalidad dentro del sector del *e-commerce*. “Los clientes esperan una gran variedad de opciones al hacer una compra, y la tendencia es que se compre a través de redes sociales y móviles” (Fuster, 2017, p.1). Se desprende de lo mencionado por Fuster que el cliente, punto central en el cual confluyen todas las estrategias de marketing, es quien obtiene ventajas de este tipo de modelo, pero además supone un ahorro de costos a largo plazo para cada una de las marcas o diseñadores que han desarrollado una estrategia omnicanal para sus negocios. Específicamente, se deben tener en cuenta determinadas cuestiones al momento de la implementación de una estrategia de este tipo. Una de ellas se relaciona con lo mencionado en párrafos anteriores. Los usuarios exigen ser reconocidos en todas sus gestiones con cualquier empresa, evitando repetir la carga de sus datos personales una y otra vez. Esta necesidad debería estar contemplada desde el momento en el cual se produce el primer contacto, de modo que las marcas deberían tener acceso a los datos, tanto de compra como de contacto, en cualquier canal de interacción. En consecuencia, y teniendo en cuenta que la mayoría de las marcas de moda y accesorios femeninos promocionan sus productos en más de un canal, la clave reside en mantener coherencia en dos planos simultáneos. En primer lugar, en lo referido a la publicidad y venta, y en

segundo lugar en las respuestas a los clientes cuando surgen quejas o cualquier otro tipo de reacción (Moore, 2013).

3.1.1. La conexión entre la estrategia de la omnicanalidad con el CRM.

Lo señalado hasta aquí permite destacar la necesidad de que las nuevas tecnologías, sobre todo las digitales que son las que conforman el objeto de estudio del presente PG, deben encontrarse integradas con todas las herramientas de gestión y comunicación con que cuentan las marcas para optimizar la relación con sus clientes y usuarios. La clave se encuentra en esta interconexión que permite que la recogida y volcado de la información sea bidireccional. Fuster agrega en esta misma línea que:

Es decir, todos los datos que recojamos en una gestión con un cliente en cualquier canal, debería quedar recogida en el programa de gestión de la empresa, y a su vez estar disponible en el software omnichannel en el momento de producirse una nueva interacción con esa persona. Gracias a la implantación de una estrategia de atención al cliente y marketing omnicanal, podemos tener acceso a una cantidad ingente de datos, tanto de cada uno de los usuarios como de datos estadísticos, tendencias de comportamiento y mucho más (2017, p. 1).

Con este caudal de datos e información, el rol de los canales digitales emerge como un aspecto crucial en el esquema del *e-commerce*. De hecho, un manejo correcto brinda la oportunidad a todas las marcas y diseñadores de moda y accesorios femeninos con presencia en el mundo online de generar acciones proactivas que, a su vez, pueden traducirse en el diseño de promociones que se adelanten a las preferencias de sus clientes. La construcción de fuertes interfaces entre las marcas y sus clientes, a partir de la comodidad, del rápido y fácil acceso a la información que buscan cuando lo necesitan, genera un nuevo fenómeno de la experiencia que es la lealtad (Filiba y Palmieri, 2008).

Un caso que puede ser mencionado como ejemplo de lo que supone un circuito en el cual se contemplan satisfactoriamente todas las etapas que se encuentran comprendidas en una compra online lo constituye *Nordstrom*, una tienda multimarca con presencia en diversos países. Alberto Calvo, Vicepresidente de la CACE ha marcado en una de las ponencias del *eModa Day* del año 2016, que el tema del *click and collect*, esto es

comprar y retirar, emerge como uno de los puntos a mejorar en el sector de la moda local. Así, *Nordstrom* ha implementado un sistema para el proceso de retiro en sucursal que agiliza los tiempos a sus clientes. La empresa recoge los datos que cada cliente ha ingresado para efectuar la compra y con esta información rastrea la cercanía de sus sucursales para avisarle a su cliente por dónde puede pasar a retirar lo comprado. La integración de la tecnología de la geolocalización coopera para que el proceso se cierre con la llegada del cliente a la playa de estacionamiento de la tienda y su compra sea entregada por personal de *Nordstrom* sin necesidad de bajarse de su auto (Calvo, 2016). Este ejemplo puede ser entendido como un caso en el cual la estrategia omnicanal se encuentra desarrollada de manera eficiente. De modo que, parte de lo que implica la omnicanalidad también se vincula con la capacidad de analizar los comportamientos de búsqueda y preferencias de los consumidores que quedan registrados en el canal online para luego ser volcados en el canal físico.

Puede señalarse a modo de conclusión preliminar que, en primer lugar, los beneficios que comporta adquirir prendas de moda o accesorios desde un dispositivo móvil, con la consecuencia concreta de realizarlo en cualquier momento y en cualquier lugar, supone una ventaja para los consumidores. Sin embargo, cuando los productos comprados no llegan a destino a tiempo, o no se sabe qué sucedió porque nunca se concretó el envío a domicilio o inclusive cuando resulta difícil entrar en contacto con personal de la tienda para realizar consultas acerca de devoluciones o medios de pago, estos beneficios quedan desvirtuados. “Hay que entender que, en Internet, una compra está completa cuando se recibe y no cuando se paga” (Allende, 2017, p. 102). En esta misma línea, se desprende que el CRM constituye una estrategia global y un modo de adquirir, retener y crear un vínculo sólido con los clientes para crear un valor superior, tanto para las marcas o diseñadores como así también, para los consumidores.

3.2. CRM o la importancia de la relación

La tendencia a la omnicanalidad por parte de los consumidores ha empujado a las marcas a gestionar su comunicación en los mismos canales que estos utilizan. Es debido a este hecho que la estrategia CRM se integra al sector de la moda ya que la multiplicación de canales ha aumentado la complejidad del trayecto que cada cliente puede realizar para llegar a sus marcas favoritas. Así, el concepto de CRM, siglas que en inglés aluden al *Customer Relationship Management* es, como lo sugiere el título del presente subcapítulo, algo más que la relación entre un producto y la comunicación que se implementa para aproximarse a las expectativas de los clientes, no importa de qué sector se trate. Se puede agregar que:

En momentos en que cada vez los productos y servicios son percibidos por el consumidor como más parecidos entre sí, originando un efecto de comoditización, es natural que se desarrolle el CRM a partir de la concientización de la importancia que el cliente tiene para el negocio. Esto se debe a que la manera de relacionarnos con el cliente (...) puede agregar valor al producto y crear la diferenciación respecto de la competencia (Peydro, 2008, p. 115).

Puede afirmarse que la implementación del CRM conlleva la fidelización de los clientes y es este punto, mencionado anteriormente, una de las bases para asumir la relevancia de gestionar todo el proceso de relacionamiento entre las marcas y los clientes. Así, una definición más precisa del CRM propone asumirla como la llegada a la persona correcta con la oferta correcta en el momento preciso a través del mensaje y medio adecuado. Así planteado, el CRM aporta, como estrategia, la posibilidad de identificar a través de las búsquedas y acciones de cada potencial y concreto consumidor, cuál es el momento óptimo para realizar una oferta, una promoción o enviar algún mensaje. Estas acciones son a su vez percibidas por los clientes quienes notan un tratamiento diferencial, denominado valor agregado a la relación. Se desprende que el valor agregado desborda al producto en sí para otorgar relevancia a los modos con los cuales las marcas se vinculan con los consumidores (Peydro, 2008).

3.2.1. El Marketing digital

Una de las preguntas incluidas en el sondeo realizado para la presente Investigación apuntó a revisar el sitio de las redes sociales como fuente de información para conocer las novedades y tendencias en materia de moda femenina. De acuerdo a los datos recogidos, el 72.7% de las mujeres consultadas respondieron afirmativamente, en cuanto al protagonismo de *Instagram*, *Twitter* y *Facebook* como sitios de consulta frecuente y canal de contacto con las marcas. Asimismo, Instagram se destaca por encima del resto de las redes ya que el 80.9% la escoge en primer lugar, mientras que *Facebook* es elegida por el 30.9% como el espacio virtual más conveniente (Ver Cuerpo C, p.21). Es en este marco de análisis que el marketing digital se inscribe en un contexto en el cual las nuevas tecnologías han cambiado el perfil del marketing tradicional. No obstante, lo que merece ser destacado es que, en la actualidad, son los consumidores los que han impuesto nuevas reglas para comunicarse con las marcas, nuevos modos de relacionarse.

¿Qué características debe tener el diálogo online entre las marcas y diseñadores de moda y sus clientes? O bien, ¿qué tipo de atributos deben ser considerados para aportar valor agregado a esta relación? Identificación, interactividad, integración, inteligencia, intensidad e inmediatez, son algunas de las claves. En este marco, identificación e interactividad destacan la personalización como un recurso potente para alcanzar el involucramiento de los clientes que se traduce en un diálogo más íntimo y directo entre las partes. La integración del CRM posibilita identificar a cada cliente y brinda herramientas para diseñar estrategias de comunicación selectivas. En cuanto a la interactividad, atributo íntimamente ligado a la identificación, el marketing digital apunta a dialogar, así “la interactividad que se establece entre la gente y las marcas consiste, en sí misma, en una experiencia de tiempo que hace realidad la promesa de marca” (de la Vega, 2008, p. 229).

Surge aquí un interrogante que necesita ser atendido a partir de la complejidad que supone para una marca de moda masiva o de accesorios femeninos, desarrollar una estrategia omnicanal atractiva y efectiva. ¿Qué perfil profesional es el adecuado para gestionar el canal *e-commerce*?

3.3. El reto de manejar la estrategia de la omnicanalidad en el sector de la moda

Los alcances y nuevos recursos que trajo aparejada la revolución digital a la industria de la moda no solo se ve reflejada en la creación de blogs o la emergencia de la figura del *influencer*, sino que al mismo tiempo ha generado un espacio accesible para que pequeñas marcas o diseñadores independientes puedan gestionar su exposición en Internet y tener presencia a través del *e-commerce*. Los clientes, por su parte y como se ha señalado en párrafos precedentes, cuentan ahora con más oportunidades para interactuar directamente con sus marcas favoritas, por ejemplo, comentando publicaciones en *Twitter* o *Instagram*. Menciona al respecto Moore (2013) que la industria de la moda se encuentra sustentada en la comunicación de masas que "genera un gran volumen de ideas e información, intercambios comerciales y estímulos visuales que conducen al desarrollo de marcas y firmas" (Moore, 2013, p. 124).

Debido entonces a los rasgos de la industria en la era de la conectividad, la elección de los profesionales para gestionar la estrategia omnicanal de las marcas de indumentaria y accesorios femeninos cobra relevancia. Los motivos de dicha importancia se fundamentan, en parte, a partir de lo que revela el sondeo realizado para el presente PG en cuanto a las falencias señaladas por las clientas al momento de encontrar toda la información necesaria para decidir una compra online. De acuerdo a los datos arrojados, emergen como puntos problemáticos la información relacionada a la curva de los talles y las características de la calidad y composición de las prendas. En este plano, se puede señalar que la industria necesita unificar o clarificar los talles ya que para el consumidor

constituye un problema que, tarde o temprano, se refleja en el aumento de devoluciones, por ejemplo, tal como lo puntualiza Calvo, en su ponencia en el *eModa Day* del año 2016. Otro aspecto negativo se asocia a la imposibilidad, por parte de las clientas, de imaginar cómo quedaría una prenda en un cuerpo con cualidades y tallas más realistas y no sólo a partir de la sensación que genera en el cuerpo de una modelo. Frente a la consulta acerca de la política de cambios y devoluciones de prendas y accesorios adquiridos en el canal *online*, también se ha registrado un porcentaje significativo, 36.6%, que le asigna una valoración problemática, mientras que el 16.5% de las mujeres consultadas cree que atenta contra la compra debido a la poca claridad de las condiciones (Ver Cuerpo C, p.30).

La información recogida en el sondeo, que se propone como parte de la metodología de investigación del presente trabajo, inaugura la pregunta acerca de cuál es el perfil profesional que una marca o diseñador de moda precisa para gestionar sus canales, tanto físico como online, de manera eficaz. Desde la perspectiva de Sánchez García (2016), el reto del *e-commerce* se asocia más fuertemente al *retail* que a empresas dedicadas a la tecnología exclusivamente. Por esta razón, la ejecución de una cuidadosa gestión debe estar en manos de profesionales que puedan aunar conocimientos tanto referidos a la moda como a cuestiones de tecnologías digitales.

De este modo, emergen al menos tres cualidades a tener en cuenta. La primera asociada a la sensibilidad que dicha persona debe tener hacia la industria de la moda y los accesorios femeninos, ya que será quien deba conciliar con la marca o el diseñador los vectores para diseñar una estrategia. En segundo lugar, debe tener un buen manejo de la tecnología y los números ya que la comercialización en línea requiere toma de decisiones frecuentes en las cuales la política de precios es una clave. Por último, debe ser un profesional con flexibilidad y velocidad para ajustar las decisiones en un entorno fluido y en permanente reconfiguración (Sánchez García, 2016). La complejidad que supone el manejo del *e-commerce*, consideración que puede ser refrendada con los datos arrojados

en el sondeo, hace que numerosas marcas tengan equipos destinados al manejo de los canales digitales. Porque si bien en la Argentina el comercio electrónico vinculado al sector de la moda femenina tiene margen para crecer, sobre todo a partir de los informes citados en el primer capítulo del PG, aquellas empresas o firmas que no sepan gestionarlo correctamente van a encontrarse en desventaja y en condiciones de desigualdad frente a aquellos que sí hayan adoptado estrategias correctas (Censori, 2016).

3.4. El entorno digital, aliado de marcas y clientes

Compartir y colaborar a través de las redes sociales y los diversos espacios digitales trae gran repercusión sobre una marca o diseñador independiente. Como se ha señalado, lectores ocasionales, clientes y consumidores potenciales han pasado a tener un rol activo en el sistema ya que forman parte del proceso de promoción de una marca o un producto en particular, al compartir la información de modo digital con sus amigos o dejando comentarios en el perfil de una firma en *Instagram* o *Facebook*, por ejemplo. También se debe mencionar al ZMOT como otra instancia en la cual cobra relevancia las opiniones y experiencias de compra de otros usuarios. Sin embargo, paralelamente, existen blogs o perfiles en las redes sociales donde, creadores de contenidos participan activamente escribiendo para colegas, de modo tal que incrementan su influencia y generan mayor presencia virtual. Podría mencionarse que el entorno digital constituye una red multidireccional en la cual confluyen varias voces.

En el capítulo anterior se ha hecho mención al *influencer* como una nueva figura gravitacional en el sector. Una mirada atenta a este fenómeno, colabora en la instancia de comprender cómo todos los actores se encuentran, de un modo u otro, implicados en el fenómeno del *fashion e-commerce*.

En este terreno, ha podido medirse en el sondeo, que el 72.2% de las mujeres consultadas declara conocer la figura del *influencer*, mientras que el 58,2% se reconoce

seguidora de alguna de estas figuras emergentes (Ver Cuerpo C, p.22). Si bien se ha mencionado la injerencia de sus acciones en el capítulo anterior, resulta interesante detenerse en esta instancia en los modos bajo los cuales las redes sociales, sobre todo *Instagram*, promueven la participación en un espacio complejo en el cual confluyen profesionales, *fashion bloggers*, clientes y estrategias de marketing digital asociadas a la industria de la moda que define el espíritu de época. Dos casos pueden ser referidos en este marco, el de la *blogger* Agustina Marzari Bobbio, responsable de *@imqueena* y el de la creadora de la firma *Kosiuko*, Cynthia Kern. Dos mujeres que, con roles distintos, dan cuenta de la flexibilidad y exigencia que supone la omnicanalidad.

Kern (2016), una de las empresarias más destacadas dentro de la industria nacional señala que Instagram constituye su ventana diaria a lo que sucede en el mundo. Confiesa seguidora de diseñadores, *bloggers* e *influencers* en varios campos, no sólo en la moda femenina, entiende a la red social como una herramienta de fuente de inspiración. Asimismo, menciona que, para las marcas, la presencia en las redes supone un trabajo complejo. Agrega que, “con nuestro equipo de Marketing armamos semanalmente un plan de comunicación para cada red social, y diariamente le damos seguimiento, las redes nos acerca más a nuestros clientes, escuchamos sus opiniones y tenemos un diálogo constante, hoy en día es una de nuestras principales herramientas de difusión” (Kern, 2016, p.1).

Acaso como contracara, una de las *influencers* más conocidas a nivel local, se encuentra Agustina Marzari Bobbio. Una mirada a su perfil de Instagram, *@imqueena*, revela una intensa actividad con una cantidad de más de 75 mil seguidores (Ver Cuerpo C, p.77). Lejos de la improvisación, revela en una entrevista al diario La Nación (2017) que lo que se inició como un *hobbie* personal vinculado a su gusto por la moda ha mutado, con el transcurso del tiempo, en una actividad profesional. Algunas de sus declaraciones revelan un registro preciso del lugar que ocupa, en lo que Marzari Bobbio denomina, movida actual y entiende claramente la necesidad de las marcas de contar con

influencers para expandir la visión de la industria de la moda (Marzari Bobbio, 2017). Sus posts publicados en la red social dejan entrever una puesta en escena que desborda el modelaje de prendas y accesorios para avanzar en situaciones que construyen mediante la combinación de imágenes y breves textos, precisamente, un estilo y modo particular de promocionar ciertas marcas o eventos vinculados al mundo de la moda.

Desde otra perspectiva, este tipo de acciones llevadas a cabo en las redes sociales deben entenderse como expresiones que conforman y dan cuenta de cómo las marcas capitalizan la emergencia de los *influencers* y los integran en sus estrategias de marketing digital.

Los temas abordados a lo largo del presente capítulo, han posibilitado comprender la injerencia de los canales digitales y su correcta gestión para que la estrategia omnicanal. En este sentido, los datos recogidos en el sondeo, han dado cuenta de esta situación. No obstante, una de las claves para que, tanto una marca o diseñador independiente, puedan atravesar exitosamente el desafío que implica el *e-commerce*, lo constituye el CRM. Se concluye preliminarmente y en parte en base a los datos recogidos del sondeo que, por la importancia que tienen los comentarios de los clientes en los canales digitales, antes y después de adquirir una prenda o accesorio, la implementación de herramientas de CRM se ha vuelto una necesidad para optimizar los beneficios que los canales digitales ofrecen al sector. Cabe recordar que, sumado al diálogo fluido entre marcas y consumidores, las redes sociales representan una fuente inestimable de datos cualitativos que las firmas pueden explotar para mejorar sus ventas y, sobre todo, mejorar la experiencia y la entrega de valor. En el próximo capítulo, la Investigación propone abordar la experiencia de compra. En sintonía con el objetivo central del presente PG que pretende revisar de qué modo el canal de venta online reconfigura el funcionamiento de las marcas de indumentaria y accesorios femeninos, el énfasis estará en la figura del cliente y, sobre todo, en la experiencia de compra.

Capítulo 4. La experiencia de compra. El servicio le gana al producto

El presente capítulo aborda predominantemente la figura del consumidor y el concepto de experiencia de compra. Luego de haber tratado en capítulos precedentes el rol de los medios digitales como nuevos espacios de difusión y promoción de la moda femenina, la mirada se desplaza hacia el nuevo rol que asumen los consumidores que, a primera vista, se intuye activo y decisivo para el diseño de estrategias de marketing por parte de las marcas que fabrican a gran escala. En la misma línea presentada anteriormente, se volcará los datos arrojados en el sondeo, como recurso metodológico que complementa el abordaje teórico.

4.1. El comportamiento del consumidor

Para diseñar y comercializar una marca de moda femenina, sin que importe la escala de fabricación, es necesario comprender con claridad algunas variables. La primera, se relaciona con comprender qué compra la gente, y especialmente interesa en el marco de la Investigación presente, qué compran las mujeres. En segundo lugar, es importante saber con la mayor precisión posible qué sentimientos les provocan las marcas que forman parte del mercado de moda y accesorios femeninos. Y en último lugar, resulta de utilidad poder intuir qué prendas o artículos elegirán adquirir en el futuro. En esta línea, para que una marca logre ofrecer algún producto original dirigido al mercado de masas o inclusive si persigue continuar dentro de las corrientes estilísticas predominantes de la temporada, debe llevar a cabo una investigación de mercado, a pequeña escala o contratando alguna consultora que la lleve adelante. De hecho, siguiendo lo señalado por Moore (2013), existen diferentes métodos de realizar investigaciones para elaborar perfiles de clientes que contribuyan al desarrollo del diseño de una marca, así como también para evaluar el tamaño del mercado y los hábitos de consumo. Poder estar al tanto de lo que los consumidores desean es una de las claves que garantizan el éxito y sostenimiento de una marca en el tiempo. Ahora bien, lo señalado hasta aquí precisa ser

puesto en relación con el rol emergente de las redes sociales y con la emergencia de la omnicanalidad como modelo de gestión.

¿De qué modo incide el rol de los consumidores? Una primera respuesta puede inscribirse en que la experiencia de compra, la opinión y valoración de una marca, la lealtad o rechazo frente a determinadas acciones resultan determinantes, por esta razón la investigación de mercado constituye una herramienta eficaz. Otra respuesta posible se sitúa en el hecho de que en la actualidad son los consumidores quienes reclaman estar en contacto fluido con sus marcas y demandan, sobre todo, ser tomados en cuenta.

Menciona Moore:

La constante demanda de comunicados, tendencias e información de última hora por parte del consumidor ha llevado a las marcas a lanzar más colecciones al año que las dos que solían ser habituales (...) algunas ofrecen productos exclusivos y lanzamientos anticipados de sus colecciones en Internet; otras presentan ofertas y bonificaciones a sus comunidades y seguidores en la Red (2013, p. 128).

Otro aspecto que ha sido mencionado con anterioridad pero que vale la pena retomar en este caso, se vincula con la posibilidad de llegar directamente a través de las redes sociales a aquellas personas interesadas en determinados productos o marcas. *Instagram*, *Facebook* y *Twitter* permiten a las marcas diseñar anuncios y promociones apuntadas directamente a un grupo filtrado de usuarios registrados que han proporcionado previamente datos claves para las empresas. Su edad, su género, su ubicación geográfica y sus intereses conforman una información valiosa para procesar y, en definitiva, para brindar experiencias con valor y para fortalecer las relaciones. Se debe tener en cuenta que cada consumidor es diferente y tiene un comportamiento de compra particular. Sin embargo, y a pesar de las diversas motivaciones que intervienen en la fidelización hacia una marca, por ejemplo, resulta posible clasificar a los consumidores en grupos. Estos grupos, que se traducen en lo que se denomina segmentación de clientes, comparten necesidades o ciertas expectativas comunes en relación con la moda. En este punto conviene introducir la diferencia existente entre consumidor y cliente.

4.1.1. ¿Consumidores o clientes?

El consumidor es quien finalmente utiliza la prenda o accesorio y al mismo tiempo suele ser el cliente que compra esa prenda. Lo que aparece como una tautología, no obstante porta una sutil diferencia. En el caso de los niños, niñas y bebés, son los consumidores finales de las prendas y accesorios destinados a la primera infancia, sin embargo, no son los clientes. En este ejemplo, una marca de ropa para niños precisa conocer las necesidades propias de la infancia y paralelamente las expectativas y motivaciones de quienes adquieren estos productos que suelen ser personas adultas (Posner, 2013).

Cliente, por su parte, resulta un concepto más abarcativo. Desde la perspectiva del marketing se puede hacer una distinción entre el denominado *business-to-consumer*, asociado a la relación entre un cliente y una marca o empresa, y por otra parte el denominado *business-to-business*, que alude a la relación entre empresas. En este sentido, y respecto al binomio *business-to-consumer* especialmente, resulta crucial el conocimiento del cliente para el desarrollo de las estrategias de marketing. Es posible señalar esta idea, ya que cuando las marcas de ropa se encuentran enfocadas en sus procesos internos o concentran su energía en el seguimiento de las actividades y rendimiento de sus competidores directos pierden el foco de aquellas cuestiones que deben atenderse. Así, reconocer las necesidades o acaso las demandas volátiles de sus clientes forma parte del conocimiento sólido de base que coopera en el diseño de decisiones de marketing y manejo de los canales de venta.

4.1.2. La segmentación del mercado

Uno de los objetivos primordiales de la disciplina del marketing consiste en la segmentación del mercado. La finalidad se vincula con la posibilidad de dividir un amplio y heterogéneo universo de clientes en subgrupos que compartan características similares. Existen diversas aproximaciones para segmentar, aunque los criterios más extendidos para la clasificación constituyen la edad, el sexo, el lugar o zona donde viven,

la ocupación, la situación económica y los hábitos de consumo. En este sentido, colabora en ampliar el conocimiento que una marca o empresa posee respecto a sus clientes, al mismo tiempo que ayuda a posicionar la marca. En el caso específico de la industria de la moda, Posner (2003) señala los beneficios de la segmentación:

El estilo de vida tiene un papel crucial en la segmentación de los clientes de moda, ya que las necesidades del vestir y las preferencias de estilo de una persona están muy influidas por su tipo de trabajo, sus grupos afines o sus actividades deportivas y de ocio. Las actitudes y opiniones frente a cuestiones diversas, como la política, el arte y la cultura, o los temas medioambientales pueden asimismo influir en las opciones personales sobre la indumentaria (Poner, 2003, p. 105).

Otro modo de llevar a cabo la segmentación se basa en una serie de categorías que incluyen, la segmentación demográfica, geográfica o una combinación de ambas denominadas geos demográficas. La importancia de tomar en cuenta este tipo de variables reside en los beneficios de conocer no solo quiénes son los consumidores sino también, dónde residen. Específicamente, una segmentación demográfica toma en cuenta, por ejemplo, el tamaño de la ciudad donde viven los consumidores o el clima de la zona.

La demografía también posibilita tomar conocimiento de la etapa vital en la cual se encuentra un consumidor. Una mujer soltera, o una adolescente que aún vive con sus padres, una mujer casada con hijos o una consumidora con hijos que ya abandonaron el hogar familiar, poseen necesidades y aspiraciones diferentes y comportamiento de compra disímiles e inclusive, ingresos diferentes.

Respecto a la especificidad de la segmentación geográfica, es posible destacar que constituye una de las variables que más interesan en el marco del presente PG. Parte de la relevancia de conocer y analizar los clientes por zona, continente o región se vincula con la importancia de contar con datos en un contexto de globalización ya que “las empresas (...) necesitan conocer las necesidades particulares de los clientes de cada uno de los países o regiones en los que operan comercialmente” (Posner, 2003, p.111). Así, el conocimiento detallado y como parte del modelo del *e-commerce*, aporta información que posibilita delinear con precisión la oferta de productos, las estrategias de

marketing y en el mismo sentido y acaso más relevante aún, brinda la ventaja de realizar ajustes para adecuarse a las diferencias de climas o a determinadas costumbres y modalidades culturales que impactan en la comercialización de prendas y accesorios de moda femenina. La venta online, como así también la offline, debe atender a las particularidades recién señaladas, por estos motivos la segmentación de mercado constituye una herramienta eficaz.

Por otra parte, existe otro tipo de segmentación llamada psicográfica y conductual que se centra en el estudio del comportamiento de compra de los consumidores. La meta de este tipo de segmentación se relaciona con la oportunidad de estudiar qué opiniones tienen los consumidores, cómo se comportan, qué compran y por qué, y qué tipo de beneficios de producto demandan. Dentro de las variables psicográficas, se contemplan, asimismo, las aspiraciones sociales, los intereses y aficiones y la imagen propia. Desde la perspectiva de análisis de Posner (2003), los temas relativos a las actitudes hacia la moda constituyen un asunto complejo. Se pregunta, en esta línea, qué deseo mueve a los consumidores a adquirir nuevas prendas cuando lo cierto es que en escasas ocasiones la compra de moda se asocia a una necesidad o carencia real. En todo caso, cobran importancia otras variables tales como la pretensión de diferenciarse del resto de la gente con lo cual un consumidor se esfuerza en encontrar nuevas tendencias, o la vocación de pertenecer a determinada comunidad o grupo social e intenta adoptar un estilo personal en concordancia con sus pares o, en todo caso, puede tratarse de una clienta que compra por catálogo en Internet. En este punto, el autor destaca que las decisiones de compra no se rigen por criterios lógicos. Añade que:

Las motivaciones que subyacen a nuestro comportamiento de compra están impelidas por una compleja interacción de factores demográficos, geográficos, psicológicos, neurológicos, económicos, sociales, culturales y personales. Los estudios indican que los consumidores, cuando compran un producto, efectúan un proceso de toma de decisiones cuyos pasos fundamentales son los siguientes: el reconocimiento de una necesidad, la búsqueda de información y la identificación de opciones, la evaluación de las opciones y la decisión (Posner, 2003, p. 116).

La segmentación del mercado, como herramienta, cobra un papel fundamental en relación al tema central que es objeto de estudio en la presente Investigación. En concordancia con el objetivo central del PG que pretende analizar de qué modo el canal de venta *online* reconfigura el funcionamiento de las marcas de indumentaria femenina nacionales, la segmentación resulta crucial sobre todo en un mercado competitivo y global. Se ha señalado en párrafos precedentes que coexisten una serie de factores que se encuentran influyendo en la decisión de compra. Lo que puede añadirse a esta idea es que, con la emergencia y consolidación de la omnicanalidad, dichas variables cobran una renovada relevancia. En el mismo sentido, la introducción de las nuevas tecnologías digitales en todo el proceso que se encuentra implicado en la adquisición de productos y servicios, como es el caso del ZMOT, han reconfigurado la experiencia de compra.

El modelo de difusión, compuesto por cinco fases, permite ahondar y explicar el proceso de decisión que sigue una persona en lo que constituye la progresión desde el conocimiento temprano de la existencia de una nueva tendencia, la adquisición de la misma y hasta la evaluación de su decisión de compra. Así, la primera fase se asocia a la toma de conocimiento de un determinado producto o tendencia de moda que llaman la atención a los consumidores. En esta primera etapa se adquiere el conocimiento inicial de los beneficios o ideas que se encuentran detrás de una tendencia (Everett, 2003). En este sentido, resulta interesante poner en diálogo la figura del *influencer*, mencionada en el Capítulo 2, ya que ocupa un sitio destacado en la compleja trama que incluye a las marcas de ropa femenina, a las redes sociales y a las consumidoras. La difusión de tendencias reposa, en una proporción significativa, en los nuevos referentes como son los *influencers* quienes, acortan las distancias y difunden el estilo de vida de una marca; inclusive, y como se ha mencionado oportunamente, los *microinfluencers* se concentran en un sector específico de la industria y dicha acción también puede ser entendida como un tipo de segmentación que encuentra relación directa con la segmentación del mercado (Delichotti, 2016).

4.2. Creación del perfil del cliente consumidor

Luego de implementar la estrategia de segmentación del mercado, mediante la cual se logra analizar al consumidor, corresponde como siguiente paso elaborar un perfil del cliente para definir más específicamente los grupos de consumidores objetivo. Una técnica utilizada para reunir la información recogida en la investigación y que ayuda a describir al cliente es lo que se conoce como reseña del cliente. Se trata de una descripción escrita que suele acompañarse de elementos visuales o con material complementario en formato digital. El objetivo se circunscribe a volcar aquellas características que representan el estilo de vida del cliente.

Es práctica habitual para los compradores, los jefes de marketing, los gerentes de marca o los diseñadores quienes organizan presentaciones para el resto del personal, los proveedores, los socios o los accionistas, en las que se sintetiza el informe sobre el consumidor. (...) El retrato debe realizar una descripción realista y factual de las características demográficas, la edad o franja de edad, el estilo de vida, el estilo de moda, las preferencias de marca, la motivación de compra y las actitudes hacia la compra de moda del consumidor (Posner, 2003, p. 123).

Los beneficios que trae aparejado una correcta implementación de estrategias, como la segmentación del mercado, se asocian con la oportunidad de gestionar sostenidamente en el tiempo una marca de ropa de fabricación a gran escala y accesorios de moda femenina. Se debe destacar en la misma línea, que en la actualidad y sobre todo con la integración del canal de venta online, conocer en profundidad al consumidor es una de las claves del éxito en el mercado global.

En este contexto, el ZMOT resulta una instancia crucial. Como se ha mencionado en el primer capítulo, uno de los grandes desafíos de las marcas consiste en estar entre la gama de posibilidades y alternativas de compra de sus consumidores potenciales y, paralelamente, conservar aquellos que ya han adquirido sus productos. Y lo que emerge como gran eje, que articula la presente Investigación y atraviesa el actual modelo de negocios es, claramente, llegar a cada mujer del modo más directo, claro, con propuestas de diseño eficaces y la posibilidad de entregar valor y generar experiencias de compra positivas.

Otro punto que merece ser analizado en diálogo con los datos que arrojó el sondeo se relaciona con la importancia de las experiencias de otros usuarios en el contexto de las nuevas tecnologías. Debe señalarse que las consumidoras, no sólo visitan espacios virtuales para conocer las tendencias o las novedades de una marca, también toman en cuenta para adquirir productos de moda y accesorios femeninos, la opinión y experiencia de otras consumidoras. Pero no sólo esto, en relación con la segmentación de mercado resulta interesante, desde la perspectiva de las marcas, recoger los datos que cada usuaria vuelca en el canal *online* al momento de escribir una reseña sobre una marca. Es en este punto donde se vislumbran puntos de encuentro entre todos los temas que hacen del *e-commerce* una herramienta compleja que cuenta con muchos beneficios. Frente a la pregunta que se ha hecho en el sondeo que buscaba saber qué tan importante es la etapa en la cual se busca información y comparación entre productos y, sobre todo, qué importancia tienen los *reviews* de otras mujeres antes de decidir la compra. Dentro de una escala del 1 al 5, donde 5 representa el máximo valor, el 28.4% ha indicado el puesto número 4, mientras que el 50.5% de las mujeres consultadas ha puesto en el máximo puntaje el sitio que ostenta conocer la opinión de otras usuarias (Ver Cuerpo C, p.20). Se puede añadir que en el caso de *Facebook* e inclusive *Instagram*, se vuelve más tangible la noción de comunidad que las propias plataformas generan. Es en esta línea que los comentarios y calificaciones de las usuarias se convierte en una pieza crucial para las marcas, que establecen un contacto directo con sus clientas, y para las consumidoras que encuentran información útil acerca de sus marcas favoritas. En palabras de Pérez Esquivel (2017), especialista en Marketing y Gestión Comercial:

Los consumidores que con el arribo de las nuevas tecnologías han comenzado a cambiar hábitos de compra, ya habían comenzado una transformación y acelerado aprendizaje en compras por conveniencia. Informados y exigentes, han incorporado el 'más por menos' como requisito a la hora de decidir qué consumir (Pérez Esquivel, 2017, p. 44).

4.3. El desafío frente a un consumidor exigente

Una pregunta que se desprende de la importancia de la segmentación del mercado, se vincula con los modos bajo los cuales las marcas de ropa locales hacen frente a los desafíos que la actualidad, globalizada y digitalizada, presenta. Eugenia Etcheberry, Gerente de producto de *Original Penguin Argentina*, Maria Eugenia Mattei, Jefa de diseño de *Tucci* y Majo Gallera, Directora creativa de *Wanama*, en diálogo con la revista *Fashion Market* (2017), brindan algunas claves para analizar el estado de la cuestión. En cuanto a cómo se diseña y conciben las colecciones con la integración de múltiples plataformas *online*, Etcheberry señala que la dinámica de compra online ha traído transparencia. Y este concepto de la transparencia viene relacionado con la posibilidad de conocer en un instante las propuestas de las marcas que son competencia directa, con acceso a los precios y, sobre todo, con la oportunidad de revisar y evaluar la propia gestión y desarrollo de la marca, en este caso específico, *Original Penguin Argentina*. Mattei, por su parte, entiende que los cambios acontecidos con el advenimiento de la tienda virtual impulso a las marcas, *Tucci* entre ellas, a estar en contacto permanente con el departamento de marketing de la empresa. Parte de las razones que expone tiene que ver con la necesidad de analizar el feedback que se establece entre las clientas y las marcas a través de las redes sociales. Añade que, con el crecimiento de plataformas online la moda se ha vuelto instantánea ya que las consumidoras desean comprar en el momento lo que se ha publicado en las redes sociales ¿Qué efectos trae entonces esta inmediatez? En principio, un aceleramiento de los tiempos productivos y la puesta en marcha de acciones de comunicación para dar a conocer continuamente nuevas cápsulas y propuestas de diseño que logren generar impacto a lo largo de toda la temporada.

Desde la perspectiva de Gallera (2017), quien desempeña la función de Directora creativa de *Wanama*, el desafío de diseñar a partir de la consolidación de la venta online radica en pensar al canal virtual como una tienda más. No obstante, reconoce que desde

Wanama se diseñan colecciones específicamente para comercializarse a través de este canal. Señala que:

El cliente del otro lado responde al formato “see now- buy now’ y eso requiere que la propuesta esté presente como cápsula para entender el concepto y no como prendas separadas. Es otro lenguaje, y de a poco va modificando el formato de trabajo no solo en cuanto al producto, sino también en cuanto a la comunicación (Gallera, 2017, p. 67).

Se desprende de sus palabras que la omnicanalidad, como modelo de negocios, requiere un trabajo en equipo entre las distintas áreas que conforman una marca con la meta de optimizar la experiencia de compra y la entrega de valor a sus consumidoras. En este esquema, la atención al cliente, en las tiendas físicas y en la virtual, constituye la clave del éxito. Acaso, el desafío del *e-commerce* se inscribe en poder gestionar todo el proceso que incluye el ZMOT, la compra y la postventa con profesionalidad. Así, las redes sociales tienen un efecto concreto sobre las dinámicas de consumo y los modos en que las clientas analizan los productos y perciben las marcas. Es en el espacio virtual donde buscan información y reseñas de otros usuarios para tomar la decisión de compra. “Los consumidores son más permeables a lo que otros usuarios dicen sobre una marca que lo que ella misma dice sobre sus productos” (Delichotti, 2016, p. 89).

Desde la perspectiva de las marcas, se precisa el desarrollo de una identidad clara, fuerte, que logre encarnar un concepto determinado, personalidad, su idiosincrasia y sus principios. Señala Moore (2013), que lo que se espera de las marcas en la actualidad es que respondan al feedback y a la comunicación que se genera en un entorno virtual de modo consistente y apropiada.

4.4. Los clientes y sus hábitos. Cómo impacta la coyuntura actual.

Gestionar profesionalmente el negocio de la moda y accesorios femeninos constituye, acaso, una de las claves para sostener en el tiempo una marca que alcance la fidelización de sus clientas, sostenidamente en el tiempo. La coyuntura económica y social sumado a los cambios que atraviesan todas las regiones a escala global,

determinan en buena medida qué tipo de acciones deben implementarse. En el caso de Argentina, y siguiendo el análisis y relevamiento realizado por Delichotti (2017), frente a las medidas económicas que se implementan y que se encuentran fuera de la órbita de decisiones de las marcas lo que resta hacer se circunscribe a entender, gratificar, conocer y fidelizar a la clientela en base a la apuesta de nuevos productos y entrega de valor para optimizar la experiencia de compra. Así, en algunos casos las marcas continúan tratando que sus clientes paguen el precio que sea necesario para que la empresa pueda funcionar en contextos económicos adversos. Sin embargo, Delichotti (2017) remarca que:

Los clientes no parecen estar dispuestos a tener que comprar ropa con los precios más altos de la región: ya saben, miran, comparan y están más exigentes. En cambio, muchos otros (marcas) entendieron este mensaje y este año los productos llegaron a las tiendas con otros valores. Si bien hay disparidad de subas según las marcas y calidades, los aumentos rondan entre un 5% y un 25% de máxima (2017, p. 59).

Los datos aportados por la autora y que completan su análisis en detalle, revelan que los aumentos promedio a nivel local, para los años 2013, 2009, 2008 y 2007 se ubicaron en torno al 20%. Para el año 2012 los incrementos rondaron en el 25% y el 40% para el año 2010. Se puede señalar que, más allá de la coyuntura que marca el pulso de la industria y el mercado de la moda y teniendo en cuenta los datos publicados por la CACE (2016) que se han volcado a comienzos de la presente Investigación, existe una importante modificación en las conductas de los consumidores. Los consumidores son quienes empujan y motivan a las marcas a tomar decisiones reclamando nuevos estándares de servicio que impactan, decididamente, en el proceso de diseño, el concepto comercial y en el marketing. En este sentido, es interesante la visión de quien desempeña el cargo de Gerente general en *De la Ostia*, marca de calzado femenino, cuando sostiene que el target objetivo al que apunta la firma es una joven de 25 años que no tiene el hábito ni la costumbre de leer diarios en formato papel ni revistas de moda. Por el contrario, se informa a través del celular, el iPad y la computadora personal. Entendiendo el perfil de sus consumidoras, destaca que el desafío pasa por captar a esas jóvenes mujeres desde

una óptica diferente, no a través de un spam de mailing pero tampoco solamente desde las redes sociales. Aquí, el concepto de omnicanalidad se encuentra transversalmente (Matarraz, 2016).

Otro punto relevante se vincula con que, desde el año 2016, se percibe una caída del consumo y la posible apertura de importaciones terminará modificando el escenario local, ya que sumaría nuevos jugadores con “el desembarco de los grandes players del retail y *fast fashion*, generando una ampliación importante de la oferta” (Delichotti, 2017, p. 62).

Capítulo 5. Análisis de casos. El e-commerce en *Sweet y Rapsodia*

El presente capítulo vuelca el resultado recolectado en las fichas de observación (Ver Cuerpo C, p.69) que se diseñaron para analizar ciertas variables determinantes asociadas al modelo del e-commerce de *Sweet y Rapsodia*, dos firmas de ropa y accesorios para mujer de fabricación a gran escala. Se suma, en el mismo marco de análisis, la información y reflexiones que se desprenden de las entrevistas que se realizaron con motivo del presente PG a Santiago García Canteli, Gerente de Operaciones de *Rapsodia*, a Michelle Saban quien desempeña el cargo de Gerente de producto en *Sweet*, Emiliano Mazoa quien se desempeña como Jefe de compras del grupo que nuclea a *Portsaid, Desiderata y System* y a Carolina Zappino quien es la actual Gerente de diseño de *Tucci* (Ver Cuerpo C, p.56). Se persigue, a través de la combinación de la observación directa de las páginas web y la instancia de entrevista, conformar una base de conocimiento que permita posteriormente sacar conclusiones acerca del desarrollo y eficacia de las estrategias y herramientas presentes en la venta online de moda femenina. Finalmente, se expone los datos que se desprenden de la ficha de observación de *Zara*, firma extranjera, con el fin de marcar puntos de coincidencia y divergencias.

5.1. El modelo de e-commerce en marcas nacionales, el caso *Rapsodia*

Fundada por Josefina Helguera y Sol Acuña en el año 1999, *Rapsodia* ha logrado desde su nacimiento expandir y consolidar su marca a nivel regional. En la actualidad comercializa a través de las tiendas físicas y en el canal de venta online. Parte de las características que distinguen a la marca del resto de los competidores en el mismo segmento de mercado tiene que ver con la personalidad de sus fundadoras. La cultura corporativa se traduce en valores tales como el compromiso, el trabajo en equipo y la actitud de servicio y honestidad (Ylarri, 2013).

De acuerdo a lo manifestado por García Canteli (2017), Gerente de Operaciones, comercializan sus productos en el canal de venta online desde el año 2015. Para tal fin

Rapsodia ha creado un área dentro de su estructura que gestiona el *e-commerce*. Este grupo se compone de:

Un líder o jefe de esta unidad de negocios y una pequeña estructura compuesta por preparación y empaque en el sector de logística de la compañía, una persona responsable de la facturación, una persona de marketing, un community manager y dos personas en el Call Center (García Canteli, Comunicación personal, 2017).

Una de las observaciones que merece ser resaltada se vincula con la mención al ZMOT, en el marco de la entrevista, García Canteli subraya la relevancia de las *reviews* y comentarios de los clientes como uno de los aspectos que impactan plenamente en el modelo de negocios. Sostiene que la nueva modalidad reemplaza lo que antiguamente se conocía como el boca en boca. En la actualidad, la recomendación que se inscribió de manera presencial entre pares, se ha trasladado en gran medida al espacio de las redes sociales. Es a través de este canal online que *Rapsodia* propone brindar “infinitud de información que el cliente considera al momento de tomar la decisión de compra” (García Canteli, Comunicación personal, 2017).

Otros puntos interesantes que se desprenden de la entrevista son, en primera instancia, cómo la empresa planifica el diseño y la producción de las colecciones, teniendo en cuenta que la omnicanalidad reclama gestionar todos los canales como si fueran uno solo. Así, en este caso, los lanzamientos son en simultáneo. La tienda física y la virtual forman parte de la misma campaña. El trabajo se desarrolla en conjunto para que exista coherencia interna. No obstante, *Rapsodia* genera lanzamientos y promociones de ciertos ítems exclusivamente desarrollados para el canal online. En este sentido García Canteli sostiene que “se busca generar fidelidad también y posicionar a este canal como el número 1 en el mercado” (Comunicación personal, 2017).

Una situación similar es la que explica Zappino (2017) quien señala que en *Tucci* los lanzamientos de las colecciones se diseñan para que se den de modo simultáneo, aunque, en ocasiones, la comunicación de dichos lanzamientos se realiza anticipadamente por los canales online, esto es, tanto en la página web cómo en las redes sociales de la marca (Zappino, 2017). Finalmente, el grupo que nuclea *Desiderata*,

Portsaid y *System* también programa lanzamientos simultáneamente, aunque estratégicamente diseñan acciones específicas para cada canal.

Una de las preguntas que resultan decisivas en el marco del PG, se asocia a indagar cuales son, desde la perspectiva de gestión de cada marca, los aspectos o procesos a mejorar dentro de lo que se entiende como omnicanalidad. La logística, los medios de pago y el servicio al cliente, son algunos de los puntos mencionados por García Canteli (2017). Añade como otros aspectos que requieren una revisión para lograr el éxito del canal online el diseño de plataformas amigables, rápidas y confiables para adquirir prendas y accesorios de *Rapsodia*. Para alcanzar los objetivos planteados, la firma cuenta con un sistema de “reportes que generan información de manera constante para evaluar la performance de los procesos y los productos” (García Canteli, Comunicación personal, 2017).

Se han seleccionado una serie de variables para observar y analizar el modelo de *e-commerce* de *Rapsodia* (Ver Cuerpo C, p.72) a través de su página web, <http://www.rapsodia.com.ar/> con el objetivo de, en primer lugar, establecer relaciones a partir de la observación de las mismas variables de la tienda *online* de *Sweet*. En segundo lugar, se entiende que dicha metodología de observación resulta válida en el marco de investigación del presente PG, ya que permite contrastar y verificar qué aspectos se deben mejorar para lograr la meta de la omnicanalidad. Asimismo, se vuelca los datos recogidos de la tienda online de *Zara* para marcar, si las hubieren, diferencias respecto a los casos nacionales.

5.1.1. Layout

La página web de *Rapsodia*, puerta de entrada a la experiencia de compra online, presenta una serie de rasgos que posibilitan, en primera instancia, describir el recorrido propuesto por la firma y en segunda instancia, marcar algunos aspectos que se creen relevantes dentro del marco del presente trabajo. En este sentido, y de acuerdo a los

datos que se desprenden de la ficha de observación (Ver Cuerpo C, p.72), la *homepage* ofrece diversas vías de entrada para comenzar la navegación. Predomina una combinación de imágenes relacionadas con las prendas que comercializa la firma, *stories* y acceso al canal de música de *Rapsodia* en la plataforma *Spotify*. La organización de la información se percibe clara.

Un punto que merece resaltarse tiene que ver con los modos mediante los cuales *Rapsodia* logra transmitir el ADN de la marca. Si bien y de acuerdo a lo expresado por García Canteli (2017), la firma persigue fidelizar a su clientela y posicionarse como marca líder en el mercado, resulta importante destacar como un aspecto positivo que cada elemento y recurso dispuesto en su tienda online, funciona al modo de réplica virtual de la atmósfera que se percibe en las tiendas tradicionales de la marca.

5.1.2. División por categorías de los productos

Ocho secciones organizan la página que, a su vez, despliegan su propio menú de navegación. Se destaca la primera *About this season* ya que reúne las *stories* relacionadas a la temporada. Se transmite el concepto de la marca, el *lifestyle*, mediante una cuidada selección de imágenes y videos. En *New in!* se despliegan los *items* nuevos, *Moda, Accesorios, Calzado, For girls, Home y Vintage*, cierran las secciones. Como se ha señalado anteriormente, la inclusión dentro de las *stories* de videos a través del canal *Vimeo*, de 1 minuto aproximadamente de duración, refuerzan el *lifestyle*.

La sección *For girls*, suma a las prendas y accesorios diseñados para niñas un espacio para descargar una actividad para pintar y otra que trae instrucciones para armar un barrilete. El video que se incluye en la misma sección, tiene una estética que se inscribe en la misma línea. En todas las categorías, exceptuando *About this season, For girls, Home, Vintage*, el resto cuenta con la posibilidad de realizar búsquedas avanzadas aplicando una serie de filtros, por rango de precio, por color, por tipología y por talle. En este sentido, la navegación se percibe ágil y clara.

5.1.3. Presentación del producto

Se despliegan las imágenes en forma de grilla acompañadas por el nombre y precio del producto y disponibilidad de colores. Sobre el margen derecho hay un botón *Back to top*, para una navegación más rápida. Clickeando sobre un producto específico, las clientas encuentran una serie de fotos que muestran el ítem desde diversos puntos de vista. Asimismo, se muestra en qué color y talle está disponible. Para el caso del talle, se encuentra disponible una guía de orientación para escoger correctamente. Otras características que se destacan se relaciona con la oportunidad de agregar *items* a una *Wishlist*, paso intermedio y preselección, antes de efectivizar una compra.

Al botón *Comprar* se agrega la posibilidad de compartir la imagen del producto en *Facebook*, *Pinterest* y vía email. En todos los casos debajo del producto, bajo el rótulo *También te puede gustar*, hay una selección de ítems que *Rapsodia* ofrece dentro del estilo del producto escogido. En lo relativo a la información específica de cada producto, es dispar. Si se trata de prendas, en algunos casos se menciona el material, en otras no. La descripción es escasa. No hay información sobre el cuidado de las prendas ni la procedencia. Para saber más acerca del cuidado de las prendas, la página web tiene una sección destinada a este tema, independiente de las secciones que muestran el catálogo de productos. Bajo el nombre de *Cuidado de Prendas* hay información detallada de los cuidados y las características de los distintos materiales. Funciona como guía visual a seguir a partir de los iconos que vienen en las etiquetas internas de las prendas.

5.1.4. La compra online

En el carrito se visualizan los productos seleccionados, se detalla la imagen junto a la descripción, el precio, la cantidad y la opción de quitar. Es allí donde se puede añadir un cupón de descuento en caso de tenerlo y donde se encuentra el botón para completar la compra. Para poder realizar la compra hay que registrarse introduciendo los datos personales o se puede ingresar en sincronización con la cuenta personal de *Facebook*, de modo tal que no se puede realizar la compra sin pasar por la registración de las

opciones anteriores mencionadas. Una vez ingresado, se completa la información de facturación, de envío, medio de pago y revisión del pedido. Respecto a los modos de pago disponibles, se pueden realizar a través de *Mercadopago* o *Todopago* con cualquier tarjeta de crédito emitida en el país o con un cupón de pago.

5.1.5. Política de cambios y envíos

Rapsodia ofrece dos modalidades para realizar cambios o devoluciones. En los locales, presentando la factura enviada anteriormente por mail o coordinando con el Centro de Atención al Cliente de la firma para entregar el producto en un Sucursal del correo Andreani o que este pase a retirar el producto por el domicilio del cliente. Cuando el pedido llega al depósito de *Rapsodia*, se genera una *eCard* por el monto de la operación. La misma tiene una vigencia de 6 meses y se puede utilizar solo para adquirir productos a través del canal online. En algunos casos que no se encuentran especificados en la tienda virtual, se pueden gestionar cambios por una nueva prenda o la devolución del dinero.

5.2. El modelo de e-commerce en marcas nacionales, el caso Sweet

Fundada en el año 1979, *Sweet* ingresa al mercado de la moda femenina local con una propuesta que, desde la perspectiva de sus fundadores y según consta en su página de *Facebook*, emerge como novedosa para los parámetros vigentes de esa época. Se distingue por las texturas, los colores y los tejidos que lograron desde hace más de tres décadas, afirmar la personalidad de la marca dentro de la oferta en el sector de la moda. Al igual que *Rapsodia*, cuenta con sucursales en Latinoamérica y diversos países de Europa y comercializa sus productos desde el año 2014 a través del e-shop (Saban, Comunicación Personal, 2017). Dentro del área de marketing de la empresa, cuatro personas se dedican exclusivamente a la organización, gestión, distribución y difusión de la venta a través de los canales virtuales. *Sweet* entiende que cada vez tiene más importancia estar presente en las redes sociales, aunque, a diferencia de lo expresado

por García Canteli (2017) de *Rapsodia*, sabiendo que su perfil de consumidora es una mujer de 40 años promedio, los objetivos planteados respecto a la venta online se sitúan en “captar el público más joven que nos hace falta” (Saban, Comunicación personal, 2017).

Los canales de venta, tanto las tiendas tradicionales como la tienda virtual, se planifican y administran en sintonía, de modo tal que las consumidoras puedan encontrar los mismos productos a través de las vías disponibles. Sin embargo, y coincidiendo con las estrategias llevadas adelante por *Rapsodia*, el equipo de marketing y *e-commerce* desarrollan promociones y acciones especialmente diseñadas para el e-shop. El propósito de generar eventos distintivos en el canal online, se relaciona con la idea de crecer y tener más presencia en el entorno digital (Saban, Comunicación personal, 2017).

5.2.1. Layout

Una primera mirada a la *homepage* de *Sweet* revela que las imágenes pertenecientes a la campaña de la temporada Primavera Verano 2018 y la amplia gama de denim que caracteriza a la firma, captura la lectura y primer contacto con la tienda virtual. (Ver Cuerpo C, p.69). Así, la *home page* se encuentra dividida en diversas secciones que proponen diversos modos de navegación y búsqueda de información. Las secciones son guía de compras, locales, E-shop, medios de pago y contacto, atención al cliente. Se observa una preeminencia de imágenes que sirven de guía para la navegación. Como dato a destacar, se puede mencionar que, en la sección de guía de compras, se encuentra el estado del pedido, las indicaciones para realizar cambios y devoluciones, los términos y condiciones, medios de pago y envío y las preguntas frecuentes.

En la lengüeta locales, se puede visualizar con claridad gracias a un mapa de la Argentina, los puntos donde la firma tiene locales con la dirección y el número telefónico. En la sección de e-shop, se observa una clasificación que facilita que la navegación. Las opciones se despliegan en torno a los productos nuevos, las diferentes tipologías y rubros, así como accesorios y productos para el hogar.

En la sección destinada a los medios de pago se encuentran tres opciones; aquellas asociadas a las promociones bancarias, el método que ofrece *Mercado Pago* y la plataforma que ofrece el servicio de *Todo Pago*. Por último, en Atención al Cliente, se abre un formulario donde las usuarias deben ingresar sus datos de contacto para realizar consultas asociadas a cambios, devoluciones a para actualizar cual es el estado de algún pedido. En la parte inferior de la página, se encuentran los accesos directos a las redes sociales *Facebook*, *Twitter*, *Instagram* y *Vimeo*, asimismo, hay un recuadro donde se puede escribir el email para subscribirse al *newsletter* de la marca. Estas primeras descripciones son las recogidas al ingresar en la página web de *Sweet*.

5.2.2. División por categorías de los productos

Otra variable que se ha analizado tiene que ver con el modo como la marca organiza y presenta por categorías los productos. En la sección e-shop se accede escogiendo las prendas por tipologías y rubros. Las opciones giran en torno a las siguientes: *New arrivals*, *Denim*, *Abrigos*, *Camisas y camisolitas*, *Pantalones*, *Remeras*, *Vestidos y monos*, *Accesorios*, *Beauty y home*, *Túnicas y blusas* y *The pattern collection*. Otras dos secciones completan el catálogo de productos, la primera llamada *Sweet Vintage* y la segunda *Sale Winter 17*, ambas exhiben los ítems en liquidación o con precios promocionales.

5.2.3. Visualización de los diferentes productos al seleccionar una categoría específica

Se observa una serie de fotos donde, en cada una de ellas, se puede apreciar una modelo exhibiendo la prenda seleccionada en el menú principal. Las imágenes se acompañan con el precio y los colores disponibles para el mismo artículo expuestos en pequeñas paletas circulares. Se puede mencionar que en el caso que la prenda cuente con algún descuento o se encuentre comprendida dentro de una promoción, en el margen superior de la foto se visualiza un cartel especificando las condiciones. Al hacer

clic sobre algún color de la paleta, se visualiza la prenda en dicho color y al deslizar el mouse por encima de la foto, se puede ver a la modelo en diferentes poses.

5.2.4. Presentación del producto

Al clickear sobre un producto la página ofrece la siguiente información. En primer lugar, una selección de fotografías del mismo, el número varía entre los *items* pero el promedio de las imágenes se encuentra entre cinco y siete, en las cuales, se ofrecen vistas desde diferentes perspectivas, modeladas por una modelo. Acompaña, sobre el margen derecho de las imágenes, la información asociada que revela el nombre de la prenda y su precio, la composición de la prenda, los talles en los cuales se encuentra disponible, los colores y un acceso directo a la tabla de talles que, en este marco, ofrece ayuda a las consumidoras a realizar la mejor elección. Completa la información el botón Comprar y la posibilidad de acceder a los canales de Facebook e Instagram. Finalmente, al deslizar el cursor hacia abajo, *Sweet* sugiere otras prendas bajo el rótulo *Musts*, que no completan el *outfit* ni mantienen una relación directa con la prenda principal, sino que funcionan como una vidriera de los artículos que marcan tendencia en la temporada.

5.2.5. La compra online

Respecto a la experiencia de compra, tema que ha ocupado un sitio central en la presente Investigación, se han observado lo siguiente. Una vez que las clientas seleccionan los ítems, se despliega una ventana que recoge la información de la transacción. Aparece así, la imagen de la prenda o accesorio, la descripción y el talle seleccionado, asimismo, está presente la opción de quitar alguno de los productos o de cancelar la operación. Se puede añadir un cupón de descuento en caso de tenerlo y finalmente, se encuentra el botón para completar la compra. Para poder efectivizar la compra, la página requiere la registración. La misma se relaciona con el volcado de una serie de datos personales que puede ser reemplazado ingresando en sincronización con la cuenta de *Facebook* del consumidor, así, la registración es una condición ineludible

para realizar la compra. En el paso siguiente, se completa la información de facturación, de envío, medio de pago y revisión del pedido. En cuanto a los medios de pago, se puede pagar a través de la plataforma de *Mercadopago* con tarjetas de crédito, en efectivo imprimiendo el cupón o en cualquier sucursal apta, a través de un cajero automático o con un saldo pre-cargado en la cuenta de *Mercadopago*.

5.2.6. Política de cambios y envíos

Los envíos se encuentran articulados en torno a dos modalidades. A través de una empresa como Oca o Andreani en un plazo de tres a diez días hábiles y dependiendo la región o zona de envío. Dos franjas horarias son las ofrecidas para la entrega y del mismo modo, se encuentra disponible la posibilidad de retirar el pedido en sucursales del correo, previa selección de dicha modalidad. Por otra parte, y únicamente válido para la entrega de pedidos dentro del radio de la Ciudad de Buenos Aires, el envío en moto puede ser seleccionado y en este caso, la empresa se contacta telefónicamente con el cliente para combinar el día y horario de entrega. En ambas modalidades el costo de envío varía según la zona de entrega, solamente las compras que superan los \$ 2.700,00 se entregan sin costo alguno. La página web cuenta con el servicio de seguimiento de los pedidos.

En cuanto a la política de cambios y devoluciones se pueden realizar los siguientes señalamientos. Los mismos se pueden realizar tanto en las tiendas físicas como vía online. Para todos los casos, se cuenta con 30 días a partir de la recepción del pedido y es través de un email que se accede a la información y requisitos necesarios para realizar dichas acciones.

5.3. El modelo de e-commerce de Zara, un ejemplo a escala global

Para completar el análisis del modelo de venta online aplicado sobre las plataformas de *Sweet* y *Rapsodia*, resulta interesante examinar y señalar coincidencias y diferencias con un caso de una firma extranjera con presencia a escala global como es *Zara*. Si bien no

constituye un objetivo específico realizar una revisión detallada, se pretende poder marcar ciertos aspectos que se entienden útiles para la investigación que se propone en el presente PG.

Amancio Ortega es el propietario de *Zara*, una marca de origen español surgida a mediados de los años setenta del siglo pasado; en la actualidad dirige *Inditex*, un grupo de negocios en el cual se encuentran además de *Zara* otras firmas como *Pull & Bear*, *Stradivarius* y *Bershka*. Desde sus inicios y hasta la fecha cuenta con presencia en los mercados de Europa, América del Norte, América del Sur y Asia. Cuenta con presencia en el canal digital de ventas desde el año 2007, no obstante, en los primeros años su rendimiento no fue lo esperado. A comienzos del presente siglo *Inditex* se destacó como una empresa de avanzada en aspectos como la logística, mientras que la comercialización online no se encontraba explotada ni gestionada correctamente. Bajo la administración de Pablo Isla, gerente del grupo, se contrató en el año 2014 a María Fanjul, una joven directiva con experiencia quien logró duplicar el número de mercados con presencia online desde el inicio de su trabajo en el grupo (Rodríguez y Barros, 2017).

Los analistas coinciden en que una de las piezas clave en la buena salud de la compañía y el continuo crecimiento de las ventas es el comercio electrónico. La facturación de la multinacional gallega creció un 5% en 2013, un 8% en 2014, un 15% en 2015 y un 13% en 2016. Esta progresión positiva se mantiene en el presente ejercicio, con las ventas aumentando un 14% hasta abril (Rodríguez y Barros, 2017, p. 1).

Es interesante remarcar lo que se señala como un factor de buena salud para una compañía, en este caso y a partir de la cita textual, el crecimiento sostenido de las ventas a través del canal online.

5.3.1. Canal *online* en *Zara*

El *layout* de la *homepage* de *Zara* presenta ciertas características que la diferencian de *Sweet* y *Rapsodia*. Debe destacarse que se trata de un diseño mucho más dinámico en el cual conviven las imágenes fotográficas y los vídeos cortos que se integran fluidamente en la navegación. Los usuarios no necesitan moverse con el cursor ya que el diseño web

se encuentra en función de agilizar la búsqueda. El menú lateral de navegación se encuentra sobre el margen izquierdo, en cambio el botón *Buscar* se halla sobre la derecha, útil para acceso directo a productos específicos. La página comercializa la colección Mujer, Hombre, Niños y la línea *TRF*. La distribución de la información y la mezcla de imágenes y videos resulta clara (Ver Cuerpo C, p. 85).

Al clicar en alguna de las categorías, la página redirige al usuario hacia la *homepage* de esa categoría específica. Se repite la misma organización a partir de videos, fotografías y la barra lateral izquierda para seleccionar la tipología a buscar. Al clicar en una tipología las imágenes cubren y acaparan la navegación. No sigue la presentación en grilla con imágenes de las prendas o accesorios de las mismas dimensiones, que es la disposición habitual en las tiendas online analizadas. Hay filtros dentro de cada tipología por color, talle, características, calidad y precio.

Se exhibe un promedio de seis imágenes de una modelo o modelo con la prenda, donde se especifica la altura de la modelo como referencia; al menos una imagen detalle del textil y una imagen de la prenda extendida sin modelo. Cada una de las imágenes se expande al pinchar ocupando la totalidad de la pantalla. Información completa y detallada de la prenda que incluye el nombre, descripción, artículo, colores disponibles y precio.

¿Cual es mi talla? Se trata de una sección interna, presente en todos los productos, que consta de una breve encuesta para determinar la talla en las prendas que comercializa *Zara*, luego la página guarda la información y la sugiere para el resto de la búsqueda de prendas. Debajo de cada producto y como constante se encuentran los links directos a *Composición y cuidados*, *Disponibilidad en tienda*, *Envío y Cambios y devoluciones*. Asimismo, se encuentran los enlaces a *Facebook*, *Pinterest* y *Twitter* para compartir productos. Finalmente, y hacia abajo de la pantalla se ven fotografías bajo el rótulo *Completar look* que expone las prendas que la modelo muestra en las imágenes y que completan el outfit, las mismas incluyen nombre y precio del artículo y el botón *Añadir* que facilita la adquisición de todo el conjunto.

Tres puntos merecen ser destacados en el contexto general del canal online. El primero se asocia a la integración en la *homepage* de una subsección que probablemente sea efímera, compuesta por imágenes y videos que, al menos a la fecha de realización del presente PG coincide con la inauguración de la Bienal de Arte en Miami. La meta es dar cuenta de la participación de *Zara* como firma sponsor junto con otros grupos, en la promoción de artistas que participan en la semana del arte.

El segundo punto que también puede leerse como por fuera de los contenidos habituales en los canales de venta online de moda femenina, se relaciona con una sección llamada *Join life* enteramente dedicada a la difusión de las acciones sustentables que *Zara* lleva adelante. Aquí es posible encontrar información que detalla que en la actualidad el 85% de las tiendas físicas son eco-eficientes ya que se encuentran diseñadas para minimizar el impacto medioambiental. En el mismo sentido, las clientas pueden enterarse de la campaña que lleva adelante la firma mediante la cual recogen ropa usada para donar a organizaciones sin fines de lucro como Cruz Roja o Cáritas, con el fin de alargar la vida útil de cada prenda.

El tercer punto se asocia a una sección denominada *Tarjeta regalo* que se encuentra dentro del menú que aparece en el lateral izquierdo de la página. Lo novedoso de este servicio es que se puede seleccionar una persona a quien se quiera agasajar y enviar por correo electrónico una tarjeta que puede ser utilizada en ciertos países en sus tiendas físicas o en sus canales de venta online. Se carga con el importe que cada persona que la adquiere decida y no tiene fecha de caducidad.

¿Por qué se mencionan estos tres puntos? ¿Acaso pueden estas estrategias de marketing posicionar una marca, fidelizar a su clientela y mejorar la experiencia de compra de cada cliente aportando valor al producto que se comercializa? Se entiende que sí, efectivamente, y como se ha señalado en capítulos precedentes, la omnicanalidad y las diversas estrategias de marketing tienen como meta mejorar la satisfacción y experiencia de los clientes.

5.4. Análisis comparativo de los canales de venta analizados

Es posible marcar ciertas cuestiones a partir de la observación y análisis de los tres canales de venta online presentados en párrafos precedentes. En primer lugar, si se observan las características entre la tienda virtual de *Rapsodia* y *Sweet*, se entiende que se trata de dos propuestas diferentes. *Rapsodia*, ofrece en la navegación un diseño integral, acorde al espíritu de la tienda y mencionado por sus dueñas. No obstante, *Sweet* también plantea una navegación clara donde las imágenes dan cuenta detalladamente de las características de las prendas. La diferencia más marcada se sitúa en que *Rapsodia* ha integrado videos que transmiten el estilo, el ADN de la marca, mientras que *Sweet* no apela a este recurso que se entiende un valor agregado. Otro punto interesante que se encuentra en la *homepage* de *Rapsodia* se relaciona con la sección *New in!* que funciona como atajo para las usuarias que buscan las novedades en la página, sin tener que navegar a través de las categorías.

Un aspecto que resulta atractivo, sobre todo entendiendo que la tienda virtual debe ofrecer un plus en la experiencia de navegación, es la sección *stories* presente en *Rapsodia*. Así, se confirma lo mencionado en el marco de la entrevista a García Canteli (2017) quien entiende que la meta es brindar infinidad de información que cada clienta considera al momento de tomar la decisión de compra. Y es precisamente en la sección *stories* donde se transmite el *lifestyle* de la marca mediante una cuidada combinación de videos e imágenes. *Sweet* no ofrece este tipo de contenidos (Ver Cuerpo C, p.78).

Por otro lado, ninguna de las dos firmas cuenta con una descripción detallada de las prendas. Esto se puede marcar como uno de los aspectos que precisan mejorarse ya que constituye una de las claves para la efectivización de la compra. La política de cambios y devoluciones es similar en ambas marcas y se observa que ofrecen el retiro por el domicilio de la compra como opción que agiliza, desde el punto de vista del cliente, la gestión.

Ahora bien, tomando como referencia la tienda virtual de *Zara*, como un ejemplo posible de una firma global, los puntos más destacados y que marcan una diferencia respecto a las marcas locales tiene que ver con un tratamiento más integral del canal online. La presencia de videos desde el inicio de la navegación en la *homepage* de la marca cuenta cómo un rasgo que estimula la compra y da cuenta de un modo más acabado cómo llevar las prendas y cómo combinarlas. Asimismo, la referencia a la altura de la modelo que lleva puesta las prendas agrega valor ya que permite a cada usuaria evaluar la compra en función de sus propias características corporales. La información detallada de la composición y cuidados que requiere cada prenda también se entiende como un valor agregado que ofrece una experiencia de compra más atractiva, y en la misma línea, con los datos necesarios que requiere la operación.

Las observaciones volcadas en el presente capítulo han perseguido revisar en casos concretos, algunas de las variables más relevantes que pueden analizarse al ingresar en las tiendas virtuales. En el próximo capítulo, se aborda el *e-commerce* desde una perspectiva académica proveniente de las entrevistas realizadas a dos docentes. Asimismo, y como cierre del PG, se presentan algunas posibles soluciones e innovaciones que pueden ser implementadas en el mercado local y que se estima, agregarían valor a la experiencia global de compra.

Capítulo 6. El proceso de diseño frente a los cambios operados por el e-commerce

El presente capítulo expone, a partir de los temas abordados a lo largo de la Investigación, la trama en la cual se apoya el modelo de *e-commerce* y los retos a futuro que enfrenta el sector de la indumentaria a nivel local. Se incorpora la información recogida de las entrevistas realizadas a dos docentes vinculadas desde lo académico donde se ha perseguido revisar el impacto de la integración del modelo de *e-commerce* en la industria de la moda femenina y la importancia de su estudio como fenómeno que atraviesa al sector de la moda. En este sentido, la Licenciada en Ciencias de la Comunicación por la Universidad de Buenos Aires y actual docente de la Universidad de Palermo en el área de Comunicación Corporativa y Empresaria, Constanza Lazazzera y la Licenciada en Administración y docente Carolina Faverio quien cuenta con una larga trayectoria en marcas de indumentaria femenina, exponen sus puntos de vista. Finalmente, se propone señalar los retos que la industria tiene a futuro para poder alcanzar una performance que contemple a la venta online como un proceso complejo en el cual la experiencia del cliente debe situarse como meta.

6.1. El proceso de diseño, impactos y ajustes a partir de la integración de la omnicanalidad

La praxis del diseñador de indumentaria se relaciona directamente con el rol social de su labor. Da una respuesta formal a diversas necesidades humanas que están relacionadas con el vestir pero asimismo, la vestimenta cumple un rol comunicacional que permite ser entendida como vehículo simbólico que da cuenta de cuestiones asociadas a la identidad, al género, a la clase social, entre otras variables. “Cuentan el rol que la persona que las viste cumple y ocupa en la sociedad. Es (...) indicador de poder y estatus” (Chiesa, Cirelli y Siciliani, 2012).

En la actualidad, los consumidores adquieren prendas para sí mismos o para regalar y existe una amplia gama de tipologías que envuelven la cotidianeidad de los individuos de todas las edades. Zapatillas, vestidos, pantalones, buzos, remeras o botas entre otras,

conforman la gran variedad disponible. No obstante, mientras la adquisición se encuentra en el final del proceso, la senda que se inicia desde una idea hasta su concreción cuenta con distintas etapas las cuales se encuentran atravesadas por múltiples factores que cada marca y diseñador debe contemplar. De todos modos, paralelamente a la cara proyectual se encuentra la contracara que completa la industria en su conjunto y que se vincula con la disciplina del marketing que cumple una función crucial en toda la cadena de abastecimiento; desde la producción, la compra de materias primas, el diseño en sí mismo, la gestión de la venta y hasta los consumidores finales (Posner, 2013).

6.1.1. El marketing, herramienta en la moda en tiempos de globalización

En primer lugar, el marketing cumple una función crucial dentro de la industria de la moda, a nivel local y global. Su influencia se percibe en toda la cadena de abastecimiento, como se ha señalado en capítulos anteriores del presente trabajo. Es denominador común que vincula los procesos de producción y venta. Un ejemplo que ilustra su relevancia se encuentra en las empresas que se encuentran enfocadas en desarrollar, promocionar y comercializar una serie de productos y servicios que satisfagan las necesidades de sus clientes empresariales que, en la última etapa, precisan ofrecer a los consumidores finales prendas y accesorios de calidad. Lo que se pretende remarcar con este ejemplo es precisamente que, si la mirada crítica desborda el aura de glamour de la moda, se debe tener presente que se trata de una actividad comercial que gira en torno a la fabricación y venta de diversos productos. Este rasgo, a su vez, implica que se debe satisfacer toda la serie de demandas de los clientes y consumidores generando rentabilidad (Posner, 2013).

El conocimiento del mercado objetivo, desde esta perspectiva, cobra una importancia notable, más allá de las múltiples funciones y roles existentes entre quienes se encuentran en el negocio de la moda femenina, inclusive las marcas que fabrican a gran escala.

Se espera que conozcamos y entendamos las particularidades del mercado específico (...) Aunque es posible que no vayamos a realizar por nosotros mismos un detallado estudio del consumidor, hemos de estar informados y conocer las tendencias de consumo y de mercado más relevantes. Por otro lado, debemos reconocer el modo en que la identidad y los valores de la marca se reflejan en el producto y en los servicios ofrecidos al cliente (Posner, 2013, p. 193).

Lo expresado por el autor en la cita precedente refuerza la idea que se encuentra presente en la presente Investigación. Esto es, la complejidad propia del sector de la moda y accesorios destinado al público femenino y la fluidez y dinamismo que en la actualidad se observa con la irrupción del *e-commerce* y la meta de la omnicanalidad.

¿Qué aporta el marketing a la industria de la moda? Una visión y serie de herramientas para lograr que los productos individuales o las colecciones lleguen a ser viables y rentables para una marca. Surge como eje de esta idea que, una de las claves del sector de moda se centra en mantener una visión global la cual, implica trasladar las ideas de diseño a resultados comerciales y rentables. “Es fundamental tener siempre en mente los objetivos empresariales y la estrategia de la compañía a la hora de desarrollar diseños o de proponer estrategias de marketing y de promoción” (Posner, 2013, p. 194).

En segunda instancia, el marketing también colabora en generar el trabajo en equipo, ya que desde su especificidad añade una visión integradora. Así, comunicación y trabajo en equipo deben estar presentes ya que la labor individual y solitaria de los diseñadores constituyen solamente una faceta del negocio.

Aunque su nombre figure en la etiqueta o sea la cabeza visible de la marca, debe confiar en un equipo de profesionales provenientes de un amplio abanico de disciplinas, desde el patronaje, la confección, la gestión de la producción, las ventas y la promoción, hasta la gestión empresarial y el Marketing (Posner, 2013, p. 194).

6.1.2. El diseño como actividad proyectual y creativa

El camino que media entre una idea y la concreción de un diseño es complejo. Se señaló en párrafos precedentes que acompaña a este proceso una serie de factores que terminan de configurar la escena. Tres etapas pueden ser distinguidas y que permiten entender que la praxis se asienta en distintas áreas. Una analítica, otra creativa y la última relacionada con la verificación de las dos anteriores ya que se realizan prototipos

que dan cuenta si, entre la idea y el diseño, existe concordancia. Así, brevemente, ya que no forma parte de los objetivos del presente trabajo, es posible mencionar que a partir de la idea que surge de la detección de una necesidad se arriba a una posible solución de diseño a través de dibujos, bocetos o fotos. Luego de la toma de una serie de decisiones que tienen que ver con los materiales y con las posibilidades reales de diseño, se confeccionan los prototipos para verificar si la colección planteada puede ser sometida a la prueba de calce que, en el caso de la indumentaria, se relaciona con la curva de los talles, la moldería y los textiles, entre otras variables, antes de pasar a la etapa de producción. Hasta aquí, resumidamente, se han señalado los pasos que todo equipo de diseñadores atraviesa antes de que la colección llegue a los consumidores. “Cuando la colección está finalizada comienza la tarea de hacer interactuar esos productos en el mercado” (Chiesa, Cirelli y Siciliani, 2012, p. 62). Existen diferentes instancias en las cuales las marcas muestran sus colecciones. Los desfiles, por ejemplo, se entienden como oportunidades de promoción y lanzamiento ante cierto público que asiste a este tipo de eventos y la prensa especializada en moda antes de llegar a los puntos de venta. Es aquí, precisamente, donde se percibe que el escenario planteado con la consolidación de la omnicanalidad, impacta en la labor de los diseñadores ya que entran en juego nuevas variables que han complejizado el mercado. Se suma a la especificidad de su formación, una serie de puntos que debe contemplar que no se encuentran relacionados directamente con las tipologías que plantea y crea, como, por ejemplo, los aspectos comunicacionales de la marca. Asimismo, debe primar un sentido comercial que permita rentabilidad manteniendo una visión global que asegure que los diseños, sobre todo en lo que respecta la moda femenina fabricada a gran escala, sean percibidos como creativos, pero al mismo tiempo, comerciales. Dicho señalamiento se asocia al concepto, entre otros, de omnicanalidad y al hecho de que con la integración de las nuevas tecnologías digitales, los mercados se han multiplicado exponencialmente y los consumidores se encuentran en diferentes partes del país o, como ocurre con ciertas marcas de moda y

accesorios femeninos, llegan a distintos puntos del planeta (Chiesa, Cirelli y Siciliani, 2012).

6.2. Reflexiones y señalamientos desde una perspectiva académica

Si la omnicanalidad es una realidad que atraviesa no sólo el modelo de negocios del sector de moda femenina, sino que, por el contrario, modifica y exige a las empresas de todos los rubros actualizar sus estructuras internas para responder a los nuevos desafíos que la era de la digitalización expone, resulta importante revisar la lectura que, desde la docencia, se hace de este nuevo escenario. Como parte de las entrevistas realizadas en el contexto del presente PG, la Lic. Constanza Lazazzera y la Lic. Carolina Faverio (ver Cuerpo C, p.44) han accedido a responder una serie de preguntas que tienen como meta revisar el sitio que el *e-commerce* ocupa dentro de las reflexiones académicas.

Se han detectado tanto coincidencias como puntos de vista diferentes en el enfoque que ambas profesionales tienen acerca de la emergencia de la venta online de moda femenina en el mercado local. En principio, se ha encontrado acuerdo en el interés de estudiar el fenómeno del *e-commerce* ya que lo abordan como uno de los anclajes para entender los mecanismos que se encuentran subyacentes tanto en las etapas que comprenden el diseño como en la promoción y venta de moda femenina. Las razones que responden a este interés se vinculan con la necesidad de actualización que cualquier disciplina exige desde lo académico cuando un nuevo paradigma o práctica emerge. En tanto el *e-commerce* comprende un quiebre en la economía global que cuenta con dos décadas de historia aproximadamente pero que, sin embargo, a nivel local se encuentra en una fase de consolidación, resulta importante indagar y estudiar su alcance.

Así, Lazazzera (2017) entiende que se trata de un fenómeno de estudio atractivo en tanto se gestione de manera profesional. Cita el ejemplo de *Amazon* como plataforma modelo que debería servir como ejemplo de gestión a marcas locales de moda femenina. Destaca a *Amazon* como líder dentro del rubro indumentaria femenina por la variedad de productos ofrecidos, el modo en el cual se publican que incluye una amplitud de talles,

colores y variedad, pero resalta como punto que lo diferencia de sus competidores, el profesionalismo en la entrega al consumidor. Señala sobre este tema que el mayor problema en Latinoamérica se encuentra, precisamente, en las falencias y errores en la etapa de entrega que asocia, fundamentalmente, a la falta de profesionalismo. Añade que, en lo que respecta a la totalidad de la experiencia de compra, que la consumidora argentina es exigente en cuanto a la calidad de las terminaciones de las prendas, la calidad de los textiles y:

No quiere estar comprando algo que es como una falsa promesa. Con *Amazon* te pasa al revés, vos podés pensar que comprás algo que está más o menos, y cuando llega siempre la calidad es superior. Además de que, si te equivocaste vos en el talle, lo podés cambiar, y si se equivocan ellos en tiempos de entrega, en el producto, te devuelven el dinero, y muchas veces te dejan el producto. Ese es el profesionalismo que se tiene que lograr para que realmente sea decisivo y funcione como una nueva etapa en el sector de la moda a nivel local (Lazazzera, 2017, Comunicación personal).

Faverio (2017) por su parte, destaca que la implementación de la estrategia del e-commerce constituye una vidriera, en el sentido tradicional del término, donde la pantalla de la computadora o del celular oficia de ventana hacia las marcas, lo que Faverio denomina como *window shopping*, un espacio para informarse y comprar en cualquier momento desde cualquier sitio. El e-commerce como instancia de democratización le permite señalar que la venta online genera espacios de gestión eficaces a pequeños emprendedores de un modo más accesible. No obstante, rescata el peso que tiene la generación que ha nacido inmersa en un escenario digital, los llamados *millenials*, para la cual la presencia de Internet atraviesa la forma de comunicarse con el mundo y con sus pares. Así, las marcas se ven empujadas a tener presencia en los diversos canales digitales “ya que no pueden quedar afuera de lo que los consumidores buscan y quieren ver hoy” (Faverio, 2017, Comunicación personal).

Ahora bien, respecto a la política de cambios y devoluciones y los plazos de entrega de las prendas o accesorios adquiridos a través de las tiendas virtuales, el sondeo realizado arroja información interesante para poner en diálogo con lo expresado por Lazazzera (2017). En primer lugar, de las 194 mujeres que participaron del sondeo, el 36.1% dicen

haber comprado online en tiendas de moda femenina locales, mientras que el restante 63.9% ha declarado por la negativa. (Ver Cuerpo C, p.25). En el mismo sentido, la percepción respecto al servicio al cliente entre tiendas virtuales nacionales y extranjeras deja traslucir que existe una brecha que puede relacionarse con lo expresado por Lazazzera (2017) cuando sitúa a *Amazon* como ejemplo de gestión profesional. El 44.8% de las mujeres consultadas encuentra diferencias en el servicio al cliente de marcas nacionales en comparación con firmas extranjeras, porcentaje que se explica por diferentes razones. Sobresalen entre los problemas mencionados, cuestiones ligadas a la gestión lenta en temas asociados a las políticas de devolución, escasez de información respecto a los talles o descripción poco ajustada de los materiales y desajustes en los tiempos del envío. Este conjunto de información extraída del sondeo mantiene una estrecha relación con lo señalado por Lazazzera (2017) quien refuerza la idea de que, para gestionar exitosamente el modelo del *e-commerce*, debe existir una sinergia entre las marcas que ofrecen sus productos en el canal de venta online y las empresas de logística que, en este contexto, tiene un rol fundamental ya que la transacción se completa cuando la prenda o accesorio llegan a las consumidoras y, eventualmente, también deben garantizar que en caso de devolución de un artículo, el mecanismo sea fluido y sea percibido como parte de la experiencia integral de compra.

Un dato que llama la atención y que reclama una gestión profesionalizada es el hecho de que, en el marco del sondeo, el cargo por envío a domicilio que algunas marcas trasladan a las consumidoras se percibe como una traba, ya que el 57.7% lo marca como un aspecto negativo. El tema de la logística de envíos a domicilio constituye, de hecho, una de las fases más complejas de atender no solo en el mercado local sino en otros países, como, por ejemplo, España, donde se discute en la actualidad cómo trabajar el área de logística de los envíos, y la necesidad de poder integrar al operador logístico como socio en el modelo de *e-commerce* “para aprovechar su impacto online en educar al cliente ofreciéndole un servicio flexible” (Herrera, 2014, p. 1).

Otro de los temas que se han repasado con Lazazzera (2017) y Faverio (2017) tiene que ver con el sitio que ocupan las redes sociales dentro del modelo del *fashion market online*. En ambos casos, la opinión se sitúa en un terreno de crítica. Uno de los aspectos que señala Lazazzera (2017) tiene que ver con el desaprovechamiento de este tipo de canales para desbordar la instancia de vidriera virtual de una marca. La falla, en este sentido, se percibe en la lentitud de respuesta frente a una consulta puntual de una usuaria, acaso, porque el espacio no constituye una estrategia de venta per se (Lazazzera, comunicación personal, 2017).

Faverio (2017), realiza una serie de señalamientos que permiten repensar los riesgos que conlleva, en algunos casos, un incorrecto manejo de los diversos canales digitales, sobre todo a partir de la dimensión de omnicanalidad que atraviesa desde el inicio la experiencia de compra. Señala acerca de las redes sociales:

Sí, creo que han cambiado a favor del consumidor, ya que se tienen que esforzar más las marcas para poder lograr un impacto positivo en él. Por otro lado, las quejas están a la orden del día y eso se expone a todo el mundo. En cuanto a esto, había una estadística que no recuerdo exactamente, pero era algo así como que si te gustaba una marca, la recomendabas a 2 o 3 personas, pero si algo no te había gustado, eso se lo contabas a 7 personas. En definitiva, está estudiado que es más lo que difundimos negativo que positivo, por ende, para las marcas puede ser un peligro, le da más poder al consumidor (Faverio, comunicación personal, 2017).

Como se ha señalado en el segundo capítulo del presente PG, durante el transcurso del año 2016 el 80% de las compras de moda femenina y accesorios para la mujer han pasado, por lo menos en alguna de las etapas, por los diversos dispositivos digitales. No cabe duda que la consolidación de las nuevas tecnologías ha impactado en el modelo de negocio. La idea de omnicanalidad supone que cada cliente debe ser atendido en cualquiera de los canales disponibles que una marca gestiona de la misma manera, esto es, sin importar si se trata de un canal *online* o un canal tradicional. Por estas razones, resulta insoslayable volver sobre el rol que cumple saber a qué tipo de consumidor se dirige una firma de moda femenina, la segmentación y el estudio del mercado constituye una de las claves para hacer de la omnicanalidad un modelo eficaz. Las redes sociales ostentan un sitio destacado en cierta franja etaria más que en otras, como es el caso de

los más jóvenes donde es determinante el intercambio y diálogo en el espacio de las redes, cuestión que no sucede en ámbitos de gente más adulta, “por eso es tan importante una correcta segmentación, para no desperdiciar recursos en donde no van a generar noción de marca y ventas” (Faverio, comunicación personal, 2017).

Un caso que pone en números la injerencia del *e-commerce* en la Argentina es el evento organizado por la CACE como el *Cyber Monday* en el mes de octubre del presente año. Según los datos revelados por la entidad, se registraron dos millones de usuarios únicos en la página web y específicamente, el 58.4% de los usuarios navegaron desde sus dispositivos móviles. Esta información vuelve a ratificar que el uso de los dispositivos personales continúa creciendo superando inclusive a “la PC y Tablets. Los *millennials* (25 a 34 años) lideran estas búsquedas con el 41.7%” (CACE, 2017, p.1).

No sólo cambian las formas en las cuales los consumidores se conectan a Internet y desde allí, interactúan con sus pares y con las marcas, sino que, sobre todo, cada grupo etario se conecta diariamente, más o menos horas, dependiendo de sus intereses y sus habilidades. Los *millennials* destinan 3.10 horas diarias conectados desde sus dispositivos móviles. Por otro lado, el grupo etario que comprende personas de más de 40 años, se conectan diariamente desde sus celulares 2.20 horas (Maidana, 2016). Las categorías de interés también varían entre los grupos, y en este sentido, es posible mencionar que los más jóvenes escogen entre sus favoritos, moda y accesorios.

Si se observa nuevamente lo sucedido en el último *Cyber Monday* de fines de octubre del presente año, y de acuerdo a lo señalado por el Presidente de la CACE Gustavo Sambucetti (2017), las categorías más buscadas en las primeras horas del comienzo del evento más relevante del *e-commerce* a nivel local, fueron Electro y tecnología, Indumentaria y Viajes. En el mismo contexto, se señala que las mujeres siguen liderando las búsquedas, alcanzando el 56% de las visitas (CACE, 2017).

Desde la mirada académica, la omnicanalidad también encuentra un sitio relevante, como lo menciona Lazazzera (2017), quien la entiende como un modelo de comunicación

integrada. Resalta que los nuevos profesionales vinculados a diversas disciplinas como el Marketing, piensan que en la actualidad no existe una sola estrategia o canales diferenciados de interacción con los consumidores. Los datos arrojados en el sondeo, se encuentran en sintonía con los señalamientos de Lazazzera (2017) ya que, de las 194 mujeres consultadas, el 80.4% declara no haber reemplazado la visita a las tiendas tradicionales de sus marcas favoritas por la visita a los espacios virtuales de las mismas. No obstante, es determinante que el 58.2% haya señalado que la decisión de compra la ha hecho en el canal *online* y efectivizado en la tienda física.

La idea de la omnicanalidad, en este contexto de análisis, permite resaltar dos cuestiones al menos. La primera, a partir de la consolidación de las herramientas tecnológicas, las consumidoras han incorporado el modelo de *e-commerce* que, de acuerdo con lo que se ha señalado a lo largo de los capítulos del presente PG, se encuentra en una etapa que aún reclama mejorar y optimizar ciertos mecanismos. En segunda instancia y asociado a que, efectivamente el uso de los canales digitales ha permeado en la sociedad, la gestión requiere profesionalismo y conocimiento del mercado y sus expectativas.

El concepto de la transversalidad ya está presente en todos nosotros, el tema es que después cuando baja a la gestión de marketing y en los procesos de comercialización, se cuide esa omnicanalidad, porque sino queda en algo idealmente maravilloso pero hay que ser capaces después de hacer un reembolso, de cumplir con la promesa que hemos instalado, con el talle, la calidad del producto, los tiempos de entrega. Es importante ver si la estructura interna de la empresa, está lo suficientemente madura para dar respuesta a esa omnicanalidad que se creó para la marca (Lazazzera, comunicación personal, 2017).

Desde la perspectiva de las consumidoras, y específicamente aquellas que forman parte de la comunidad que adquiere prendas y accesorios de moda, la experiencia de compra desde el ZMOT y hasta la compra efectiva, debe ser percibida como una única gestión. A partir de la condición digital del entorno social de la actualidad, las marcas deben administrar eficientemente sus canales ya que, como espacios de visibilidad, aunque la conversión no se efectivice cada vez que una mujer navega por los diferentes canales, la meta es estar presente en la mente del consumidor como opción de compra más allá de sus posibilidades económicas. “Porque en la moda funciona mucho lo aspiracional y el

benchmark, hoy quizás no puedo comprarme un producto, pero mañana junto el dinero y me lo compro” (Lazazzera, comunicación personal, 2017).

Sin embargo, y retomando los datos del sondeo y, sobre todo, estableciendo un diálogo con la mirada de las docentes entrevistadas, quedan aspectos por mejorar para que la experiencia de compra sume valor a las consumidoras. Queda como aspecto a mejorar, la comunicación sencilla y clara de los talles para facilitar la compra de prendas. Y, como se ha dicho con anterioridad, establecer una logística de entrega de los productos y eventuales devoluciones que no atente contra el deseo de comprar en los canales digitales. A este respecto, señala Faverio que:

La logística tiene que estar muy afilada y en este momento del sector creo que no lo está, puede ser debido a un tema de costos y me parece que, principalmente, por no tener sólida experiencia, que con el tiempo se va a ir mejorando y adquiriendo (Comunicación personal, 2017).

Cuanta más información una marca logre tener del proceso productivo, mejor va a desarrollarse la etapa del diseño, la instancia de producción, los temas asociados al inventario y la logística, las estrategias de marketing para lograr comprender el comportamiento del consumidor y alcanzar, así, una mejora de la experiencia de los consumidores en los canales *online* y *offline*.

6.3. Soluciones e innovaciones en un futuro cercano

A partir de los datos que se volcaron a lo largo del presente PG, tanto los que han sido recogidos de fuentes de consulta como la CACE (2017) o aquellos que se desprenden del sondeo realizado a propósito de la Investigación, queda por presentar qué tipo de soluciones, ideas y desarrollos pueden mejorar la experiencia de compra a través del modelo de *e-commerce*, generando de este modo, mayor rentabilidad para las marcas que participan del mercado de la moda femenina a nivel local. Si bien la industria de la moda local aún mantiene deudas pendientes relacionadas con la logística en general es posible, de todos modos, plantear nuevas estrategias que podrán ser implementadas a mediano plazo. En este sentido, se pueden mencionar algunos recursos que ya se

encuentran disponibles en marcas del extranjero y que dan cuenta de los beneficios que aportan al negocio.

Un primer ejemplo a considerar es el de *Levis* quien en sociedad con la empresa de tecnología *Intel*, ha implementado en algunas de sus tiendas físicas un sistema que permite recoger información detallada de suma utilidad. Mediante la colocación de un pequeño dispositivo en cada uno de los productos disponibles en su tienda, *Levis* interpreta el comportamiento de sus clientes. Así, ha logrado crear el *heat map* de la tienda, logra asimismo saber el tiempo que cada persona dispone probándose las prendas y le permite también recolectar información asociada al tiempo de permanencia dentro del establecimiento y el porcentaje de conversión diario (Pizzoleo, 2016).

¿De qué manera ha impactado la aplicación de este tipo de tecnología en *Levis*? En principio, coopera el optimizar el inventario de sus productos, la distribución y reposición de las prendas dentro de la tienda. Pudiendo acceder a la información que revela dónde se detienen más tiempo sus clientes, qué prendas son las más elegidas para probarse y finalmente cuáles son las que se venden más, ha logrado por cada 3% de mejora en la exactitud del inventario un 1% de aumento en sus ventas (Pizzoleo, 2016).

De acuerdo a la revista especializada en moda y textiles *Pinker Moda* (2016), el negocio del *retail* cambiará, con la implementación de herramientas tecnológicas, la experiencia de compra de los consumidores en un plazo de 10 años. Entre las soluciones mencionadas, se encuentran puntos de contacto con el caso de *Levis*. Se destaca la importancia de las soluciones digitales que ayudan a las empresas a interpretar los datos que dan cuenta del comportamiento de las personas y que, según estiman, se extenderán en un futuro cercano a las máquinas de lavar ropa y a las planchas, con el mismo propósito de personalizar la comunicación y obtener mejores resultados en el negocio. Un punto que merece ser mencionado es que la tecnología debe ser entendida como un medio y no un fin en sí misma ya que el eje central siempre debe estar sujeto a la figura del cliente. La omnicanalidad se entiende así, como una trama en la cual

confluyen todas las estrategias de marketing y donde deben encontrarse integradas las diversas herramientas de gestión de las marcas. Parte del éxito de este modelo de negocio que se ha revisado a lo largo del presente PG se vincula con lo mencionado por Fuster (2017) para quien todos los datos recogidos en las gestiones con los clientes, ya sea en el canal *online* como en el *offline*, deben conducirse y estar disponibles para las próximas interacciones con esa persona.

Conclusiones

A modo de conclusiones finales de la Investigación titulada *Fashion e-commerce. Experiencia virtual, compra real, El desafío de la omnicanalidad en el mercado de la moda femenina local*, resulta posible marcar ciertas cuestiones asociadas a los objetivos que han sido planteados a comienzos del PG. La consolidación del *e-commerce* como modelo de negocio ha transformado la industria de la moda y accesorios para la mujer a escala global. No obstante, y debido a la complejidad que supone el manejo de la denominada omnicanalidad, se ha buscado en el presente trabajo revisar detalladamente el estado de la cuestión en el mercado local.

Por una parte, se ha revisado una selección de autores y artículos periodísticos pertenecientes a publicaciones especializadas en moda que conforman el marco teórico con el fin de sentar una base conceptual que dé cuenta de las características y alcances de la venta online y su estrecha vinculación con los canales tradicionales de venta de indumentaria.

Por otra parte, se ha planteado una metodología de trabajo que, con la meta de relevar, observar y analizar cuál es el estado de la cuestión a nivel local, propuso una serie de entrevistas a personas que se encuentran relacionadas con el sector de la moda, ya sea desde el área de la docencia como así también desempeñando diversas funciones en marcas de moda locales. Se ha diseñado un sondeo, en el mismo sentido, que ha logrado recoger datos acerca de la percepción y opinión de ciento noventa y cuatro mujeres de entre 18 y 70 años respecto al uso de las tecnologías digitales como herramienta de compra y específicamente, en el rubro de indumentaria. Finalmente, se han confeccionado fichas de observación con el propósito de analizar un número acotado de tiendas virtuales de marcas de moda femenina seleccionadas para el presente PG. Se analizó, en este contexto, las tiendas online de *Rapsodia* y *Sweet*, como casos locales de marcas de moda femenina y la tienda *Zara*, como ejemplo del mismo nicho, pero de origen extranjero y con penetración en mercados a escala global. Lo mencionado hasta

aquí, respecto a la metodología, se considera un aporte académico para la disciplina ya que el trabajo de campo ha sumado información actualizada y de primera mano para arribar a conclusiones en sintonía con los objetivos planteados. Sirven como ejemplos, la revisión de los informes anuales que publica la CACE (2017) o, desde otra perspectiva, el análisis de las ponencias de empresario y referentes que forman parte de la industria de la moda y que han sido partícipes de los eventos anuales como el *eModa Day* (2016, 2017). Es posible añadir que, tanto la Cámara Argentina de Comercio Electrónico como los eventos y conferencias dedicados exclusivamente al *e-commerce* dentro del sector de la moda femenina revelan la presencia de organizaciones que se encuentran trabajando con la voluntad de capacitar a marcas locales que persiguen su consolidación o procuran mejorar su presencia en la web para poder dar el paso hacia la omnicanalidad de modo profesional.

En cuanto a los temas abordados, se rescata la mirada de los autores convocados en el marco teórico ya que la complejidad del *e-commerce* y la integración de las tecnologías digitales constituye un tema que, en cierta medida, desborda la simple práctica de adquirir un producto o servicio de modo *online* sino que, por el contrario, involucra habilidades y conocimientos de otras disciplinas, tales como el marketing y la comunicación.

Un punto importante y que debe ser considerado una conclusión del presente PG se asocia a la comprobación de que en el *fashion e-commerce* se encuentran interrelacionados una serie de factores que, sin una gestión profesional, no se traducen en conversiones reales. Así, el objetivo general del PG, el de investigar de qué modo el canal de venta online reconfigura el funcionamiento de las marcas de indumentaria femenina nacionales, ha podido responderse desde múltiples aristas. En parte, porque a medida que la investigación se desplegó en el tiempo, se fueron sumando temas y cuestionamientos que posibilitaron entender que, parte de los aspectos que aún deben

ser tomados en cuenta para que el modelo del *e-commerce* se termine de consolidar se asocia a la especificidad de la economía local y al comportamiento de los consumidores.

Se desprende que, sin bien la globalización y la accesibilidad digital han acortado las distancias entre las marcas y los consumidores, también ha expuesto que, desde la perspectiva local, se detectan mecanismos que aún merecen ser mejorados. En este sentido, las entrevistas y los resultados del sondeo han aportado información valiosa.

Desde la perspectiva de las entrevistas al Jefe de compras de *Desiderata* y *Portsaid*, al Gerente de operaciones de *Rapsodia*, al Gerente de diseño de *Tucci* y a quien desempeña el rol de Gerente de producto de *Sweet*, se han arribado a las siguientes conclusiones a partir de las declaraciones respecto a dos preguntas específicas. Respecto a los aspectos a mejorar dentro del esquema del *e-commerce*, se han mencionado cuestiones vinculadas al servicio al cliente en lo referido a los envíos y la logística que implica responder en tiempo y en forma. Asimismo, los entrevistados han señalado como objetivos a alcanzar a través de los canales online una mayor cobertura a nivel país, la posibilidad de gestionar las tiendas virtuales eficientemente para disminuir los cambios y devoluciones de productos debido a la calidad de las imágenes fotográficas o a la escasez de descripción de las prendas.

Desde el lado de las consumidoras, el sondeo ha revelado que el 80.9% de las mujeres encuentran en el canal online una herramienta cómoda para adquirir indumentaria y accesorios, en este contexto el 90.7% ha manifestado que adquirió al menos una vez algún tipo de prenda o accesorio. Otros números relevantes que merecen ser mencionados se vinculan con que, dentro del grupo consultado, el 14.9% suele elegir marcas nacionales para adquirir online, el 55.2% escoge marcas internacionales y un 29.9% declara que elige tanto marcas locales como extranjeras. Respecto al servicio al cliente el sondeo revela que las consumidoras encuentran diferencias entre las marcas locales y las de afuera ya que el 44.8% encuentra diferencias sustanciales. Nuevamente,

las razones que fundamentan estas elecciones se circunscriben en su mayoría a los aspectos que hacen al servicio al cliente, sobre todo en la fase de posventa.

Así, y a partir de los datos recién señalados resulta conveniente volver sobre la idea de que la integración de las nuevas tecnologías brinda la posibilidad de mejorar e innovar la experiencia total de la adquisición de un producto. Experiencia que incluye el momento previo a la compra denominado ZMOT, la selección, el pedido, la entrega y el servicio global al cliente, la experiencia de compra que, como se ha señalado en reiteradas oportunidades, involucra la entrega de valor (Kalakota y Robinson, 2001).

Se desprende que, como se marcó a comienzos del presente trabajo, el desafío que deben sortear las firmas nacionales se vincula con el imperativo de brindar experiencias de compra de excelencia a sus clientes tanto en el mundo *offline* como en el *online*. Se detecta, a partir de las entrevistas y el sondeo que, efectivamente, la logística de entrega de productos, las devoluciones y en algunos casos el modo en que se exponen las prendas en la tienda virtual, reclaman una mejora ya que todas las acciones son determinantes. Un buen uso de las herramientas y una correcta gestión de los canales son imprescindibles ya que la buena reputación en *e-commerce* constituye un intangible que no debe soslayarse (Martinez, 2017).

Respecto a la dicotomía aparente entre las tiendas físicas y las tiendas virtuales, se concluye que, en la actualidad, más que la desaparición de los negocios tradicionales, el modelo se desplaza a la integración de todos los canales, de modo que los consumidores perciban un mismo trato en ambos. En este sentido, el concepto de omnicanalidad emerge como punto clave de análisis. Los beneficios de la virtualidad que se han revisado en el presente trabajo, confirman que el rol protagónico de las redes sociales, *Facebook* e *Instagram* sobre todo, no constituye un salto al éxito asegurado para las marcas de ropa femenina sin un respaldo y gestión profesional de parte de las empresas. En la misma línea y a través de los datos recogidos en las entrevistas realizadas, se observa que, por una parte, el grupo que nuclea a *Desiderata*, *Portsaid* y *System*

comercializa sus productos en el canal de venta *online* desde el año 2014, misma fecha que *Sweet. Rapsodia* comercializa desde el año 2015 y *Tucci* lo hace desde el año 2010. Lo que evidencian estas fechas es, como conclusión de lo analizado a lo largo del presente PG, que el modelo del *fashion e-commerce* aún tiene mucho camino por mejorar y perfeccionarse ya que se trata de una herramienta de negocios relativamente nueva. La combinación de las tiendas virtuales, las redes sociales y la existencia de las tiendas físicas, conforman un esquema complejo que si no se encuentra correctamente gestionado atenta contra la identidad de las marcas. Lo señalado, tanto por la Lic. Lazazzera y la Lic. Faverio en el marco de las entrevistas, no hace sino corroborar la importancia de administrar eficientemente todos los canales ya que las experiencias negativas impactan directamente en la imagen de marca.

Otro aspecto que debe tomarse como parte de las conclusiones a las que se ha arribado, se vincula con la necesidad por parte de las marcas locales, y dentro de ellas los diversos equipos que trabajan en sintonía, es que debe primar el sentido comercial junto a aquellas cualidades que se vinculan al diseño de moda específicamente. Esto es, frente a un escenario de economía globalizada, la noción de omnicanalidad cobra una relevancia ineludible ya que los mercados se han multiplicado exponencialmente. Las marcas locales deben tomar en cuenta que los consumidores se encuentran en diferentes puntos del país e incluso, fuera de él. De este modo, y en consonancia con lo expresado por las mujeres que han formado parte del sondeo donde han señalado diferencias entre marcas locales y extranjeras en el servicio al cliente, emerge como otro tema que reclama ser gestionado más eficientemente todo el proceso que se encuentra bajo el nuevo paradigma del *fashion e-commerce*.

Siguiendo la perspectiva de análisis propuesta por Chiesa, Cirelli y Siciliani (2012), para quienes la colección se termina de gestar en el momento en el cual se inicia la tarea de hacerla interactuar en el mercado, se puede señalar que, a las instancias tradicionales de lanzamiento y promoción se suman, en la actualidad, los canales digitales que terminan

de modelar la imagen de marca. Se subraya esta idea ya que, a través del sondeo y en base a los conceptos expresados en las entrevistas, la omnicanalidad reclama un funcionamiento fluido de todos los actores de la industria. Diseñadores, equipos de marketing, jefes de compra, empresas de logística, entre otros, deben trabajar en sintonía para brindar experiencias de valor a sus clientes. Es posible afirmar esta idea a partir del dato que ha arrojado el sondeo, donde el 44.8% que manifestó encontrar diferencias entre marcas locales y extranjeras en el servicio al cliente han especificado que los problemas se asocian a las políticas de devolución, a la escasez de información respecto a los talles o descripción poco ajustada de los materiales y desajustes en los tiempos del envío. Todas estas variables, de hecho, desbordan al diseño propiamente dicho de las prendas o accesorios y se vinculan a ciertas etapas que se encuentran involucradas en el modelo de negocio y que quedan aún más expuestas en el tema que articula la presente Investigación, el *fashion e-commerce*.

Se entiende que la investigación realizada ha aportado un estudio acotado y riguroso del estado de la cuestión del *e-commerce* en relación al sector de la moda femenina a gran escala y qué ha podido responder la pregunta problema que se planteó en la Introducción del trabajo. Así, frente al cuestionamiento respecto a qué posibilidades brinda el mercado local para implementar la omnicanalidad como estrategia de comercialización de indumentaria femenina, es posible responder que efectivamente, el mercado local cuenta con los recursos y estrategias para desarrollar la omnicanalidad. No obstante, deben señalarse ciertas cuestiones que evidencian que el modelo debe seguir perfeccionándose en diversos aspectos.

Siguiendo lo expresado por la Lic. Lazazzera (2017), si bien la noción de transversalidad se encuentra presente en la mayoría de los individuos, debe poder experimentarse cuando se traslada a escenarios específicos. En este caso, el *fashion e-commerce* puede pensarse como un caso actual y puntual. En este contexto, la omnicanalidad debe ser la meta del negocio. Las marcas locales tienen el desafío por delante de qué no se trate

solo de una promesa, sino que, por el contrario, pueda traducirse en hechos concretos. Así lo ha marcado Lazazzera (2017) al mencionar que deben “ser capaces después de hacer un reembolso, de cumplir con la promesa que han instalado, con el talle, la calidad del producto, los tiempos de entrega” (Comunicación personal, 2017, p.2). Finalmente, se concluye que la omnicanalidad traduce cómo se gestiona internamente una empresa y es reflejo de la gestión de diversos procesos de negocio que se encuentran implicados en este modelo. Hay que atender asimismo que los consumidores han modificado sus hábitos de compra por las reglas que el *e-commerce* impone por su misma especificidad. Respecto a la posibilidad de verificar el grado de penetración del *e-commerce* en el mercado local de moda, específicamente la que se confecciona a gran escala puede afirmarse que, retomando los datos que se han recogido en la investigación, se trata de un modelo que se encuentra en plena consolidación y que se percibe, irreversible. En la misma línea resulta inconveniente volver sobre una idea que se ha señalado en capítulos anteriores, la globalización elevó los estándares de desempeño en ciertas áreas de los negocios, sobre todo en las dimensiones competitivas como la calidad, el costo de los productos y la eficiencia de las operaciones. Es así que este corrimiento de los estándares impacta en todos los niveles, no sólo en aquellas firmas de indumentaria femenina que buscan proyección internacional sino para aquellas que compiten en el mercado local.

Puede marcarse como otra conclusión del trabajo que cada variable analizada forma parte del complejo modelo que implica la omnicanalidad. Desde el ZMOT y hasta la entrega de los productos, cada paso constituye un desafío para las marcas por garantizarse un lugar entre la amplia gama de posibilidades de compra que poseen sus consumidoras potenciales y al mismo tiempo, el otro desafío que implica conservar aquellas clientas que han adquirido sus prendas o accesorios con anterioridad. Así, la meta de la omnicanalidad puede ser resumida en llegar a cada mujer del modo más

claro, directo y con propuestas de diseño atractivas, entregando valor y generando experiencias de compra positivas.

Se intuye que la lectura detenida de los capítulos que conforman la Investigación titulada *Fashion e-commerce. Experiencia virtual, compra real, El desafío de la omnicanalidad en el mercado de la moda femenina local*, puede ser abordada como un trabajo que aporta a la disciplina del Diseño de Indumentaria de una serie de conceptos, datos actualizados e información relevante acerca del *fashion e-commerce*, relevantes. Se ha buscado alcanzar como meta la presentación de un trabajo que, a partir de la metodología escogida, brinda una actualización del estado de la cuestión. Se estima que puede ser considerado un trabajo de interés para futuros estudiantes que persigan profundizar el análisis del modelo de negocio basado en la omnicanalidad, ya que se trata de un tema actual que se encuentra en la agenda del sector de la indumentaria.

Lista de Referencias Bibliográficas

- Allende, T. (2017). Cifras y tendencias del mercado para comprender el contexto. Citado en Toro, G. (2017). Cifras y tendencias del mercado para comprender el contexto. *Fashion Market #15* (102-103) [Revista en línea]. Disponible en: https://issuu.com/fashionmarket/docs/revista__15_fashion_market_web_fina/94
- Amadeo, M. (2015) Citado en Scarpinelli, L. (2015). *E-commerce, una manera sencilla de ser global*. Recuperado el 14/08/17 de: <http://www.lanacion.com.ar/1825307-e-commerce-una-forma-sencilla-de-ser-global>
- Bailey, S. y Baker, J. (2014). *Moda y Visual Merchandising*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Calvo, A. (2016). *eModa Day Plenarias de la mañana*. Recuperado el 2/10/17 de: https://www.youtube.com/watch?v=KQqA9_cJvwo
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2017). <http://www.cace.org.ar/>
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2017). *2 millones de usuarios ya navegaron la web de Cyber Monday*. Recuperado el 22/11/2017 de: <http://www.cace.org.ar/noticias-2-millones-de-usuarios-ya-navegaron-la-web-de-cybermonday>
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2017). *Se registraron más de medio millón de visitas en la web oficial de CyberMonday durante las primeras horas*. Recuperado el 22/11/2017 de: <http://www.cace.org.ar/noticias-se-registraron-mas-de-medio-millon-de-visitas-en-la-web-oficial-de-cybermonday-durante-las-primeras-horas>
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2016). *El comercio electrónico en Argentina facturó \$ 102.700 millones durante 2016*. Recuperado el 10/8/17 de: <http://www.cace.org.ar/comunicados/el-comercio-electronico-en-argentina-facturo-102-700-millones-durante-2016/>
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2016). *Resumen Ejecutivo: Estudio Anual de Comercio Electrónico de 2016*. Recuperado el 10/8/17 de: <http://www.cace.org.ar/estadisticas/>
- Ceccato, D. (2016). Lookbook, la tendencia de mostrar estilo. *Fashion Market # 11* (90) [Revista en línea]. Recuperado el 16/9/17 de: https://issuu.com/fashionmarket/docs/revista_fashion_market__11_web
- Censori, M. (2016). *El eModa Day y el eBeauty Day reunirá a los expertos de la moda, la belleza y el comercio electrónico en Buenos Aires*. Recuperado el 18/08/17 de: <http://ecommerce.institute/el-emoda-day-y-el-ebeauty-day-reunira-los-expertos-de-la-moda-la-belleza-y-el-comercio-electronico-en-buenos-aires/>
- Chiesa, M., Cirelli, P. y Siciliani, P. (2012). *Buenos Aires es tendencia. Diseño de Indumentaria en la era digital*. Buenos Aires: Sudamericana.

- De la Vega, M. (2008). *Marketing en canales digitales*. En Filiba, S. y Palmieri, R. (2008). *Manual de Marketing directo e interactivo*. Buenos Aires: Asociación de Marketing Directo e Interactivo de Argentina.
- Delichotti, R. (2017). Perspectivas para un escenario complejo. *Fashion Market #14* (58-62) [Revista en línea]. Recuperado el 22/10/17: https://issuu.com/fashionmarket/docs/revista_fashion_market__14_web__1_
- Espinoza Sanchez, J. (2016). Citada en Ceccato, D. (2016). Lookbook, la tendencia de mostrar estilo. *Fashion Market # 11* (90) [Revista en línea]. Recuperado el 16/9/17 de: https://issuu.com/fashionmarket/docs/revista_fashion_market__11_web
- Everett, R. (2003). *Diffusion of innovations*. Nueva York: The Free Press.
- Fonseca, A. (2014). *Fundamentos del e-commerce: tu guía de comercio electrónico y negocios online*. España: editorial Fonseca.
- Fuster, M. (2017). *¿Qué es una estrategia de marketing omnicanal y por qué llevarla a cabo?* Recuperado el 28/09/17 de: <https://josefacchin.com/omnicanal/>
- Herrera, L. (2014). *La logística, elemento clave del e-commerce*. Recuperado el 22/10/17 de: <http://directivosygerentes.es/think-tank/la-integracion-la-logistica-ecommerce-conseguir-una-experiencia-compra-unica>
- Inditex (2017). *Nuestra historia*. Recuperado el 15/11/2017 de: <https://www.inditex.com/es/quienes-somos/nuestra-historia>
- Kalakota, R. y Robinson, M. (2001). *Del e-Commerce al e-Business. El siguiente paso*. México: Pearson Educación.
- Kern, C. (2016). *Somos referentes de tendencias, la industria de la moda nacional inventa y marca estilo*. Disponible en: <https://livefashionista.wordpress.com/>
- Lamamy, A. (2017). Desempeños y atributos clave de los e-shops: la valoración de los expertos. *Fashion Market #15* (94-100) [Revista en línea]. Recuperado el 28/09/17 de: https://issuu.com/fashionmarket/docs/revista__15_fashion_market_web_fina/94
- Lecinski, J. (2011). *Ganando el momento cero de la verdad*. [Texto en línea]. Recuperado el 20/08/17 de: <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/micro-moments/2011-winning-zmot-ebook/>
- Maidana, J. (2016). *Cómo impactan los dispositivos móviles e internet de las cosas en la experiencia de compra on y offline de los clientes*. Recuperado el 25/10/17 de: https://www.youtube.com/watch?v=KQqA9_cJvwo&t=2964s
- Marchetti, R. (2017). La moda argentina se consolida en el e-commerce. *Fashion Market #14* (80-86) [Revista en línea]. Recuperado el 20/10/2017 de: https://issuu.com/fashionmarket/docs/revista_fashion_market__14_web__1_
- Marzari Bobbio, A. (2017). Citada en: Irala, M. (2017). *Agustina Marzari: Individualidad virtual*. Recuperado el 20/9/17 de: <http://www.lanacion.com.py/revistas-vos/2017/08/28/agustina-marzari-individualidad-virtual/>

- Matarraz, J. (2016). Citado en: Verde Fassa, S. (2016). Cómo gestionar, conducir y vencer en el competitivo negocio de la moda. Desafío gerentes. *Fashion Market #12*. (66-76) [Revista en línea]. Recuperado el 22/10/17 de: https://issuu.com/fashionmarket/docs/revista_fashion_market_12
- Merino, P. (2013). *El CRM como parte central de las estrategias B2C*. Recuperado el 28/9/17 de: <http://ecommerce-news.es/marketing-social/el-crm-como-parte-central-de-las-estrategias-b2c-4023.html>
- Moore, G. (2013). *Promoción de moda*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Perez Esquivel, A. (2017). Siempre hicimos lo mismo y nos fue bien. *Fashion Market #14* (44-45) [Revista en línea]. Recuperado el 20/10/2017 de: https://issuu.com/fashionmarket/docs/revista_fashion_market__14_web__1_
- Peydro, F. (2008). *El cliente y la gestión de la relación: evolución de la relación empresa-cliente, valor del cliente, Marketing directo y relacionamiento, estrategia de CRM*. En Filiba, S. y Palmieri, R. (2008). *Manual de Marketing directo e interactivo*. Buenos Aires: Asociación de Marketing Directo e Interactivo de Argentina.
- Pizzoleo, G. (2016). *Cómo impactan los dispositivos móviles e internet de las cosas en la experiencia de compra on y offline de los clientes*. Recuperado el 25/10/17 de: https://www.youtube.com/watch?v=KQqA9_cJvwo&t=2964s
- Posner, H. (2013). *Marketing de moda*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Sánchez García, L. (2016). ¿A quién contrato para gestionar la categoría Moda en E-commerce? *Fashion Market #13* (94) [revista en línea]. Recuperado el 21/08/17 de: https://issuu.com/fashionmarket/docs/revista_fashion_market__13_web
- Siebel, T. (2000). *Cyber-Rules. Estrategias para destacar en el e-Business*. España: Ediciones Granica, S.A.
- Rodríguez, R. y Barros, P. (2017). *Una década de expansión digital de Inditex*. Recuperado el 22/11/2017 de: https://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/decimo-aniversario-tienda-online-inditex_410325_102.html
- Saulquin, S. (2010). *La muerte de la moda, el día después*. Buenos Aires: Paidós.
- Universidad del Ecommerce (2017). *E-commerce en el segmento de la moda*. Recuperado el 20/08/17 de: <https://www.tiendanube.com/universidad-ecommerce/ecommerce-segmento-moda>
- Verde Fassa, S. (2016). Cómo gestionar, conducir y vencer en el competitivo negocio de la moda. Desafío gerentes. *Fashion Market #12*. (66-76) [Revista en línea]. Recuperado el 22/10/17 de: https://issuu.com/fashionmarket/docs/revista_fashion_market_12
- Wheeler, S. y Hirsh, E. (2000). *Los canales de distribución. Cómo las compañías líderes crean nuevas estrategias para servir a los clientes*. Colombia: Norma.

Ylarri, P. (2013). *La historia de Rapsodia, la marca de ropa fundada por Sol Acuña y Josefina Helguera*. Recuperado el 8/11/17 de:
<http://www.apertura.com/negocios/La-historia-de-Rapsodia-la-marca-de-ropa-fundada-por-Sol-Acuna-y-Josefina-Helguera-20130521-0007.html>

Bibliografía

- Allende, T. (2017). Cifras y tendencias del mercado para comprender el contexto. Citado en Toro, G. (2017). Cifras y tendencias del mercado para comprender el contexto. *Fashion Market #15* (102-103) [Revista en línea]. Disponible en: https://issuu.com/fashionmarket/docs/revista__15_fashion_market_web_fina/94
- Amadeo, M. (2015) Citado en Scarpinelli, L. (2015). *E-commerce, una manera sencilla de ser global*. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1825307-e-commerce-una-forma-sencilla-de-ser-global>
- Bailey, S. y Baker, J. (2014). *Moda y Visual Merchandising*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Biegun, M. y Tricarico, J. (2016). Programas de fidelización. ¿Cómo y por qué retener clientes? *Fashion Market #12* (126-128) [Revista en línea]. Disponible en: https://issuu.com/fashionmarket/docs/revista_fashion_market_12
- Calvo, A. (2016). *eModa Day Plenarias de la mañana*. Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=KQqA9_cJvwo
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2017). <http://www.cace.org.ar/>
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2017). *2 millones de usuarios ya navegaron la web de Cyber Monday*. Disponible en: <http://www.cace.org.ar/noticias-2-millones-de-usuarios-ya-navegaron-la-web-de-cybermonday>
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2017). *Se registraron más de medio millón de visitas en la web oficial de CyberMonday durante las primeras horas*. Disponible en: <http://www.cace.org.ar/noticias-se-registraron-mas-de-medio-millon-de-visitas-en-la-web-oficial-de-cybermonday-durante-las-primeras-horas>
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2016). *El comercio electrónico en Argentina facturó \$ 102.700 millones durante 2016*. Disponible en: <http://www.cace.org.ar/comunicados/el-comercio-electronico-en-argentina-facturo-102-700-millones-durante-2016/>
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2016). *Resumen Ejecutivo: Estudio Anual de Comercio Electrónico de 2016*. Disponible en: <http://www.cace.org.ar/estadisticas/>
- Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria (2017). <http://www.ciaindumentaria.com.ar/plataforma/>
- Ceccato, D. (2016). Lookbook, la tendencia de mostrar estilo. *Fashion Market # 11* (90) [Revista en línea]. Recuperado el 16/9/17 de: https://issuu.com/fashionmarket/docs/revista_fashion_market__11_web
- Censori, M. (2016). *El eModa Day y el eBeauty Day reunirá a los expertos de la moda, la belleza y el comercio electrónico en Buenos Aires*. Disponible en: <http://ecommerce.institute/el-emoda-day-y-el-ebeauty-day-reunira-los-expertos-de-la-moda-la-belleza-y-el-comercio-electronico-en-buenos-aires/>

- Chiesa, M., Cirelli, P. y Siciliani, P. (2012). *Buenos Aires es tendencia. Diseño de Indumentaria en la era digital*. Buenos Aires: Sudamericana.
- D'Andrea, G. (2016). Es un Tsunami, el tema digital camina mucho más rápido que nosotros. *Fashion Market #13* (66) [Revista en línea]. Disponible en: https://issuu.com/fashionmarket/docs/revista_fashion_market__13_web
- De la Vega, M. (2008). *Marketing en canales digitales*. En Filiba, S. y Palmieri, R. (2008). *Manual de Marketing directo e interactivo*. Buenos Aires: Asociación de Marketing Directo e Interactivo de Argentina.
- Delichotti, R. (2017). Perspectivas para un escenario complejo. *Fashion Market #14* (58-62) [Revista en línea]. Disponible en: https://issuu.com/fashionmarket/docs/revista_fashion_market__14_web__1_
- Delichotti, R. (2017). Stories y Ads Stories, los nuevos reyes del contenido. *Fashion Market #14* (88-89). [Revista en línea]. Disponible en: https://issuu.com/fashionmarket/docs/revista_fashion_market__14_web__1_
- Delichotti, R. (2016). 6 estrategias para generar tráfico y potenciar las ventas. *Fashion Market #12* (90-92) [Revista en línea]. Disponible en: https://issuu.com/fashionmarket/docs/revista_fashion_market_12
- Delichotti, R. (2016). El fenómeno de los influenciadores: ¿el nuevo marketing? *Fashion Market #12* (86-87) [Revista en línea]. Disponible en: https://issuu.com/fashionmarket/docs/revista_fashion_market_12
- Dogana, F. (1984). *Psicopatología del consumo cotidiano*. Barcelona: Gedisa.
- Dorin, V. (2016). Bolsos y carteras: los mejores aliados del e-commerce. *Fashion Market #13* (102-103) [Revista en línea]. Disponible en: https://issuu.com/fashionmarket/docs/revista_fashion_market__13_web
- eCommerce Institute (2017). *eModa Day Tips-Prune* (2016). Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=oDaBI_Q0lrw&list=PLv8TZ16oS0wGSVGNu4tf10RHG7YDIwaWR&index=3
- Espinoza Sanchez, J. (2016). Citada en Ceccato, D. (2016). Lookbook, la tendencia de mostrar estilo. *Fashion Market # 11* (90) [Revista en línea]. Recuperado el 16/9/17 de: https://issuu.com/fashionmarket/docs/revista_fashion_market__11_web
- Everett, R. (2003). *Diffusion of innovations*. Nueva York: The Free Press.
- Filiba, S. y Palmieri, R. (2008). *Manual de Marketing directo e interactivo*. Buenos Aires: Asociación de Marketing Directo e Interactivo de Argentina.
- Fittipaldi, M. (2017, 24 de Julio). *El fashion E-commerce creció más de un 50% en los últimos 6 meses*. [Posteo en blog]. Disponible en: <http://marcelafittipaldi.com.ar/2017/07/el-fashion-e-commerce-crecio-mas-de-un-50-en-los-ultimos-6-meses/>

- Fonseca, A. (2014). *Fundamentos del e-commerce: tu guía de comercio electrónico y negocios online*. España: editorial Fonseca.
- Fuster, M. (2017). ¿Qué es una estrategia de marketing omnicanal y por qué llevarla a cabo? Recuperado el 28/09/17 de: <https://josefacchin.com/omnicanal/>
- Grose, V. (2012). *Merchandising de Moda*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Herrera, L. (2014). *La logística, elemento clave del e-commerce*. Disponible en: <http://directivosygerentes.es/think-tank/la-integracion-la-logistica-ecommerce-conseguir-una-experiencia-compra-unica>
- Hitt, M., Ireland, R. y Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos*. México: Cengage Learning Editores.
- Inditex (2017). *Nuestra historia*. Disponible en: <https://www.inditex.com/es/quienes-somos/nuestra-historia>
- Kalakota, R. y Robinson, M. (2001). *Del e-Commerce al e-Business. El siguiente paso*. México: Pearson Educación.
- Kern, C. (2016). *Somos referentes de tendencias, la industria de la moda nacional inventa y marca estilo*. Disponible en: <https://livefashionista.wordpress.com/>
- Lamamy, A. (2017). Desempeños y atributos clave de los e-shops: la valoración de los expertos. *Fashion Market #15* (94-100) [Revista en línea]. Disponible en: https://issuu.com/fashionmarket/docs/revista__15_fashion_market_web_fina/94
- Lecinski, J. (2011). *Ganando el momento cero de la verdad*. [Texto en línea]. Disponible en: <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/micro-moments/2011-winning-zmot-ebook/>
- Maidana, J. (2016). *Cómo impactan los dispositivos móviles e internet de las cosas en la experiencia de compra on y offline de los clientes*. Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=KQqA9_cJvwo&t=2964s
- Marzari Bobbio, A. (2017). Citada en: Irala, M. (2017). *Agustina Marzari: Individualidad virtual*. Disponible en: <http://www.lanacion.com.py/revista-vos/2017/08/28/agustina-marzari-individualidad-virtual/>
- Matarraz, J. (2016). Citado en: Verde Fassa, S. (2016). Cómo gestionar, conducir y vencer en el competitivo negocio de la moda. Desafío gerentes. *Fashion Market #12*. (66-76) [Revista en línea]. Recuperado el 22/10/17 de: https://issuu.com/fashionmarket/docs/revista_fashion_market_12
- Merino, P. (2013). *El CRM como parte central de las estrategias B2C*. Recuperado el 28/9/17 de: <http://ecommerce-news.es/marketing-social/el-crm-como-parte-central-de-las-estrategias-b2c-4023.html>
- Mafud, L. (2013). *Las marcas de ropa apuestan al e-commerce*. Disponible en: <http://www.apertura.com/negocios/Las-marcas-de-ropa-apuestan-al-e-commerce--20130628-0001.html>

- Marchetti, R. (2017). La moda argentina se consolida en el e-commerce. *Fashion Market #14* (80-86) [Revista en línea]. Disponible en: https://issuu.com/fashionmarket/docs/revista_fashion_market__14_web__1_
- Martinez, C. (2017). *Sin sitio para los aletargados*. Disponible en: <http://www.mercado.com.ar/notas/dossier-%7C/8024181/-sin-sitio-para-los-aletargados->
- Moore, G. (2013). *Promoción de moda*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Oliveto, G. (2016). Hoy se cree en la idea de la inversión, en un país con una estructura productiva que empuje el crecimiento. *Fashion Market #13* (64) [Revista en línea]. Disponible en: https://issuu.com/fashionmarket/docs/revista_fashion_market__13_web
- Perez Esquivel, A. (2017). Siempre hicimos lo mismo y nos fue bien. *Fashion Market #14* (44-45) [Revista en línea]. Disponible en: https://issuu.com/fashionmarket/docs/revista_fashion_market__14_web__1_
- Peydro, F. (2008). *El cliente y la gestión de la relación: evolución de la relación empresa-cliente, valor del cliente, Marketing directo y relacionamiento, estrategia de CRM*. En Filiba, S. y Palmieri, R. (2008). *Manual de Marketing directo e interactivo*. Buenos Aires: Asociación de Marketing Directo e Interactivo de Argentina.
- Pizzoleo, G. (2016). *Cómo impactan los dispositivos móviles e internet de las cosas en la experiencia de compra on y offline de los clientes*. Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=KQqA9_cJvwo&t=2964s
- Posner, H. (2013). *Marketing de moda*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Rapaille, C. (2007). *El código cultural*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Rodríguez, R. y Barros, P. (2017). *Una década de expansión digital de Inditex*. Disponible en: https://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/decimo-aniversario-tienda-online-inditex_410325_102.html
- Sánchez García, L. (2016). ¿A quién contrato para gestionar la categoría Moda en E-commerce? *Fashion Market #13* (94) [Revista en línea]. Disponible en: https://issuu.com/fashionmarket/docs/revista_fashion_market__13_web
- Saulquin, S. (2010). *La muerte de la moda, el día después*. Buenos Aires: Paidós.
- Saviolo, S. y Testa, S. (2016). *La gestión de las empresas de moda*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Scarpinelli, L. (2015). *E-commerce, una manera sencilla de ser global*. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1825307-e-commerce-una-forma-sencilla-de-ser-global>
- Siebel, T. (2000). *Cyber-Rules. Estrategias para destacar en el e-Business*. España: Ediciones Granica, S.A.

- Torino, M. (2012). *Trendsetters, un shopping online de ropa*. Disponible en: <http://www.apertura.com/revista/Trendsetters-un-shopping-online-de-ropa--20121120-0005.html>
- Universidad del Ecommerce (2014). *E-commerce en el segmento de la moda*. Disponible en: <https://www.tiendanube.com/universidad-ecommerce/ecommerce-segmento-moda>
- Verde Fassa, S. (2016). Cómo gestionar, conducir y vencer en el competitivo negocio de la moda. Desafío gerentes. *Fashion Market #12*. (66-76) [Revista en línea]. Recuperado el 22/10/17 de: https://issuu.com/fashionmarket/docs/revista_fashion_market_12
- Wellhoff, A. y Masson, J. (1997). *El merchandising, rentabilidad y gestión en el punto de venta*. España: Ediciones Deusto.
- Wheeler, S. y Hirsh, E. (2000). *Los canales de distribución. Cómo las compañías líderes crean nuevas estrategias para servir a los clientes*. Colombia: Norma.
- Ylarri, P. (2013). *La historia de Rapsodia, la marca de ropa fundada por Sol Acuña y Josefina Helguera*. Disponible en: <http://www.apertura.com/negocios/La-historia-de-Rapsodia-la-marca-de-ropa-fundada-por-Sol-Acuna-y-Josefina-Helguera-20130521-0007.html>